

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение | 11 |
| 1 Обзор литературы | 15 |
| 1.1 Мотивация как одна из функций менеджмента | 15 |
| 1.2 Эволюция теоретических аспектов мотивации | 17 |
| 1.3 Основные теории мотивации труда | 20 |
| 1.4 Методики исследования мотивации трудовой деятельности | 28 |
| 2 Объект и методы исследования | 31 |
| 2.1 Общая характеристика филиала ООО «Строй-проспект» | 31 |
| 2.2 Методы исследования | 36 |
| 3 Расчет и аналитика | 37 |
| 3.1 Анализ кадрового состава и качественный состав трудовых ресурсов ООО «Строй-Проспект» | 37 |
| 3.2 Исследование системы управления и мотивации трудовой деятельности | 47 |
| 4 Результаты проведенного исследования | 53 |
| 4.1 Разработка системы стимулирования сотрудников | 53 |
| 4.2 Планирование фонда оплаты трудовой деятельности | 63 |
| 5 Социальная ответственность | 65 |
| 5.1 Описание рабочего места | 65 |
| 5.2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды | 67 |
| 5.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды | 72 |
| 5.4 Охрана окружающей среды | 76 |
| 5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях | 78 |
| 5.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности | 80 |

| | |
|--|-------------------------------------|
| 5.7 Заключение по разделу «Социальная ответственность» | 82 |
| Заключение | 83 |
| Список использованных источников | 87 |
| | |
| Диск CD-RW | в конверте на обороте обложки |

Введение

В любой сфере производства товаров и услуг основным фактором воспроизводства является человеческий ресурс. Руководители предприятий в новой формации времени ориентируются на высококвалифицированных специалистов, инициативность и интегрированность в процессе производства, непрерывность самообразования и повышения квалификации, делегирование ответственности и полномочий сверху вниз деловые и партнерские отношения между участниками производства – все это ведет к эффективности использования человеческих ресурсов в процессе производства. Мотивация в процессе производства товаров и услуг является актуальным элементом, который обеспечивает взаимность интересов руководителей различных уровней и персонала организации, гарантируя тем самым эффективность деятельности организации.

Мотивация – это комплекс мотивов, побуждающих или не побуждающих к определенным действиям людей, создание системы стимулов в этом комплексе, которые необходимы для достижения поставленных целей организации.

Имея необходимую мотивацию в процессе трудовой деятельности, персонал организации с удовольствием преодолевает любые трудности, и в кратчайшие сроки решить поставленные задачи перед ними. Система мотивации трудовой деятельности, влияющая, в первую очередь, на потребности работников, а также на гарантию занятости, стабильности, безопасности труда, необходимости самовыражения, достойном вознаграждении за труд и качество этого труда, обрела значимость в вопросе решения поставленных целей и задач.

Чем больше организация тратит ресурсов на внедрение новаторских технологий, разработку инновационных видов продукции, услуг и гарантию

качества, тем больше масштаб деятельности, которая охватывает внутреннюю работу организации, а также взаимоотношения с партнерами и поставщиками в бизнесе. В то же время основное внимание уделяется систематизации организованной работы, которая позволяет избежать ошибок и укрепить сотрудничество подразделений организации.

Но, к сожалению, даже систематизация и правильная организация работы не гарантирует абсолютное отсутствие ошибок, несоответствий оказываемых услуг и производимой продукции.

Удовлетворенность персонала организации условиями и оплатой труда, созданный деловой климат внутри организации, действующая экономическая политика руководства организации, во многом определяют заинтересованность и замотивированность сотрудников на эффективный и производительный труд.

Систематическая оценка удовлетворенности трудом персонала организации способствует выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, разработать систему стимулов, которые позволят устранить неэффективные факторы труда.

Этим объясняется актуальность выбранной темы.

Цель выпускной квалификационной работы – выявление возможностей совершенствования системы мотивации персонала в организации ООО «Строй-Перспект». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать определение понятию мотивации трудовой деятельности;
- рассмотреть механизм мотивации трудовой деятельности и его элементы;
- изучить особенности взаимодействия эффективности функционирования предприятия и мотивации труда в условиях рыночной экономики;
- определить методы исследования системы мотивации трудовой деятельности;

- провести анализ существующей системе мотивации труда в ООО «Строй-Перспект».

- выявить возможности совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «Строй - Перспект».

Объектом исследования является организация ООО «Строй-Перспект».

Предметом исследования является мотивация трудовой деятельности на организации ООО «Строй-Перспект».

Теоретической базой исследования эффективности системы мотивации трудовой деятельности явились работы отечественных (Е.Ветлужских, Т.О.Соломанидина, И.П.Пономарев, Д.А. Новиков) и зарубежных ученых (Й.Кондо,П.Т.Чингос, Р.Хендерсон,Г.С. Беккер , Д.Т.Милкович). Проблемой совершенствования системы мотивации персонала в организации рассмотрены в классических работах М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Г. Десслера, И. Ансоффа, У. Брэддика, Д. Грейсона-мл., К. О'Делла, которые отводили мотивации одну из важных ролей стимулирования работников.

С целью повышения эффективности деятельности организации на основании анализа показателей кадровой политики в период 2013–2015 гг. предлагается комплекс мероприятий, которые будут мотивировать работников выполнять свои обязанности качественно и быстро. В разделе охраны труда и экологической обстановки рассмотрена деятельность организации со стороны охраны окружающей среды и охраны труда работников на предприятии. Также выявлены опасные факторы и предложены конкретные мероприятия по ослаблению или устранению их влияния на работника предприятия. Определено влияние предприятия на экологию, предложены мероприятия по снижению воздействий выбросов и произведен расчет платы за загрязнение окружающей среды.

Полученные данные в результате нашего исследования направлены на совершенствование и решение практических задач, возникающих в работе

предприятия. Содержащиеся в нашем исследовании выводы, обобщения и предложения могут быть практически использованы в организациях.

1 Обзор литературы

1.1 Мотивация как одна из функций менеджмента

В современной экономике знаний одной из главных задач руководителя организации является поиск эффективных способов управления трудовыми ресурсами. Следует отметить, что решающим фактором результативности трудовой деятельности персонала служит их мотивация.

Понятие «мотивация» взаимосвязано с проблемой управления трудовыми ресурсами. Новые экономические условия порождают новые требования к персоналу, а, следовательно, методов их мотивации. Таким образом, в современных условиях эффективное управление трудовой деятельности не представляется возможным без понимания «мотивации» и методов стимулирования процесса труда.

В научной литературе дается многочисленное количество определений «мотивации». Нами были рассмотрены некоторые из них. Автор А.П. Егоршин в своих работах утверждает, что «мотивация» - это процессуальный фактор, который побуждает индивида к эффективной деятельности для достижения поставленных целей [6, с. 457].

В свою очередь, С.К. Мордовин в своих работах утверждает, что «мотивация» - это внутренний процесс, созданный человеком к побуждающим действиям [7, с.161]. По нашему мнению, представленное определение С.К. Мордовиным подразумевает под мотивацией психологическую зависимость человека от причины, которая побуждает его к действию, и чем важнее причина для человека, тем эффективнее он будет действовать.

Но наиболее полная и развернутая трактовка мотивации труда, на наш взгляд, представлена в учебно-практическом пособии под авторством В.В. Травина и В.А. Дятлова. «Мотивация труда – это стремление работника

удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [21, с. 108]. Однако такое определение дано авторами с позиции работников, но не с точки зрения руководителя организации. Кроме того, представленное выше определение можно считать руководством к действию в системе управления организацией.

Объединив и проанализировав приведенные выше определения «мотивации» следует, что мотивация – это процесс, который побуждает каждого отдельного члена коллектива к активизации своей трудовой деятельности для удовлетворения собственных потребностей при достижении целей организации.

Мотивация необходима для того, чтобы развивать у персонала стимул к трудовой деятельности, и в будущем реакция работника в целях модификации его интересов и ценностных ориентаций, будет развита соответствующая мотивационная основа. В результате чего происходит развития и формирование трудового потенциала, когда создаются условия отождествления интересов работника и организации, при которых то, что необходимо и выгодно одному, становилось выгодно и необходимо другому.

Понятия «мотив» и «потребность» необходимо различать.

Мотив - это осмысленное побуждение к деятельности индивидуумом. Потребность может быть удовлетворена различными методами в форме всевозможной деятельности, поэтому он не обуславливает содержание, особенности и структуру человеческой деятельности.

Потребность - это конкретное состояние психики человека, показывающее несоответствие между внешними условиями его деятельности и внутренними, являющееся причиной понимания индивидом своей неудовлетворенности, оказывающее особое влияние на развитие внутренних мотивов деятельности.

Внешнее побуждение находит в категории «стимул» свое отображение. Стимул - это особое воздействие на индивидуума, какой бы

характер оно не носило и откуда бы ни исходило и, оказывающее влияние на его деятельную активность. Данное влияние основано на гарантиях предоставлений достижения в результате активности предмета влечения, который удовлетворяет потребность.

Если результат деятельности по удовлетворению потребности положительный, то он запечатлевается в памяти человека и принуждает также действовать в похожей ситуации. А отрицательный результат напротив приводит к тому, что в будущем человек начинает избегать занятия, ведущие к отсутствию удовлетворения вообще или неполному удовлетворению. Такой цикл, повторяющийся в жизни любого человека по поводу удовлетворения любых его потребностей, называется законом результата.

Материальное материальными ценностями (материальное стимулирование в большинстве случаев – денежное) - это направление, в котором управленческая наука достигла очень высоких результатов. Так как это объясняется тем, что управленческая наука решает поставленные задачи, допускающие, обычно, измерение параметров в количестве, а как раз деньги и являются наилучшим измерителем для такого дела. Вся совокупность мотивирующих факторов требует глубокого и всестороннего рассмотрения.

Вся совокупность мотивирующих факторов требует глубокого и всестороннего рассмотрения.

1.2 Эволюция теоретических аспектов мотивации

Изучение понятие «мотивация» не ограничивается анализом определений. По нашему мнению необходимо рассмотреть сущность «мотивации» с позиции поведенческой школы менеджмента, которая оказала важное влияние на формирование самой мотивации, в том числе как функции менеджмента.

В середине 20 века исследование психологических факторов отношений

между людьми потребовало знаний социологии, психологии, педагогики и методов исследования поведения персонала, что привело тем самым к трансформации школы человеческих отношений в школу поведенческой науки. Основой в изучении поведения персонала на рабочих местах становится психология поведения этих рабочих, их мотивация к трудовой деятельности и предпочтения и потребности. Поведенческое направление в теории менеджмента направлено на «оказания помощи персоналу в осознании их собственных возможностей на основе изменения концепции поведенческих наук к построению и управлению фирмой» [14, с. 58]. Главенствующая цель поведенческой школы представляется нами как повышение эффективной деятельности предприятия за счет увеличения отдачи работы персонала, а так же вытеснение формальных отношений в производстве и процветании. Поэтому основная концепция поведенческой школы заключается в том, что микроклимат климат в организации и удовлетворенность персонала организации являются результатами нестандартного решения проблем, вызванных участием персонала в управлении данного предприятия.

Главным постулатом поведенческой школы управления является утверждение: «правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом» [12]. Объектом анализа и исследования поведенческой школы является: социальная составляющая организации, власть и авторитарность, характер лидерства, мотивация, коммуникационность, изменения в трудовой жизни коллектива. Из вышеизложенного вытекает, что главной задачей поведенческой школы является оказание помощи каждому отдельному индивиду организации в осознании своих собственных возможностей и раскрытии своего творческого потенциала. Хотя эта же главная задача и будет главным недостатком для руководителя, так как согласно предлагаемой концепции, менеджеры разного уровня, помимо решения повседневных задач, обязаны будут находить индивидуальный подход к

каждому работнику, что в свою очередь усложнит процесс управления. Пытаясь решить обозначенную проблему школа основывалась на неформальных процедурах и правилах управления. При этом поведенческая школа утверждала, что заработная плата не является для персонала организации единственным стимулом к эффективному труду.

Таким образом, основная заслуга поведенческой школы заключается лишь в попытке анализа и исследования человеческих взаимоотношений на предприятии, а задача мотивации персонала к эффективному труду так и не была решена. И тем не менее, вклад поведенческой школы огромен, ведь именно данное направление доказало, что мотивация трудовой деятельности может быть различна.

Таким образом, последователи поведенческой школы менеджмента утверждали, что, чем значительнее мотивация персонала и чем больше реальных возможностей у каждого отдельного работника организации достичь своей цели, тем выше и производительней его труд.

В настоящее время менеджеры различного уровня ежедневно сталкиваются с проблемой мотивации трудовой деятельности персонала. Так, Ф.М. Русинов и М.Л. Разу предлагают в процессе мотивации использовать определенную последовательность взаимосвязанных категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей [12, с. 164]. Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента.

Каждая теоретическое исследование явилось переломным этапом в практической значимости, которые используются в науке помогут эффективно работать и применять их руководителям организации для достижения целей организации.

Постоянное исследование и анализ мотивационной составляющей трудовой деятельности персонала позволяет побуждать человека к эффективному труду. Систематический анализ человеческого поведения внутри

организации дает некоторые объяснения мотивации трудовой деятельности и позволяет создать прагматические модели мотивации персонала на индивидуальном рабочем месте сотрудников каждой отдельной организации с учетом ее индивидуальности. Подробнее данные теории рассмотрим ниже.

1.3 Основные теории мотивации труда

Факторы, которые оказывают влияние на мотивацию человека, рассматриваются в теориях мотивации. Главное внимание таких теорий направлено на влияние потребностей на мотивацию и анализ потребностей. Они описывают структуру, содержание потребностей, связи с мотивацией человека к определенной деятельности.

Наиболее популярными и основными теориями мотивации человека в таких областях являются пирамида потребностей Маслоу, теория факторов Герцберга, теория ERGАльдерфера и теория Мак-Клелланда.

Пирамида Маслоу – это достаточно известная теория, которая также названа теорией иерархии нужд или потребностей. Ключевые моменты данной теории:

- человек постоянно ощущают различные потребности;
- выраженные потребности, которые испытывает человек, можно объединить в группы;
- группы потребностей по отношению друг к другу располагаются в иерархии;
- неудовлетворенные потребности побуждают человека действовать. Удовлетворенные потребности не стимулируют человека;
- при удовлетворении какой-либо потребности появляется другая неудовлетворенная потребность;
- человек часто ощущает несколько разнообразных потребностей находящихся в комплексном взаимодействии одновременно;

- потребности, которые находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют удовлетворения их в первую очередь;

- после того, как удовлетворены потребности из низшего уровня, потребности высшего уровня активно начинают действовать на человека;

- потребности низкого уровня можно удовлетворить только небольшим количеством методов, а потребности высокого уровня, удовлетворяются наибольшим количеством методов.

Физиологические потребности. К этой группе относятся потребности в воде, пище, воздухе и т. д., потребности, которые человек удовлетворяет, чтобы сохранить свою жизнь.

Потребности защиты и безопасности. К данной группе относятся потребности, которые связаны с желанием человека быть в стабильном, безопасном состоянии, защищенным от страха, болезней, боли и других человеческих страданий.

Потребности принадлежности и потребности причастности. Человеку необходимо участие в общих действиях, дружба, любовь и т. п.

Потребность признания и самоутверждения. Человек хочет быть знающими, уверенными в себе, сильными, также он желает, чтобы и другие люди признавали их таковыми, уважали.

Потребность в самовыражении. Данная группа объединяет потребности, при которых человек устремлен к наиболее полному применению собственных умений, знаний, навыков и способностей.

Рассмотренная теория имеет основную задачу в стремлении доказать, как различные потребности оказывают влияние на мотивацию человека к определенной деятельности, а также как можно повлиять на людей, при знании об изменении действий потребностей на человеческую мотивацию, давая возможности человеку удовлетворять собственные потребности нужным образом. Эта теория оказала огромное влияние на формирование теории и практики современного менеджмента.

Теория Мак-Клелланда - это теория приобретенных потребностей. Популярной теорией потребностей, которая определяет мотивацию человека к определенной деятельности, является теория Мак-Клелланда, она связана с исследованиями и показом воздействия на человеческое поведение потребностей достижения, соучастия и властвования. Видимое воздействие на человеческое поведение проявляют сильно развитые потребности, они принуждают человека совершать деятельность, которая в итоге должна привести к удовлетворению потребностей, которые были приобретены под действием обучения, опыта и жизненных обстоятельств.

На основе своих исследований Мак-Клелланд пришел к такому выводу, что потребность может относиться не только к характеристике некоторых людей, а также и к характеристике обществ. Общества, с высокой потребностью достижения, зачастую имеют достаточно развивающуюся экономику. Общества с низкой потребностью достижения живут с экономикой, развивающейся низкими темпами или же совсем с неразвитой экономикой.

Важно проводить обучение сотрудников организации с целью регулирования уровня потребности. В работе следует использовать обратную связь регулярно.

Стремление к достижению чего-либо позволяет человеку успешнее решать задачи, стоящие перед ним. В виде стремления к дружбе с окружающими выражается потребность соучастия. Потребность властвовать – это крупная приобретенная потребность, развивающаяся на основе опыта жизни, когда человек контролирует ресурсы и процессы, которые протекают вокруг него.

Мак-Клелланд предполагает, что из потребностей соучастия, властвования и достижения для грамотного руководителя значимость имеет потребность властвования, поэтому важно, чтобы деятельность менеджера предоставляла ему возможность удовлетворять эту потребность, а также способствовала развитию данной потребности.

Теория двух факторов Герцберга. На рубеже 50-60-х годов совместно с коллегами Герцберг провел исследование, с целью выяснения факторов, которые оказывают мотивирующее воздействие на человеческое поведение и демотивирующее воздействие, которые вызывают удовлетворенность или неудовлетворенность у человека. Герцберг сделал заключение о том, что явления удовлетворенности и неудовлетворенности являются двумя разными процессами со стороны определяющих их факторов, т. е. факторы, которые вызывают увеличение неудовлетворенности, не всегда приводили к увеличению удовлетворенности при их ликвидации. Также если какой-то фактор помогает увеличить удовлетворенность, то это ни каким образом не показывает, что при понижении его влияния будет повышаться неудовлетворенность.

Как самостоятельная группа потребностей рассматриваются мотивирующие факторы. Обобщенно данную группу называют группой потребностей в росте. Человек испытывает удовлетворение, когда такие потребности удовлетворяются. И так как они обычно приводят к удовлетворению, поэтому и имеют стимулирующее значение, как показано на рисунке 1.

По разработанной Герцбергом концепции факторов, он сделал заключение, что если у работника есть чувства неудовлетворенности, то руководителю необходимо сосредоточиваться на факторах, которые вызывают его. Руководителю желательно использовать все средства, для того, чтобы избавиться от неудовлетворенности, и после, пытаться стимулировать работников, используя факторы здоровья неэффективно, поэтому менеджеру нужно приводить стимулирующие факторы в активное состояние и добиваться высоких результатов труда через достижения трудящихся состояния удовлетворения.

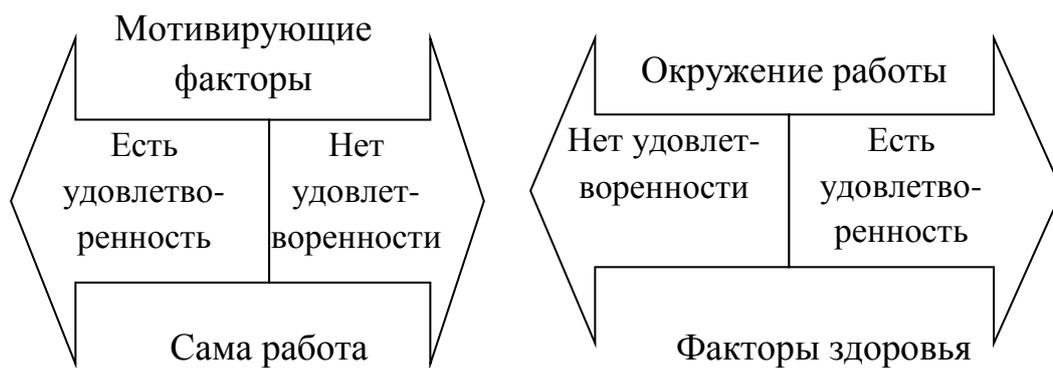


Рисунок 1- Независимые процессы неудовлетворенности и удовлетворенности

Рассмотренные концепции выдвигают определенное мнение о мотивации, которое удостоверено эмпирическими изысканиями и которое использовалось в практике менеджмента длительное время, особенно это относится к теориям Маслоу и Герцберга. Но для того, чтобы разбираться в мотивации работников лучше, руководителям следует со всеми теориями мотивации быть знакомыми.

Для достижения конкретных намерений, распределение усилий трудящихся и выбор типа поведения, существуют процессуальные теории мотивации. Наиболее известные в данной области являются теории:

- ожиданий Врума;
- Портера–Лоулера;
- справедливости;
- Макгрегора.
- Теория ожиданий Врума.

Обязательными условиями мотивации индивидуума для достижения необходимой цели, по теории ожиданий В.Врума, есть предпочтенный тип поведения, и также потребность.

Поведение работников определяется:

- поведением работника, уверенного, что при определенных условиях он получит вознаграждение;
- поведением руководителя, который стимулирует работника при конкретных условиях;
- поведением руководителя и работников, которые допускают выдачу вознаграждения, если качество работы будет улучшено;
- поведение работника, который сопоставляет сумму, нужную для удовлетворения потребности с величиной вознаграждения.

Следовательно, существует необходимость в доминировании увеличения качества трудовой деятельности при уверенности трудящегося в том, что это заметит менеджер. Данная ситуация позволит работающему человеку удовлетворить необходимую потребность.

В теории ожидания, трудящемуся нужно иметь потребности, которые в большей степени можно удовлетворить в итоге предстоящего вознаграждения. Менеджеру необходимо давать трудящемуся вознаграждения, удовлетворяющие возможную потребность.

В теории справедливости эффективность мотивации оценивается работником с точки зрения оценки вознаграждений, которые выданы другим работникам, из той же организации. Работник начинает сравнивать свое вознаграждения с размером вознаграждения сотрудников, учитывая работу и условия.

Суть теории мотивации Портера - Лоулера, которая сочетается из компонентов теорий справедливости и ожидания, заключается во введении соотношений между достигнутыми результатами работы и поощрением.

Лоулером и Портером были отмечены три переменные, которые влияют на размер поощрения: осознание значимости своей роли в процессе способности и деятельности, затраченные усилия и личные качества сотрудника. Проявление компонентов теории ожидания заключается в том, что работник оценивает поощрение в соответствии с использованными усилиями и

верит, в то что поощрение будет пропорционально затраченным усилиям. Проявление компонентов теории справедливости заключается в том, что у работников есть свое собственное суждение о правильности или неправильности поощрения по отношению к сотрудникам, и степень удовлетворения. Следовательно, причиной удовлетворения сотрудника являются результаты трудовой деятельности. Результативность должна всегда повышаться согласно этой теории.

Теория Д. Макгрегора. Макгрегором проанализировал деятельность трудящегося на рабочем месте и выявил, то, что руководитель может контролировать элементы, определяющие действия сотрудника:

- планируемое время для выполнения задач;
- задачи, которые получает сотрудник;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- рабочая группа сотрудника;
- средства, которые используются для исполнения задач;
- уверенность сотрудника в возможности выполнения задания;
- инструкции, которые получает сотрудник;
- поощрения за выполнение заданий;
- степень причастности сотрудника к рабочим проблемам;
- уверенность сотрудника в поощрении за выполненную работу.

Макгрегор сделал вывод, что можно использовать два различных метода управления на основе всех факторов, которые зависят от менеджера и влияют на работника, и назвал их теориям X и теория Y.

В теории X представлен авторитарный управленческий стиль, характеризующийся жестким контролем по всем факторам и большой централизацией власти.

В теории Y представлен демократический управленческий стиль, предполагающий улучшение понимания в группе сотрудников, передачу

полномочий, учет мотивации работников и потребностей психологических, улучшения сути работы.

Эти теории сильно влияли на формирование управленческой теории.

Макгрегор также разрабатывал теории, которые можно применить и к отдельным индивидам. С развитием как системы открытого типа организации связано совершенствование концепции, которая использует целостный управленческий подход.

Оучи были переделаны методики Макгрегора и предложены свои концепции, названными теория А и теория Z, которые проявляют отличия американской и японской экономик. Теория Z базируется на принципах доверия, пожизненного найма, коллективного метода принятия решений, прочная связь между сотрудниками, в отличие от теории А, которая проявляет непропорциональное внимание к технологии и технике в ущерб человеческому фактору.

Существует множество и других теорий мотивации. Одна теория не может применяться всегда, так как развивается человек и развиваются они. В такой ситуации требуется постоянная изменчивость методов, которые используются в управлении работниками.

Наиболее понятной и универсальной среди теорий, которая подходит для применения в деятельности ООО «Строй-Перспект» является теория потребностей Маслоу. Удовлетворение потребности в безопасности работника и физиологических потребностей достигается используемыми, грамотно сформулированными правилами охраны труда и высокой оплатой труда. Также применяется и теория Макгрегора (Y), которая подходит для менталитета России, являющаяся теорией социальной поддержки.

1.4 Методика исследования мотивации трудовой деятельности

Зарубежные методики. Определяя результаты работы, главное внимание уделяется тому, какие именно качества сотрудника влияют на этот результат. Американские компании обычно используют комплекс оценок. Конкретно система сравнения факторов применяется для оценки сути деятельности сотрудников, которые заняты в управленческой сфере. Рассматриваются при этом объемы работ, требования к работнику, сложность функции выполнения, сфера влияния. Выясняются, общие характеристики для каждой должности. Оценка прямо пропорциональна важности и сложности работы. Важность каждого вида трудовой деятельности определяется по вкладу в результат работы организации. Все характеристики составляют основу для сравнения всех должностей, а также выступают как факторы и подфакторы, по ним оценивается конкретная должность к другим должностям. Американские специалисты считают, что это позволяет выяснить круг профессиональных умений и знаний, которые необходимы работнику для замещения какой-либо должности.

Консультативной организацией «Маккинзи» были выбраны следующие подфакторы и факторы:

сложность выполнения заданий, которые включены в обязанности (принятие решений, планирование, творческая активность, решение проблем);

сфера воздействия – это влияние должности на итоги трудовой деятельности организации (количество работников в подчинении, рост дохода компании, финансовые и материальные ресурсы);

требования – это объем мастерства и знаний, который необходим для выполнения заданий.

Подфакторы и факторы оцениваются в баллах, и «цена» балла пропорциональна уровню жалования. По всем подфакторам сумма баллов выделяет сравнительную оценку рассматриваемых должностей в организации.

Отечественные методики. Информацию о мотивации трудовой деятельности социологи получают обычно с помощью опросов (анкетирования или интервьюирования).

Самым распространенным методом исследования мотивации трудовой деятельности в 1960–1970–х годах являлся метод сопоставления разных удовлетворенностей, которые выражены вербально. В основе лежит анализ данных об удовлетворенности работой в организации, собранных в результате интервью. Чем сильнее отношение к элементу рабочей ситуации, тем больше значимость каждого компонента всей рабочей ситуации. Показателем значения мотивации, соответствующей какому-либо компоненту рабочей ситуации, является разнovidность оценок этого компонента рабочей ситуации для сотрудников, которые удовлетворены своей работой, и сотрудников, которые не удовлетворены работой.

Использовалась также методика, когда оценки компонентов рабочей ситуации сравнивались не с удовлетворенностью работой, а с результатами труда для исследования мотивации трудовой деятельности.

В 1990–х годах две эти методики изучения мотивации трудовой деятельности практически были распространены. В данный период времени самым распространенным объектом социологических исследований были ценности. Конкретно исследователей волновал вопрос о месте трудовой деятельности среди других разных ценностей жизни, является ли трудовая деятельность инструментальной или терминальной ценностью, каковы ценности трудовой деятельности? Для выяснения ценностей используется шкала мотивов, которая разработана в 1970–х годах, она используется в различных мировых исследованиях.

В 1990–х годах в небольших отечественных исследованиях мотивации трудовой деятельности самыми распространенными были инструментарии, в которых использовался прямой вопрос «в лоб». Обычно респонденту давались на рассмотрение три варианта и необходимо было: выбрать 2–3 важных мотива;

оценить степень важности каждого из предложенных мотивов по 5–бальной шкале; от наиболее к наименее важным проранжировать мотивы. Но для выявления важности мотивов трудовой деятельности использовались методики и более оригинальные. Например, смысл одной из них состоял в том, что по каждому из мотивов рассчитывался средний балл удовлетворенности и средний балл важности и этим мотивам приписывался особенный рейтинг удовлетворенности и рейтинг важности, который соответствовал среднему баллу. После сопоставляют рейтинги удовлетворенности и важности и делают выводы.

Построение типологии мотивов является важной составляющей изучения мотивации трудовой деятельности. В советском обществе в качестве ориентира была иерархическая система мотивов труда, которая была предложена А.Г. Здравомысловым. Начальным пунктом мотивации труда автор выделял материальную заинтересованность, а потом – интерес к своей работе, а затем уже установки человека в коллективе, и мотивацию венчает осознание смысла рабочей деятельности и ее значимости для общества.

Мотивация – это не исконное средство человека, а итог определенного процесса. Это утверждение подтверждается тем, что степень мотивации людей в течение их жизни постоянно меняется. Мотивация – это непостоянная вещь и она зависит от взаимосвязи многих факторов, которые с разной силой влияют на нее.

2 Объект и метод исследования

2.1 Общая характеристика ООО «Строй-Прспект»

В 2002 году в городе Юрга было образовано предприятие Общество с ограниченной ответственностью «Строй-Прспект», которое имеет свои складские помещения и офис административного аппарата. Основная деятельность предприятия является – строительство. Предприятие так же осуществляет следующие виды деятельности:

- сдача в аренду и субаренду помещений;
- оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- торгово-посредническая деятельность;
- деятельность по передаче и распределению программ телевидения;
- деятельность по оказанию услуг в области телерадиовещания;
- деятельность по изготовлению и распределению систем и прикладных программных средств;
- рекламная деятельность.

В свою очередь весь перечень услуг прописан в уставном капитале предприятия, а так же данное предприятие может заниматься любой другой деятельностью, которое не запрещено законодательством.

Среднесписочная численность работающих на предприятии составляет 186 человек, средний возраст который - 41 год.

На ООО «Строй-Прспект» существует линейная организационная структура построена только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Разделение системы управления на составные части происходит по производственному признаку с

учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и т.д.

Линейная структура:

- наиболее стройная, формально определенная,
- использует четкую систему взаимных связей,
- в ней ясно выражена ответственность,
- она гарантирует быстроту реакции на прямой приказ,
- она наименее гибкая и наименее рыночная.

Полнота власти на любом уровне не позволяет эффективно решать функциональные проблемы. Здесь отсутствуют звенья по планированию и подготовке решений, налицо тенденции к волоките по вопросам, решаемым между подразделениями, а менеджеры верхних уровней перегружены, ибо выступают как «незаменимые».

Организационная структура предприятия необходима для определения организационных звеньев:

- служб, подразделений (цехов, отделов и т.д.);
- взаимосвязи организационных звеньев; разделения обязанностей и ответственности по оргзвеньям;
- для разработки финансовой структуры ООО «Строй-Перспект», положений о службах и должностных инструкций.

В организационной структуре ООО «Строй-Перспект» все организационные звенья классифицируются на: аппарат управления, производственные подразделения, непроизводственные подразделения.

Аппарат управления осуществляет управление всеми подразделениями предприятия и включает следующие виды служб: административная служба, служба персонала, служба снабжения, служба сбыта, служба технического обеспечения, служба экономики и финансов, служба бухгалтерского учета.

Административная служба (юридический отдел, канцелярия) доводит сведения до всех оргзвеньев распоряжения администрации, контролирует

соблюдение законодательства при осуществлении хозяйственной деятельности предприятия.

Деятельность службы персонала (отдел кадров, бюро подготовки кадров) включает набор и подготовку кадров для всех подразделений предприятия, отвечает за качество кадрового состава, за своевременную подготовку и переподготовку кадров в соответствии с целями предприятия.

Служба технического обеспечения (производственно-технический отдел, конструкторский отдел, служба охраны труда, отдел главного механика, отдел главного энергетика, отдел капитального строительства) осуществляет во всех подразделениях: контроль соблюдения норм охраны труда, деятельности механических, технологических, энергетических служб, качества выпускаемой продукции; конструкторские, ремонтно-строительные работы.

Служба снабжения обеспечивает на основании заявок товарно-материальными ценностями необходимыми для осуществления основной деятельности все производственные подразделения.

Служба сбыта (коммерческий центр и отдел маркетинга) занимается реализацией строительных услуг и готового строительства. Основными задачами службы сбыта является изучение спроса и установление контактов с потребителями; поиск эффективных каналов и форм реализации; контроль над ходом реализации продукции и ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Служба экономики и финансов (экономический отдел, финансовый отдел, отдел автоматизированных систем управления) осуществляет планирование, анализ и контроль хозяйственной деятельности подразделений, обеспечивает качественное функционирование автоматизированных систем управления.

Служба бухгалтерского учета призвана осуществлять ведение бухгалтерского учета; отвечает за правильности своевременность и полноту отражения хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета. Главная задача бухгалтерии - своевременно и достоверно отражать состояние дел и

обязательств организации, определять результат предпринимательской деятельности, обеспечивать руководство информацией для повседневного финансового управления организацией и участвовать в этом управлении.

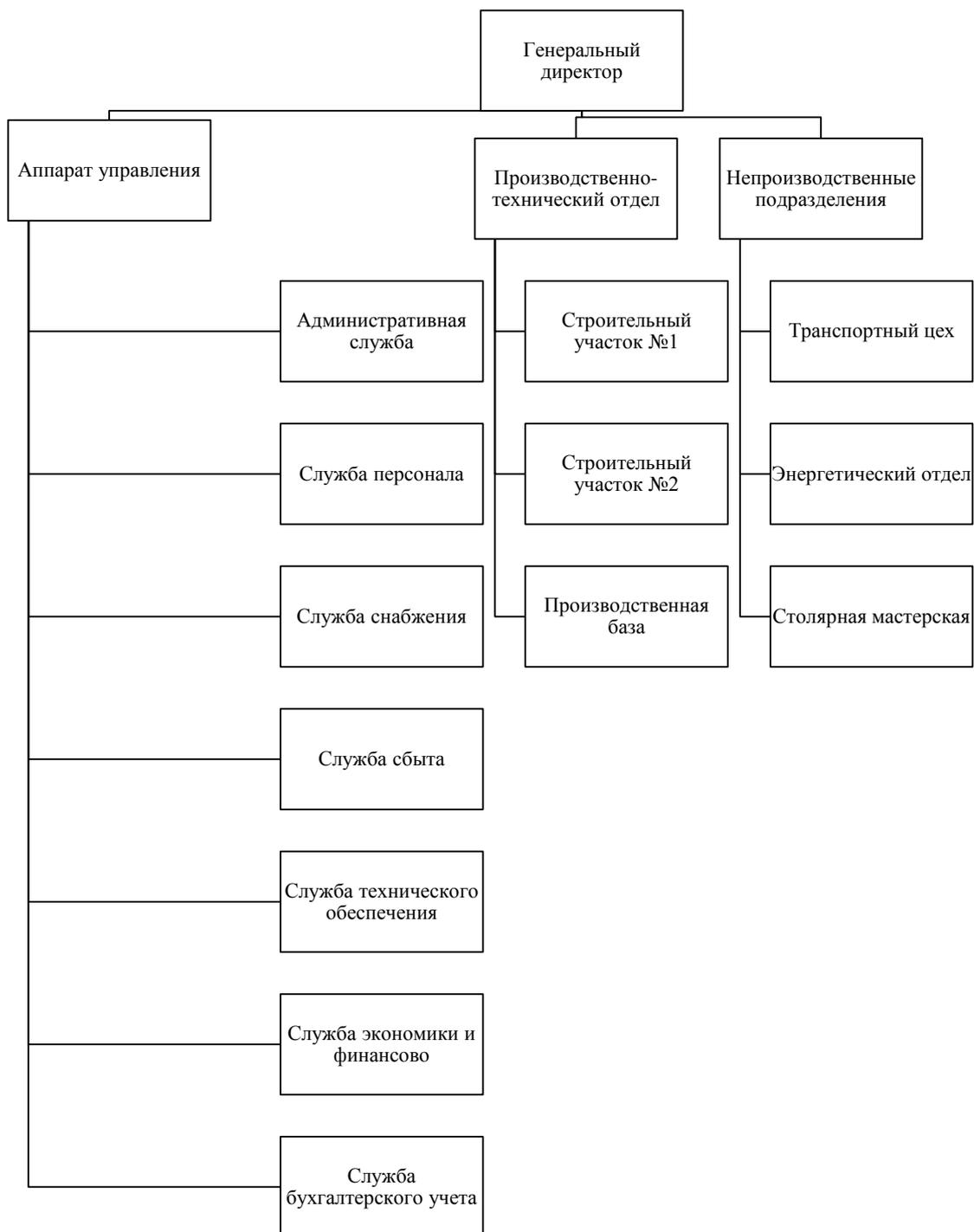


Рисунок 2- Организационная структура ООО «Строй-Перспект»

2.2 Методы исследования

Среднесписочная численность работающих на предприятии составляет 186 человек, средний возраст который - 41 год.

Для компании ООО «Строй-Перспект» самой подходящей методикой исследования мотивации трудовой деятельности является связь нескольких видов анализа и изучения данных, т.е. проводится анкетирование или опрос, делается психологический портрет сотрудников, результаты совмещают и анализируют.

3 Расчет и аналитика

3.1 Анализ кадрового состава и качественный состав трудовых ресурсов ООО «Строй-Перспект»

От эффективности обеспечения предприятия трудовыми ресурсами и рациональное их использование зависят конкурентоспособность организации в целом на рынке товаров и услуг. В свою очередь персоналом своевременно будет выполнен необходимый объем производственных работ, работники предприятия будут эффективно использования оборудования, и, как следствие, производить более качественную продукцию, что улучшит себестоимость продукции, прибыль предприятия и ряд других экономических показателей.

Основными задачами анализа кадрового состава предприятия являются:

- анализ количественных и качественных показателей обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами,
- оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Источниками информации для анализа являются:

- план по труду,
- статистическая отчетность,
- данные табельного учета и отдела кадров.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами является неотъемлемой частью анализа мотивации трудовой деятельности и определяется путем сопоставления фактического количества работников предприятия отдельно по подразделениям и профессиям с запланированной потребностью на текущий год.

Экономический потенциал предприятия характеризуется составом трудовых ресурсов, их рациональным использованием и сохранением. Эффективное использование трудового потенциала предприятия оказывает большое влияние на результаты хозяйственной деятельности и конкурентоспособность предлагаемых услуг и готовой продукции на современном рынке.

Каждое предприятие самостоятельно определяет потребность в трудовых ресурсах, составляя ежегодный план исходя из специфики своей хозяйственной деятельности и объемов производства на будущий год. Планирование состава трудовых ресурсов происходит в следующей последовательности:

- рассчитываются объемы работ на будущий период времени по каждому виду деятельности предприятия;
- устанавливаются требования к уровню квалификации и образования работников по каждому виду работ;
- рассчитывается необходимая численность работников для выполнения предстоящего объема работ по каждому виду деятельности;
- группируются родственные рабочие места, формируются отделы, секции, цеха, службы;
- подсчитывается число рабочих мест и должностей, составляется штатное расписание.

При формировании рабочих мест и количества работников на предстоящий период времени необходимо учитывать имеющийся штат работников, рассмотреть возможность повышения квалификации или переподготовки персонала при необходимости, а также перемещения по должностям. Кроме того, изучаются источники привлечения персонала - найма нового персонала. Формирование штата работников увязывается с финансовыми возможностями предприятия по оплате труда персонала,

созданию необходимых условий труда, а также условий для повышения квалификации работников.

Всесторонний анализ трудовых ресурсов ООО «Строй-Перспект» является залогом выявления скрытых хозяйственных ресурсов.

Основными задачами анализа трудовых ресурсов являются:

- анализ численности, состава, структуры и уровня квалификации;
- изучение форм и причин движения персонала;
- оценка обеспеченности предприятия персоналом требуемой квалификации;
- оценка будущих потребностей в персонале.

Оценка персонала проводится на базе всего предприятия, фактическая численность работников на конец 2015 года составила 201 человек при плановой численности 220 человек.

Общая численность работающих на предприятии за 2015 году составила 201 человек, что ниже к уровню 2014 года на 11 человек, к 2013 году - на 9 человек.

За рассматриваемый промежуток времени сокращается доля работников аппарата управления в среднем на 28%. В общей численности работников выделяются: работники, занимающие должности руководителей; работники, занимающие должности специалистов; работники производственных подразделений и материально-ответственные лица; и другие работники.

Численность руководителей остается постоянной на протяжении всего рассматриваемого периода, их доля в общей структуре персонала составляет – 1,5% и увеличивается на 0,1% в 2015 году в общей структуре по сравнению с предшествующими годами.

Численность специалистов в период снижается на 6 человек и в 2015 году составляет 17 человек. Общее снижение составляет 21,9%.

Численность работников производственных объединений и материально-ответственных лиц изменяется. В период 2014-2015 численность

снижается на 19 человека или 17,1%, в период 2013-2014г.г. численность в данной категории увеличивается на 12 человек или на 6,1%. Общее изменение в динамике составляет 12 человек или 4,1%. Данная категория работников занимает наибольшую долю в общей структуре персонала – около 70%. В данной группе наибольшую долю занимают производственные рабочие.

Таблица 1 - Анализ персонала ООО «Строй-Перспектив»

| Показатели | Среднесписочная численность, чел. | | | Отклонение, чел.(+,-) | | | Темп роста % | | | Структура персонала, % | | | Отклонение структуры персонала, % | | | Прирост, % | | |
|--|-----------------------------------|------|------|-----------------------|------|------|--------------|-------|-------|------------------------|------|------|-----------------------------------|------|------|------------|--------|--------|
| | 2014 | 2013 | 2012 | 2014 | 2013 | 2014 | 2014 | 2013 | 2014 | 2014 | 2013 | 2012 | 2014 | 2013 | 2014 | 2014 | 2013 | 2014 |
| | | | | / | / | / | / | / | / | | | | / | / | | | | |
| | | | | 2013 | 2012 | 2012 | 2013 | 2012 | 2012 | | | | 2013 | 2012 | 2012 | 2013 | 2012 | 2012 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| всего работников, чел. | 201 | 212 | 210 | -11 | 2 | -9 | 94,8 | 99,1 | 104,5 | 100 | 100 | 100 | | | | -4,3 | 5,4 | 9,7 |
| в том числе: | | | | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | -100,0 | -100,0 | -100,0 |
| 1 Работники аппарата управления | 20 | 26 | 27 | -6 | -1 | -7 | 76,9 | 103,8 | 71,1 | 10,0 | 1,2 | 1,2 | -0,1 | -0,0 | -0,2 | -26,9 | -32,7 | 5,8 |
| вт.ч. Руководители | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 1,5 | 1,4 | 1,4 | 0,1 | 0,0 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| специалисты | 17 | 23 | 24 | -6 | -1 | -7 | 73,9 | 95,8 | 70,8 | 8,5 | 10,9 | 11,4 | -2,4 | -0,5 | -2,9 | -21,9 | -25,0 | 3,1 |
| 2 Работники, занимающие должности руководителей (из стр.1) | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 1,5 | 1,4 | 1,4 | 0,1 | 0,0 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| вт.ч. начальник отдела кадров | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| гл.бухгалтер | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| гл.экономист | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 3 Работники, занимающие должности специалистов (из стр.1) | 17 | 23 | 24 | -6 | -1 | -7 | 73,9 | 95,8 | 141,2 | 8,5 | 10,5 | 11,4 | -2,0 | -0,9 | -2,9 | -21,9 | -45,4 | -67,3 |
| вт.ч. специалисты финансово-экономической службы | 5 | 7 | 7 | -2 | 0 | -2 | 71,4 | 100,0 | 140,0 | 2,5 | 3,3 | 3,3 | -0,8 | 0,0 | -0,8 | -18,6 | -40,0 | -68,6 |

Продолжение таблица 1 - Анализ персонала ООО «Строй-Перспект»

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
|---|-----|-----|-----|-----|----|-----|-------|-------|-------|------|------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|
| специалисты по организационной работе | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 1,5 | 1,4 | 1,4 | 0,1 | 0,0 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| специалисты кадровой службы | 1 | 2 | 2 | -1 | 0 | -1 | 50,0 | 100,0 | 200,0 | 0,5 | 0,5 | 4,0 | -50,0 | -100 | -150 | 0,0 | -3,5 | -3,5 |
| кладовщики, инструкторы, заведующие производством, менеджеры и др. | 8 | 11 | 12 | -3 | -1 | -4 | 72,7 | 91,6 | 150,0 | 4,0 | 5,2 | 5,7 | -1,2 | -0,5 | -1,7 | -18,9 | -58,4 | -77,3 |
| 4 Работники производственного подразделения и материально-ответственные лица (из стр.1) | 136 | 154 | 147 | -19 | -5 | -12 | 87,7 | 104,8 | 91,8 | 67,2 | 72,6 | 70,0 | -5,4 | 2,6 | -2,8 | -17,1 | 6,1 | -4,1 |
| кладовщики, мастера, бригадиры | 15 | 18 | 16 | -3 | 2 | -1 | 83,3 | 112,5 | 106,7 | 7,5 | 8,5 | 7,6 | 1,0 | 0,9 | -0,1 | -29,2 | 5,8 | -23,4 |
| производственные рабочие | 121 | 136 | 131 | -15 | 5 | -20 | 89,0 | 103,8 | 92,4 | 60,2 | 64,2 | 65,2 | 4,0 | 1,8 | 5,0 | -14,8 | 11,4 | 3,4 |
| 5 Другие работники (из стр.1) | 27 | 32 | 36 | 5 | -4 | -9 | 84,4 | 88,8 | 75,0 | 13,4 | 15,1 | 17,1 | -1,7 | 2,0 | -3,7 | -4,4 | 13,8 | 9,4 |

Численность других работников так же динамично меняется, но в связи со снижением общей численности персонала доля других работников уменьшилась в 2014 году на 9 человек по сравнению с базовым 2012 годом.

В связи с появлением и внедрением на предприятии автоматизированную систему учета, можно заметить, что произошло сокращение специалистов. К ним относятся:

- специалисты финансово-экономической службы;
- специалисты кадровой службы;
- специалисты по организационной работе;
- кладовщики, инструкторы, заведующие производством, менеджеры и др.

др.

В среднем сокращение произошло на 20%.

Для более наглядного представления данного анализа приведем диаграмму, отражающую структуру работников в рассматриваемом 2015 году, представленную на рисунке 3.

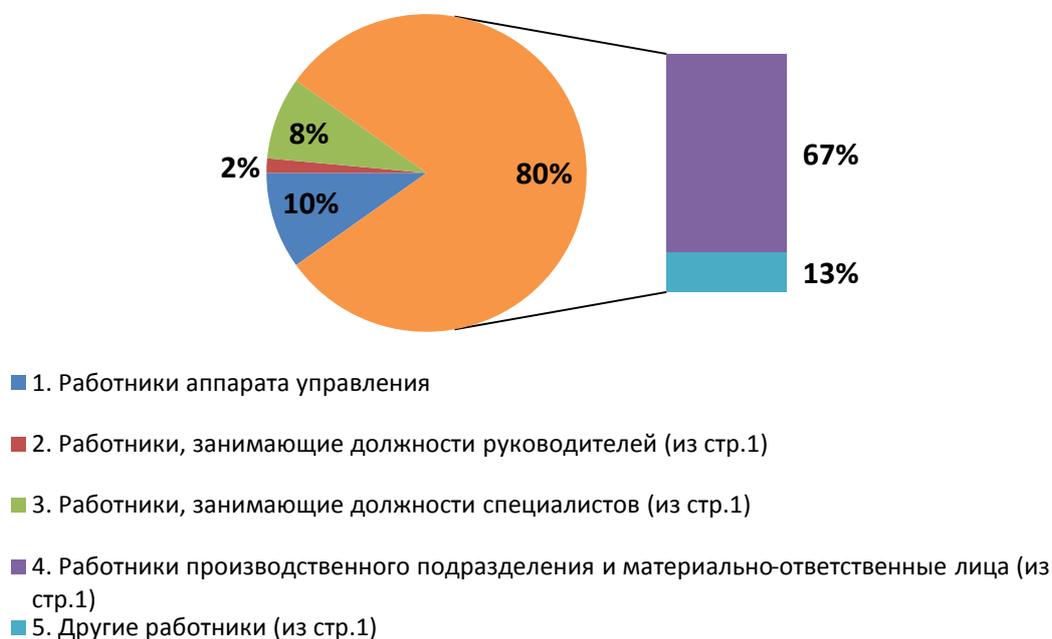


Рисунок 3 - Структура персонала в отчетном 2015 году

Численность организации характеризует трудовой потенциал лишь частично, так как качественный состав трудовых ресурсов - это необходимый фактор повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Важнейшими компонентами являются: возрастной состав, уровень образования (с учётом отраслевого), стабильность коллектива. Поэтому далее рассмотрим изменения в составе рабочих по этим признакам. Данные о квалификационных характеристиках работников хранятся в личных делах в отделе кадров.

Согласно пояснительной записке в приложении к Бухгалтерскому балансу, фактическая численность рабочих (производственного персонала) на предприятии составляет 201 человек при запланированной численности рабочих 220 человек. Рабочие выполняют закрепленные функции, связанные с обеспечением производственного процесса. При приеме на работу за каждым работником закрепляется определенный тарифный разряд. Повышение данного разряда происходит на основе экзаменов при условии выполнения определенных условий: стажа работы, показателей трудовой деятельности, образования и соответствия занимаемой должности. Разряды работников предприятия предусмотрены от 1 до 6.

Проведем основной анализ обеспеченности трудовыми ресурсами, представленный в таблице 2.

Таблица 2 - обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

| Категория работников | план | факт | процент обеспеченности |
|---|------|------|------------------------|
| среднесписочная численность производственного персонала | 220 | 201 | 91,4 |
| в том числе рабочие | 135 | 136 | 100,7 |
| вспомогательный персонал | 30 | 27 | 90,0 |
| ИТР и служащие | 43 | 40 | 93,0 |

Квалификация и профпригодность персонала современного предприятия является одним из основных критериев конкурентоспособности предприятия в современных условиях. На 2015 год обеспеченность предприятия в среднем ниже запланированного уровня на 7%.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа, образования. Поэтому необходимо рассмотреть изменения в составе рабочих по этим признакам. Данные о квалификационных характеристиках работников хранятся в личных делах в отделе кадров.

Качественный состав трудовых ресурсов предприятия проанализирован в таблице 3.

Таблица 3- качественный состав трудовых ресурсов предприятия

| показатель | численность рабочих на конец года | | удельный вес, % | |
|----------------------------|-----------------------------------|------|-----------------|--------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| группы рабочих: | | | | |
| по возрасту, лет: | | | | |
| до 20 | 11 | 9 | 5,5 | 4,5 |
| 20-30 | 34 | 31 | 17,0 | 14,6 |
| 30-40 | 101 | 112 | 50,2 | 53,1 |
| 40-50 | 36 | 32 | 17,8 | 15,1 |
| 50-60 | 13 | 24 | 6,5 | 11,3 |
| старше 60 | 6 | 4 | 3,0 | 1,4 |
| итого: | 201 | 212 | 100,00 | 100,00 |
| по образованию: | | | | |
| начальное | 2 | 4 | 1,0 | 1,9 |
| незаконченное среднее | 38 | 39 | 18,9 | 18,4 |
| среднее, среднеспециальное | 149 | 153 | 74,1 | 72,1 |
| высшее | 12 | 16 | 6,0 | 7,6 |
| итого: | 201 | 212 | 100 | 100 |
| по трудовому стажу, лет | | | | |
| до 5 | 112 | 89 | 55,7 | 42,0 |
| 5-10 | 64 | 79 | 31,8 | 37,3 |
| 10-15 | 25 | 44 | 12,5 | 20,7 |
| итого: | 201 | 212 | 100 | 100 |

Поскольку изменения качественного состава происходят в результате изменения движения рабочей силы, то представим такой анализ в следующей форме.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

коэффициент оборота по приему рабочих $K_{пр}$:

$$K_{пр} = \frac{\text{Принято}}{\text{среднесписочная численность}}, \quad (1)$$

коэффициент оборота по выбытию K_B :

$$K_B = \text{Уволено} / \text{среднесписочная численность}, \quad (2)$$

коэффициент текучести кадров $K_{т.к}$:

$$K_{т.к} = \text{Уволено}^* / \text{среднесписочная численность}, \quad (3)$$

Уволено - по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины

коэффициент постоянства состава персонала предприятия $K_{п.с}$:

$$K_{п.с} = \text{работающие весь год} / \text{среднесписочная численность} \quad (4)$$

Расчеты всех представленных показателей приведены в таблице 4.

Таблица 4- данные о движении рабочей силы

| Показатель | 2014 | 2015 |
|---|------|-------|
| численность ППП на начало года | 195 | 188 |
| приняты на работу | 39 | 41 |
| выбыли, в том числе: | 42 | 34 |
| по собственному желанию | 40 | 7 |
| уволены за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 0 |
| численность персонала на конец года | 211 | 201 |
| среднесписочная численность персонала | 203 | 194,5 |
| коэффициент оборота по приему работников | 0,19 | 0,21 |
| коэффициент оборота по выбытию работников | 0,21 | 0,17 |
| коэффициент текучести кадров | 0,21 | 0,17 |
| коэффициент постоянства кадров | 0,94 | 0,89 |

Обеспечение предприятия трудовыми ресурсами высокая и достигнута за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства.

3.2 Исследование системы управления и мотивации трудовой деятельности

В новых условиях экономики первоначальной задачей производственных предприятий является: подбора и оценки персонала, анализа кадрового потенциала, профессиональной и социально- психологической адаптации работников, анализа и регулирования групповых и личностных взаимоотношений, управление трудовой мотивации персонала. Решение поставленных задач возложено на кадровую службу производственного предприятия.

Основные функции, которые возложены на кадровую службу и управленческий персонал предприятия, является:

- анализ содержания трудовой деятельности работников организации;
- планирование и составление прогноза потребности рабочей силы, и обоснование выбора источников, которые смогут удовлетворить эти потребности;
- подбор высококвалифицированного персонала;
- адаптация вновь принятых работников;
- планирование карьеры и развития;
- анализ факторов и причин, при которых возникают споры и противоречия, урегулирование создавшихся конфликтов внутри коллектива;
- мотивация и стимулирование креативно-творческого отношения к труду, исследование и развитие индивидуального и группового потенциала;
- обучение персонала и повышения квалификации;
- разработка критериев системы оценок результатов трудовой деятельности;
- оценка результатов пройденной аттестации работников;
- организация и нормирование труда;
- охрана труда и обеспечение безопасности трудовой деятельности персонала;

- социальная защищенность персонала;
 - исследование и формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективах, создание продуктивных рабочих команд;
 - разработка документов, определяющих трудовые отношения;
 - контроль трудовой дисциплины и разработка мер наказания работникам, которые ее нарушают;
 - участие в системе внутрифирменного аудита в части исследования личностных качеств и обстоятельств жизни работников, определяющих предпосылки к совершению действий в ущерб организации [7, с. 24].
- Организация и профессиональная реализация этих функций связана с взаимодействием линейного менеджмента, руководства организации и специалистов службы управления персоналом.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. Система управления персоналом на предприятии ООО «Строй-Перспект» не имеет развернутой системы управления, в основном функциональные обязанности по управлению персоналом выполняются аппаратом управления, а именно: административной службой, службой персонала и службой экономики и финансов. Ниже мы приводим схему организации системы управления персоналом ООО «Строй-Перспект» на рисунке 4.

На рисунке 4 можно заметить, что служба кадров в большей степени определяет кадровую политику предприятия, которая направлена на обеспечение и прогнозирование персоналом, организацию и оценку их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие.

Оценка эффективности организации системы управления на предприятии ООО «Строй-Перспект» была проведена при помощи методики «Потенциал службы персонала». Эта шкала способна выявить соответствие современным требованиям уровня работы с трудовым коллективом на рассматриваемом предприятии.

Ниже приведены необходимые показатели, предназначенные для оценки системы управления персоналом, и выбранные экспертом суждения, описывающие работу службы персонала [16, с. 267]:

1 Служба персонала на предприятии занимается оформлением приема, перемещения, увольнения, личным учетом и обучением, аттестацией и др. – 5 баллов.

2 Прием на работу осуществляется работником службы персонала, который подбирает большую часть работников – 10 баллов.

3 Комплектование команд (бригад) производится руководителем, который на глаз старается подобрать работников с учетом того, кто с кем будет работать – 3 балла.

4 Контрактная система – действует практически для всех работников сверху донизу в четко выраженной форме – 10 баллов.

5 Должностные инструкции разработаны для немногих должностей, но с очень подробным перечнем, дополненным регламентом, контактами и режимом работы – 7 баллов.

6 Текущее обучение состоит из эпизодических лекций, отдельных работников также посылают на курсы повышения квалификации - 4 балла.

7 Должностное продвижение производится на конкурсной основе, но чисто формально – 5 баллов.

8 Аттестация проводится практически для всех, по нескольким методикам, но нерегулярно – 5 баллов.

9 Увольнение осуществляется просто, без проволочек и является рутиной – 0 баллов.

10 При сокращении штатов увольняющихся заранее предупреждают об этом – 1 балл.

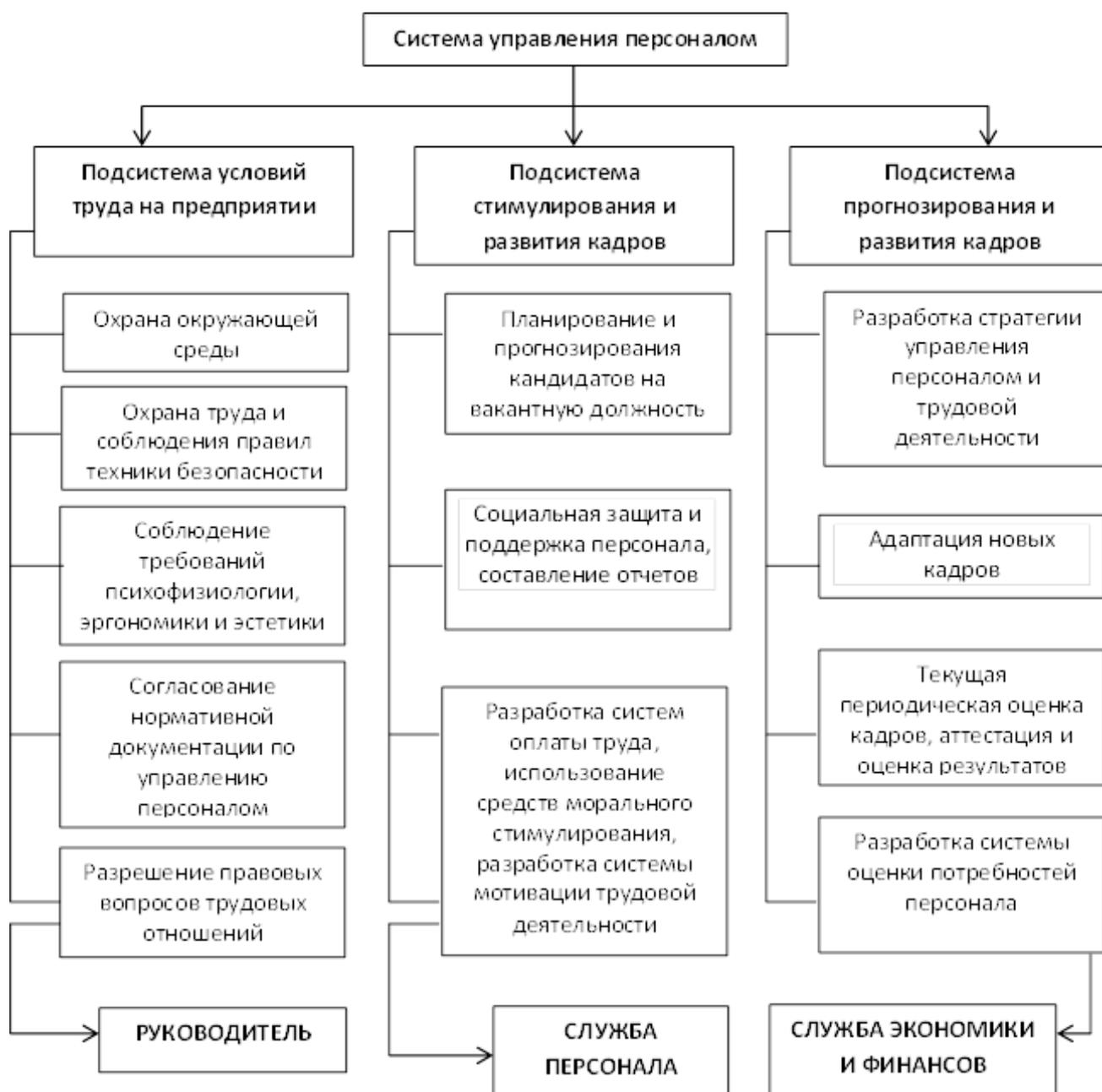


Рисунок 4 - Организация системы управления персоналом на предприятиях ООО «Строй-Проспект»

В результате проведенного анализа путем экспертных оценок был получен численный показатель кадровой службы ООО «Строй-Проспект», который составил 48 баллов. Меньше всего службами разработана функциональные обязанности, текущая работа и увольнение персонала. Их деятельность нуждается в более четком планировании, прогнозировании и организации.

В результате проведенного исследования системы управления персоналом в организации ООО «Строй-Перспект» нами было установлено, что вся система управления персоналом в организации включает в себя службу персонала, административную службу и службу экономики и финансов, которые возложили на себя выполнение основных функций по управлению трудовой деятельностью персонала. Управленческая структура имеет потенциал для дальнейшего развития.

При анализе мотивации трудовой деятельности необходимо проанализировать ценностные ориентации персонала организации ООО «Строй-Перспект». При проведении исследования мы использовали сокращенный вариант методики «Ценностные регуляторы организационного поведения». Каждый сотрудник строительной организации (в исследовании приняли участие 188 респондентов), получили список ценностей и описывающих их высказываний. Процедура исследования состояла в том, что на основании предложенных высказываний происходит ранжирование результатов. Высказывания сотрудников в вопросе ценностей зависели от их личностных ценностных ориентаций.

В результате проведенного исследования и обработки результатов в целом по предприятию были получены следующие результаты:

1 – 3 место поделили между собой ценности, которые расположены в №№ 13 (материальное вознаграждение); 14 (стабильность трудовой нагрузки) и 10 (новые горизонты и перспективы развития организации).

4 – 7 место распределились соответственно между следующими ценностями: № 7 (Оценка со стороны управленческого персонала); № 2 (время); №4 (собственные принципы) и №9 (Собственная безопасность, стабильность положения неформальной группы).

8 – 10 место заняли утверждения, относящиеся к шкалам № 8 (причастность к власти); №12 (карьера); №11 (стабильность в организации).

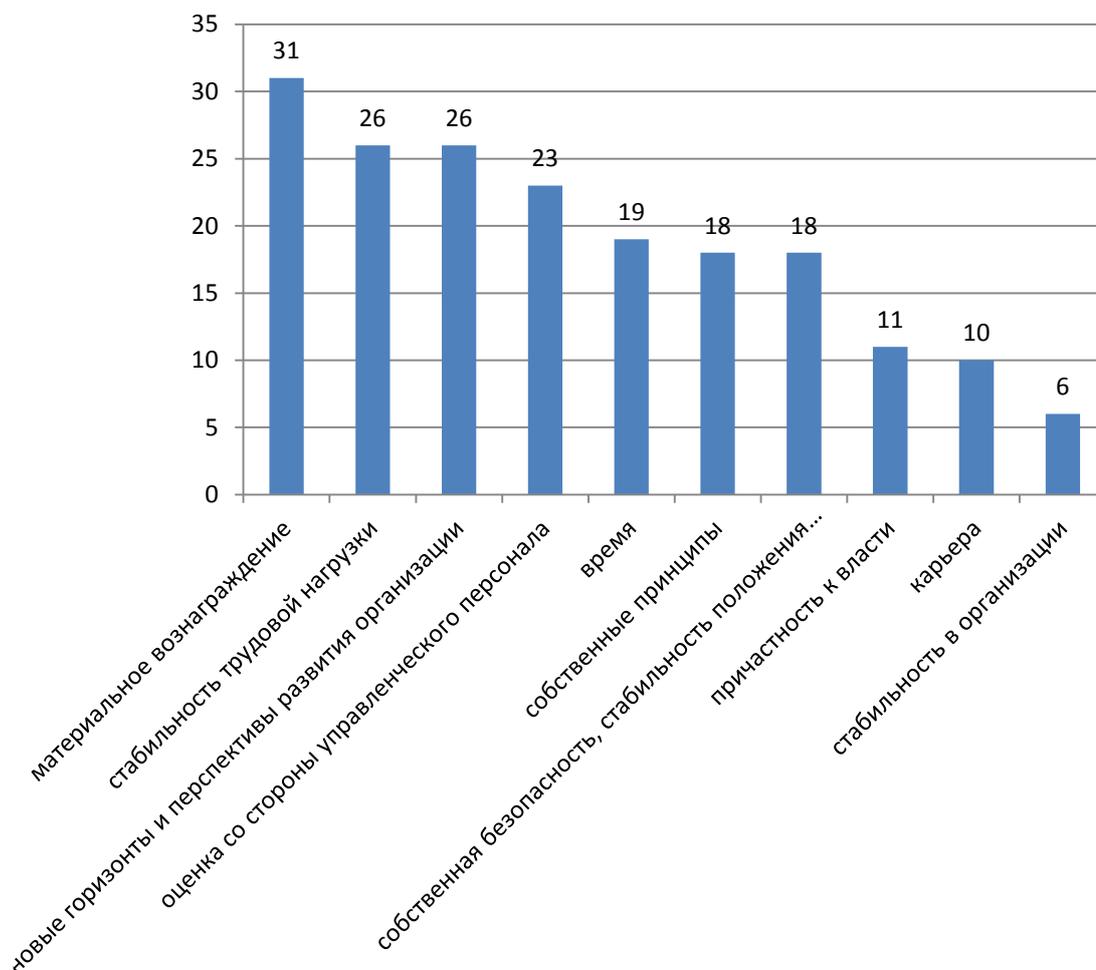


Рисунок 5- Анализ проведения опроса 188 респондентов на предмет
мотивации

Таким образом, в результате проведенного нами исследования ценностных ориентаций сотрудников организации можно сделать выводы о том, что мотивация трудовой деятельности на предприятии достаточно слаба и ее стимулирование и совершенствование должно строиться на разработке плана материального стимулирования работников, стабильности производственного процесса и предоставлении возможности сотрудникам для участия в новых проектах.

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Разработка системы стимулирования сотрудников

Повременная оплата – это инструмент равноправного и справедливого распределения вознаграждения за усилия мотивированного сотрудника, а не инструмент скорого оказания услуг или выпуска продукции. Никакая ставка не может быть изменена, не существует границ заработка, если не изменялся в метод, проект или инструмент.

Просто повышение заработной платы работникам не скажется на улучшении качества и повышении объемов производства. Иногда выясняется, что сотрудники, которым платят больше относительно других или, которые делают сравнимую работу, в итоге могут быть менее производительны, чем их ниже оплачиваемые сослуживцы. Повысить переменную часть и уменьшить постоянную часть комплекса компенсаций – это главная несложная возможность сделать изменения в теме конкурентоспособности. Переменные элементы состоят из краткосрочных и долгосрочных наград и стимулов. Количество и вид наград и стимулов напрямую должны быть связаны с желательным поведением сотрудников, достигнутыми результатами или вкладом. Эти награды и стимулы составляют за результативность программу плату.

Премии сотрудников показывают желание руководителя показать, что высокое качество важно для него работы и что те сотрудники, кто образцово выполняют свои должностные обязанности, те и получают вознаграждение, соответствующее финансовым возможностям предприятия. Если все сотрудники будут прилагать максимальные усилия и предприятие будет в силах платить, то посредством премий оно вознаградит тех сотрудников, кто помогли своим трудом ему добиться уровня достигнутого успеха.

Почти неограниченны линии поведения сотрудников, ведущих к улучшению организационной результативности. Но некоторые важнейшие линии поведения и существуют, чтобы на них именно сосредотачивалась программа стимулирования. Награда должна иметь большее влияние на сотрудника, и этой линии следует придерживаться.

Система стимулирования трудовой деятельности: планирование деловой карьеры работника; совершенствование системы оплаты труда. Сотрудник, зная элементы трудовой деятельности, за которую он получает заработную плату, будет стараться развивать у себя нужные факторы и получать за это себе вознаграждение. Не обязательно привлекать именно выдающихся профессионалов для успешного функционирования. Компетентные сотрудники с ниже среднего или со средним образованием, иногда смогут удовлетворить в персонале потребности предприятия, введение системы поддержки инноваций и рационализаторских предложений с выплатой процентов от прибыли предприятия, которая получена в итоге введения предложений, внедрение компенсационного конкурентоспособного пакета.

Компенсационный пакет. В себя включает всё, что сотрудник может желать и ценить и что руководитель в состоянии или хочет предложить в обмен на вклад сотрудника в выполнение предприятием его миссии, система вознаграждений предприятия. Схема широкой классификации, которая позволяет упростить идентификацию различных качеств и родов вознаграждений состоит именно в делении не компенсационных и компенсационных элементов. Итогом действия системы компенсаций является конверсия, передача и отчисление части дохода предприятия своим сотрудникам для удовлетворения их натуральных и монетарных запросов на услуги и товары.

Плата за производительность и работу. В эту группу включают деньги, выдаваемые краткосрочно (в виде годовых премий, ежемесячно, еженедельно) и которые дают сотрудникам возможность платы или заключение договоров приобретение желаемых услуг и товаров. Необходимо специально использовать

премии для ключевых работников, которых невозможно или трудно заменить. Чем больше и чаще выплачиваются премии, тем заметнее связь между результатами трудовой деятельности сотрудников и премиями. Данные меры закрепляют кадры, а также обеспечивают в настоящее время необходимые инвестиции для развития организации.

Оплата труда за нерабочее время. Сокращение количества рабочих дней в году и уменьшение числа трудовых часов в неделе происходит из года в год. Работники имеют длинные выходные с оплатой работы, больше продолжительных оплачиваемых отпусков и больше оплачиваемых дней помимо работы по различным личным причинам. Такие компоненты платы нерабочего времени очень повышают затраты на труд, и заметно улучшают на рабочем месте качество жизни для многих наемных сотрудников.

Продолжение денежных выплат при утрате работы. Для большинства работников гарантия занятости всегда будет одним из главных соображений. Ведь все хотят уверенности, что выполняемые ими задачи и доход, который они получают от работы, будет непрерывен до выхода на пенсию. Работники также понимают, что немногие виды трудовых работ до пенсии гарантированно продолжаются. Множество элементов, таких как дополнительные льготы по безработице и страхование безработицы, помогают неработающим людям жить, пока не найдутся новые возможности благоприятной занятости. Эти меры позволяют сохранить кадровый потенциал в организации и преодолевать кризисные периоды.

Отсроченный доход. Многие наемные сотрудники зависят от определенной предусматриваемой программы о продолжении получения доходов и после выхода на пенсию. Существуют две причины таких программ. Во-первых, это то, что многие наемные сотрудники не имеют сбережений к выходу на пенсию, чтобы продолжить свой стиль жизни, к которому они уже привыкли, когда имели работу. Во-вторых, правила регулирования, и налоговые законы увеличивают привлекательность для многих наемных сотрудников отсроченных доходов. Долгосрочная программа пенсионного

планирования с высокой пенсией является достаточно эффективным средством закрепления сотрудников в организации.

Выплаты на семью. Многие наемные сотрудники, обремененные семьей, волнуются над тем, что же произойдет, если они не смогут зарабатывать деньги, которые их семьям позволят поддерживать привычный стиль жизни. В случае же появления ситуации, в которой он не может трудиться из-за непреходящей нетрудоспособности или полной недееспособности, или же в случае смерти работника, доходы их семьям обеспечиваются по специальным пенсионным программам, программам страхования жизни и других программ. Применение конкретных льгот, которые связаны с содержанием иждивенцев работников, оправдано, так как это также положительно сказывается на закреплении работников в организации.

Обязательства, охрана здоровья работников и защита от несчастного случая. Наемным работникам, при возникновении проблем со здоровьем, приходится беспокоиться не только о том, чтобы получение денежного дохода продолжалось, но и об оплате услуг и товаров, которые необходимы для лечения болезней и восстановления трудоспособности. Компании обеспечивают разнообразные планы страхования для помощи в оплате этих услуг и товаров.

Много элементов вознаграждений включает в себя не компенсационная система, которая относится к тем, которые в течение 50 последних лет ученые описывают как очень важные проблемы для повышения производительности трудовой деятельности.

Повышение чувства собственного достоинства и удовлетворения от выполненного труда. Признание работника ценным участником выполнения миссии организации и лично полезным является очень важным вознаграждением, которое предлагает организация своему работнику. Потому что такое признание приводит к возникновению у работников ощущения гордости за свой вклад в общее дело и ощущение своей значимости.

Эмоциональное совершенство, интеллектуальный рост, улучшение физического здоровья. Современной практикой здравоохранения установлена прямая взаимосвязь физического здоровья каждого человека с его эмоциональным и интеллектуальным благополучием. Поэтому организация должна давать работникам знать, что именно она поможет им поддерживать стабильный и безопасный жизненный стиль, обучая выполнению задач качественным образом и предоставление работникам различных возможностей для самоусовершенствования, помощь в минимизации стресса, при работе в организации.

Поощрение социальных конструктивных взаимосвязей с сотрудниками по работе. Окружение рабочего места стимулирует социальное взаимодействие, необходимое многим людям, чтобы преуспевать.

Конструирование задач, которые требуют усилий и адекватного внимания. Гибкость требований, определяемых работой, обеспечивается посредством деления работ и предоставления сотрудникам наиболее различных возможностей при планировании графика, улучшают на месте работы качество жизни.

Для выполнения порученных задач предоставление необходимых ресурсов. Если от работника потребовать выполнения заданий, для которых у него нет ни навыков, ни знаний, ни материалов, то от ошибок пострадает не только предприятие, но и связанные с работой потребности самого работника. Компания ООО «Строй-Перспект» планировала заменить множество изношенных технических единиц в изучаемом периоде, однако, так как нет необходимого снабжения, он не смог осуществить данный план. Поэтому необходимо организацию снабжения улучшить.

Для удовлетворения личных запросов гарантия контроля задач. Предприятия состоят из людей различных характеров с своим размером желания включаться в принятие необходимых решений, это является одной из проблем концепции участия. День произвольной защиты, удаленная работа,

свободное планирование трудового графика – могут являться выходом из ситуации.

Предложение поддерживающего менеджмента и лидерства. Доверие и вера работника менеджменту помогает становлению окружающей среды рабочего места, где безопасность задания приемлема и ощущение удовлетворения от работы всегда вероятно. Гибкими должны быть лидеры по политической части, части регулирования и правил, чтобы любой работник смог соответствовать на него возлагаемой ответственности как в пределах работы, так и вне трудовой деятельности без нарушения возможностей и прав других работников.

Система оплаты труда, которая основана на компетенции.

Конкурентоспособная организация обладает главными возможностями вознаграждения своих наемных работников. С целью повышения конкурентоспособности филиала может быть предложена система оплаты трудовой деятельности, основанная на компетентности, в качестве альтернативы.

Компетентность-это навыки и знания, требующиеся для успешного выполнения задач. Наличие компетентности подтверждается способностью человека собирать данные и уметь преобразовывать их в нужную информацию, далее оценивать данную информацию и делать полезный вывод для инициирования действий, которые необходимы для выполнения приемлемым образом этого предназначения.

Системы заработной платы, которые базируются на компетенции, создаются и используются в основном с ориентацией на работников организации, занимающих профессиональные и управленческие должности. Основной движущей силой при разработке системы заработной платы труда, которая базируется на компетентности, является и то, что итоги выполнения этих профессиональных и управленческих задач, почти невозможно выразить точными определениями. Чтобы прояснить и упростить описание того, из чего состоят ожидаемые итоги работы, принимаются составляющие

компетентности. Они представляют из себя комбинацию требуемых навыков и знаний с ожидаемыми итогами выполнения трудовых заданий.

Стартовой точкой для конструирования плана заработной платы, которая базируется на компетентности, можно рассмотреть кубиком Хендерсона компенсируемых факторов. Предлагает кубик компенсируемых факторов конкретные в общих терминах требования для различной профессиональной или управленческой работы. Требуется глубокий анализ работы менеджеров и профессионалов разных уровней в различных областях работы организации при переходе от родовых причин и элементов компетентности организации. С помощью глубокого анализа работы предприятия нужные факторы решения проблем, знаний и принятия решений, как и их вторичные факторы, могут быть преобразены в состав компетентности для подсчета заработной платы.

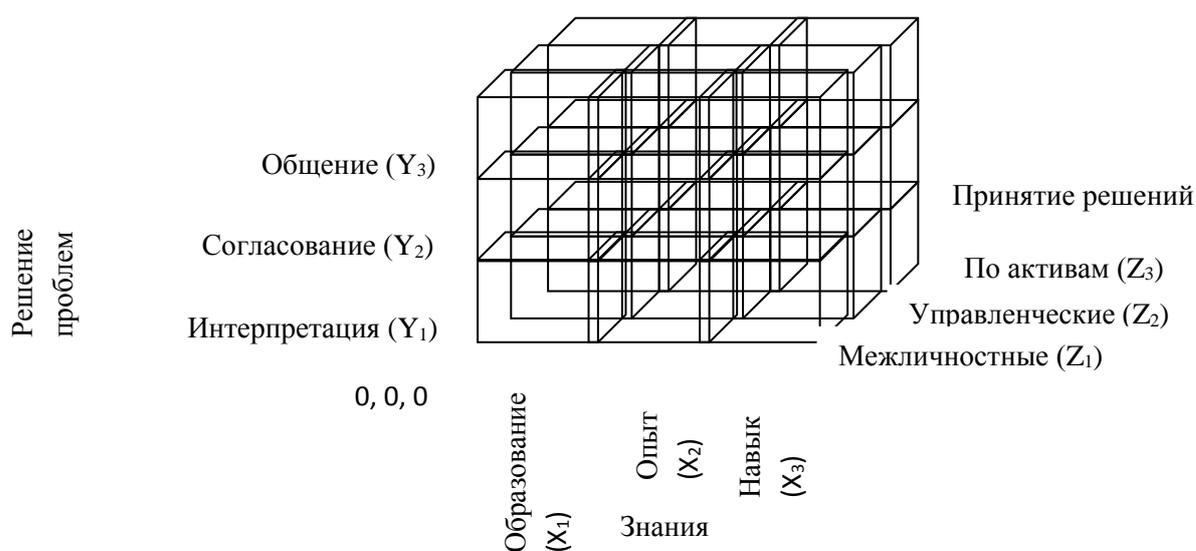


Рисунок 6 - Кубик компенсируемых факторов

$$K_{\phi} = C_{зп.к} \times C_{р.зп.отр} \times K_{з} \times K_{р} \times K_{п.р} \quad (5)$$

где $C_{зп.к}$ – ставка заработной платы, которая базируется на компетенции;

$C_{р.зп.отр}$ – средняя ставка заработной платы в отрасли;

$K_{з}$ – относительный коэффициент значимости на должности факторов знаний;

K_p – относительный коэффициент значимости на должности факторов решения проблем;

$K_{п.р}$ – относительный коэффициент значимости на должности факторов принятия решений.

Для каждого блока при планировании знаний или навыков ставки заработной платы будет влиять философия предприятия, навыки, знания, достижимые доходы, склонности сотрудников, а также внешние условия рынка.

Планирование деловой карьеры.

По итогам исследования, проведенного в 2012-2013 гг. Всероссийским центром изучения мнения общества, стимулятор, рассматриваемый как возможность роста карьеры, во многих организациях недооценивается. Сотрудники, имеющие возможность карьеры в организации, трудятся намного результативнее, несмотря на то, что рост карьеры в мотивации как психологического стимулятора почти не прогнозируется.

Элементы карьерного роста:

- увеличение круга полномочий, вследствие чего, сотрудник становится участником в принятии важных решений;

- увеличение оклада;

- увеличение доступа к информации в организации;

- увеличение уровня ответственности, вследствие чего сотрудник начинает работать эффективнее, не допуская ошибки и промахи.

Следовательно, повышение в должности работника позволяет ему самоутвердиться, почувствовав себя значимым, и в итоге делает его заинтересованным в своей трудовой деятельности.

Можно значительно уменьшить текучесть кадров с помощью и других не сильно затратных мероприятий, таких как:

- концентрирование усилий на обмен опытом между отдельными подразделениями организации и создание программ обучения;

- ускорение продвижения по служебной лестнице и увеличение возможностей для лучших работников;

- распространение важной информации о различных возможностях продвижения по служебной лестнице.

На рисунке 7 представлен возможный карьерный рост сотрудника.

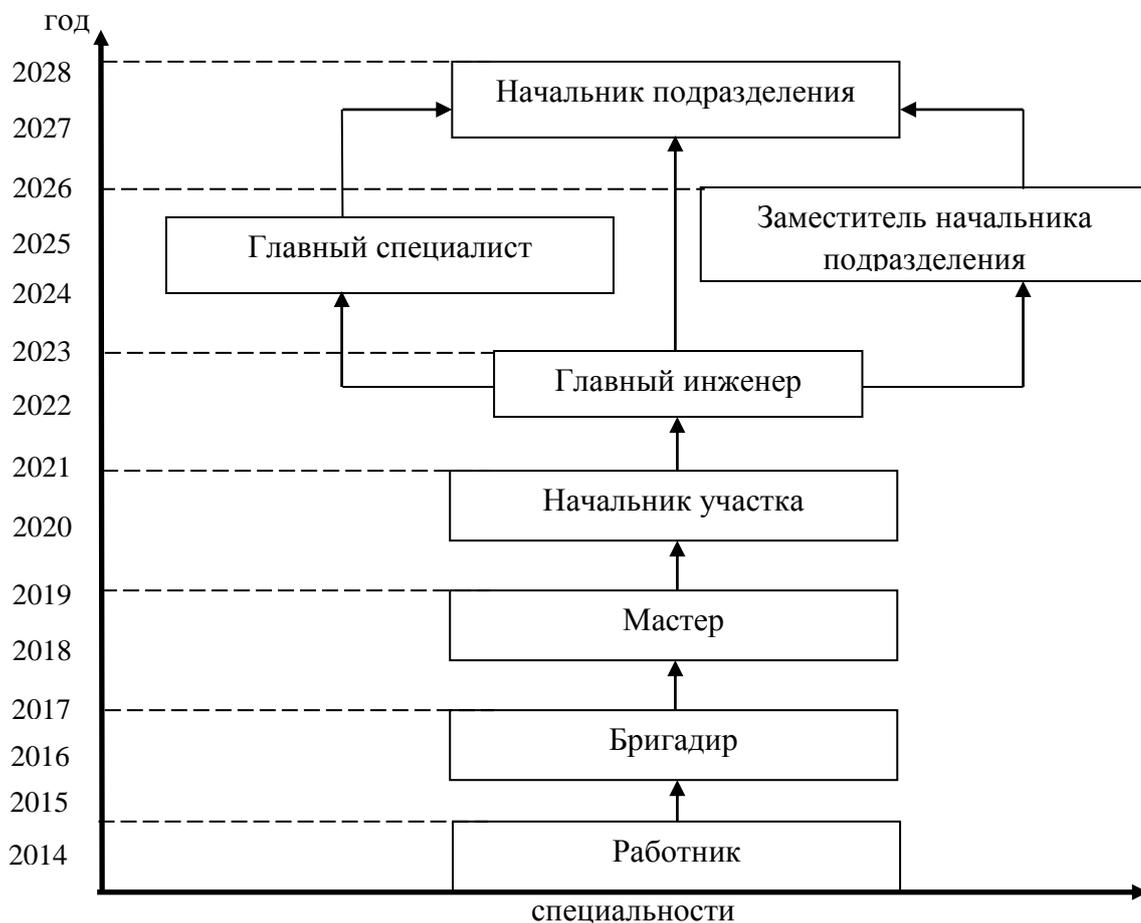


Рисунок 7 - Планирование карьеры работника

В результате проведенного исследования возможно предложить следующее:

1. Улучшение использования средств мотивационного фонда:

- премия всем категориям работников за основные результаты хозяйственной деятельности.

Премирование основного производства производится по показателям бригады в целом с учетом степени влияния коллективов бригад на выполнение производственного плана.

Премирование руководящих работников, специалистов, линейных ИТР, служащих, рабочих вспомогательных производств производится за результаты работы завода в целом.

2.Осуществление политики материальной и психологической поддержки

-выплаты денежных вознаграждений к юбилейным датам;

-выплата единовременной материальной помощи работникам при увольнении в связи с уходом на пенсию;

-не работающим пенсионерам материальная помощь оказывается:

а) ко дню Пожилого человека;

б) ко Дню Победы участникам Великой Отечественной войны и труженикам тыла; к Декаде инвалидов;

в) при наступлении чрезвычайных обстоятельств.

-санаторно-курортное лечение;

-гарантии работникам, совмещающим учебу и работу;

-преимущества при определении времени отпусков;

3.Нематериальное стимулирование.

-хорошо оборудованное рабочее место;

-конкурс на лучшую бригаду;

-по итогам года определение лучшего сотрудника и публичное признание этого;

-выдача проездных билетов;

-поручение быть наставником.

4.2 Планирование фонда оплаты трудовой деятельности

В соответствии с планом социального и экономического и развития по заданию в плановом году производительность трудовой деятельности увеличивается на 3% в компании ООО «Строй-Перспект».

В плановом году численность сотрудников составит:

$$Ч_p = \frac{V_p}{П_б} \quad (6)$$

где $Ч_p$ – численность работников в плановом году;

V_p – объем работы в плановом году;

$П_{пл}$ – производительность в плановом году;

$П_б$ – производительность в базовом году.

$$Ч_p = \frac{14701,6}{78,2} = 188 \text{ человека}$$

В компании экономия численности работников на основе задания по росту производительности трудовой деятельности составит в плановом году:

$$\Delta Ч_p = Ч_{р.б} - Ч_{р.пл} \quad (7)$$

где $\Delta Ч_p$ – экономия численности работников;

$Ч_{р.б}$ – численность работников в базовом году;

$Ч_{р.пл}$ – численность работников ЭРТ в плановом году.

$$\Delta Ч_p = 201 - 188 = 13 \text{ человек}$$

В плановом году экономия фонда заработной платы от увеличения производительности трудовой деятельности составит:

$$\Delta \Phi_{зп} = C_{зп} \times \Delta Ч_p \times 12 \quad (8)$$

где $\Delta\Phi_{\text{зп}}$ – экономия фонда оплаты трудовой деятельности в плановом году;

$C_{\text{зп}}$ – среднемесячная заработная плата;

$\Delta\text{Ч}_p$ – экономия численности работников.

$$\Delta\Phi_{\text{зп}} = 23418 \times 13 \times 12 = 3653208 \text{рублей}$$

$$\Delta\Phi_{\text{зп}} = \frac{3653208}{62927000} \times 100\% = 5,8 \%$$

Следовательно, при увеличении на 3% производительности труда сотрудников экономия оплаты труда годового фонда получится равной 3653208 рублей, а это 5,8%.

Почти для каждого человека работа является необходимостью. Человек получает компенсационные вознаграждения в итоге выполняемой трудовой деятельности. Данные компенсации выдаются деньгами на покупку большого разнообразия услуг и товаров или в виде натуральной оплаты услугами и товарами, на которые нужно было бы расходовать деньги, которые работодатель не выдал бы. Не компенсационные вознаграждения примерно как и эмоциональные, и как интеллектуальные запросы. Ведь они позволяют человеку комфортно себя ощущать, дают возможность им раскрыть свои таланты в полной мере и способствуют общению в стиле взаимной поддержки с другими людьми.

Наемные работники, благодаря своей работе, могут повысить уровень своей жизни. Анализ возможностей поддержания запросов жизненного стиля, а также в будущем его улучшения, выделяет важность компенсаций, обеспечиваемых работой.

Заключение

Перед руководством любой организации постоянно возникает проблема повышения эффективности деятельности его предприятия. Актуальны эти проблемы особенно для организаций России. Следующие факторы являются причинами этого:

- переход в рыночные отношения;
- стремительное увеличение и развитие организаций.

Строительная компания ООО «Строй-Перспект» достаточно молодое предприятие на действующем рынке г.Юрга и в условиях рыночной экономики требует создания кардинально измененных новых систем мотивации трудовой деятельности. В работе особое внимание было выделено изучению в данной области зарубежного опыта, т.к. именно американские теории мотивации явились «первопроходцами» в данной области исследования.

В соответствии с этой проблемой была поставлена задача повышения эффективности мотивации трудовой деятельности. Проблема стимулирования трудовой деятельности и мотивации носит комплексный характер, а также для каждого проекта требует индивидуальной конкретной проработки.

В организациях в настоящее время все больше растет интерес к людям, однако этот интерес заключается именно в профессионализме людей как работников, в их обучении для выполнения работы, а также повышения гибкости самой организации для ее адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям. Желания и личные нужды сотрудников мало интересуют руководство организации и зачастую не учитываются вовсе. Потребности работников являются главной движущей силой на предприятии, они приводят к действиям и побуждают к мыслительным процессам работников. Чтобы выполнение работы приводило к развитию и удовлетворению потребностей

работника, руководителю необходимо создавать организационные механизмы и условия и для этого.

Отечественные и зарубежные исследователи в течение многих лет разрабатывают разные методы для оценки мотивации работника для применения данных, полученных в итоге исследований, на предприятиях в реальных условиях.

В зарубежных организациях некоторые методики уже проверены. Необходимо понимать, что в зарубежных странах рыночная экономика существует гораздо дольше, чем в России, и поэтому методики, которые используются в настоящее время, могут быть не эффективны конкретно в деятельности ООО «Строй-Перспект».

Закон увеличения производительности трудовой деятельности над увеличением среднемесячной заработной платы доказывает, что производительность трудовой деятельности быстрее увеличивается, чем растет среднемесячная заработная плата при эффективной работе. И так как объем среднемесячной заработной платы работникам превышает объем увеличения производительности труда в компании ООО «Строй-Перспект», то система мотивации трудовой деятельности в организации не эффективна и требует изменений и обновлений.

Необходимо обратить внимание на повышение эффективности мотивации трудовой деятельности за счет привлечения высококвалифицированных сотрудников, улучшения использования средств мотивационного фонда, осуществления политики материальной и психологической поддержки сотрудников, улучшения состояния охраны труда и экологической безопасности.

1. Улучшение использования средств мотивационного фонда:

-премия всем категориям работников за основные результаты хозяйственной деятельности.

Премирование основного производства производится по показателям бригады в целом с учетом степени влияния коллективов бригад на выполнение производственного плана.

Премирование руководящих работников, специалистов, линейных ИТР, служащих, рабочих вспомогательных производств производится за результаты работы завода в целом.

2. Осуществление политики материальной и психологической поддержки

-выплаты денежных вознаграждений к юбилейным датам;

-выплата единовременной материальной помощи работникам при увольнении в связи с уходом на пенсию;

-не работающим пенсионерам материальная помощь оказывается:

а) ко дню Пожилого человека;

б) ко Дню Победы участникам Великой Отечественной войны и труженикам тыла; к Декаде инвалидов;

в) при наступлении чрезвычайных обстоятельств.

-санаторно-курортное лечение;

-гарантии работникам, совмещающим учебу и работу;

-преимущества при определении времени отпусков;

3. Нематериальное стимулирование.

-хорошо оборудованное рабочее место;

-конкурс на лучшую бригаду;

-по итогам года определение лучшего сотрудника и публичное признание этого;

-выдача проездных билетов;

-поручение быть наставником.