

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации персонала ЗАО «Металлист»

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Дубовицкий Артем Александрович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Кириллов Николай Петрович	Доктор философских наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Елена Александровна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы

Студенту:

Группа	ФИО
14А2Б	Дубовицкому Артему Александровичу

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации персонала ЗАО «Металлист»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2016 №3112/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	1. Научная литература 2. Самостоятельно собранный материал 3. Отчет по преддипломной практике
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Разработка рекомендаций по совершенствованию

	системы управления мотивацией персонала на предприятии ЗАО «Металлист»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Грахова Елена Александровна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
----------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Кириллов Николай Петрович	Доктор Философских наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Дубовицкий Артем Александрович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 51 страниц, 4 рисунка, 7 таблиц, 30 источников.

Ключевые слова: мотивация, система мотивации, персонал, моральная мотивация, материальная мотивация

Объектом исследования является закрытое акционерное общество кабельный завод «Металлист»

Предметом исследования является совершенствование системы мотивации на кабельном заводе «Металлист»

Цель работы – предложить рекомендации по совершенствованию продаж на ЗАО «Металлист».

Тема данной работы достаточно актуальна на данный момент времени. Так как вопрос о мотивации персонала является одним из самых важных на сей день на любом предприятии, включая филиал завода «Металлист». От мотивации персонала зависит их работоспособность, эффективность производства, количество производства и качество товара.

Так как на заводе ЗАО «Металлист» главным приоритетом является постоянное совершенствование производства и товаров, то работа персонала должна быть выстроена таким образом, чтобы этот приоритет был не только изложен на бумаге, но и являлся таким на деле.

В процессе исследования проводились: анализ практики управления мотивацией в ЗАО «Металлист»; разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления мотивацией персонала на предприятии.

В результате исследования были изучены теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии.

Теоретическая и практическая значимость работы

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	8
Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии.....	9
1.1 Понятие мотивации и стимулирование персонала.....	9
1.2 Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации.....	12
1.3 Перечень стимулирующих систем в организации.....	20
Глава 2. Практика управления мотивацией в ЗАО «Металлист».....	23
2.1 Общая характеристика предприятия.....	23
2.2 Анализ практики управления мотивацией в ЗАО «Металлист».....	25
2.3 Системы управления мотивацией персонала на предприятии ЗАО «Металлист».....	28
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность на примере ЗАО «Металлист»	
3.1 Внутренняя социальная политика предприятия.....	38
3.1.1 Безопасность труда.....	38
3.1.2 Добровольное медицинское страхование.....	40
3.1.3 Программы подготовки персонала.....	40
3.2 Внешняя социальная политика.....	41
3.2.1 Промышленная безопасность, охрана окружающей среды.....	41
3.2.2 Благотворительность и спонсорство.....	42
3.2.3 Стейкхолдеры.....	43
3.2.4 Затраты на социальные проекты компании ЗАО «Металлист».....	44
Заключение.....	45
Список публикаций студента.....	48
Список использованных источников.....	49

Введение

Тема данной работы достаточно актуальна на данный момент. Так как вопрос о мотивации персонала является одним из самых важных на сей день на любом предприятии, включая завод «Металлист». От мотивации персонала зависит их работоспособность, эффективность производства, количество производства и качество товара.

Так как на заводе ЗАО «Металлист» главным приоритетом является постоянное совершенствование производства и товаров, то работа персонала должна быть выстроена таким образом, чтобы этот приоритет был не только изложен на бумаге, но и являлся таким на деле.

Объект исследования – персонал закрытого акционерного общества кабельный завод «Металлист»

Предмет исследования – система мотивации персонала ЗАО «Металлист»»

Целью данной выпускной квалификационной работы является создание рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- изучить научно-теоретические основы мотивации персонала;
- изучить стимулирующие системы персонала;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.

При написании данной работы использовалась научная литература по теме исследования.

Личный вклад студента: разработал рекомендации по совершенствованию системы мотивации персоналом.

Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии

1.1 Понятие мотивации и стимулирование персонала

Одним из самых важнейших ресурсов любой компании являются сотрудники. К сожалению, данный ресурс используется хуже всего. Опыт и умения обычного человека являются отличным потенциалом для роста, эффективности, выполнения задач и достижения целей, как следствие получения прибыли [1, с. 2].

Мотивация – это совокупность как внутренних, так и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

Для эффективного мотивирования требуется:

- 1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность - потребитель - действие и влияние опыта и ожиданий;
- 2) знать, факторы, влияющие на мотивации, - «набор потребностей» которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
- 3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия – повышенная его доза может довести до самодовольства, и инерции.

Любая мотивация – это самомотивация. Любой руководитель может создать среду, в которой потенциал для самомотивации будет существовать без принуждения [26, с. 82].

По данным Robert Half Associates, среднестатистический человек вырабатывает только половину своих возможностей. Остальные проценты тратятся впустую в течении дня. Причин для этого может быть много. К примеру большинство сотрудников любят поговорить с коллегами в его отделе; иные сотрудники проживают от рабочего места слишком далеко, и по пути на работу могут встретить затруднительное движение на дорогах, как

следствие это приводит к опозданием и потери драгоценного времени. Существует такой тип сотрудников, который не представляет себе рабочего дня без решения своих личных проблем [13, с. 29].

Но самой важной причиной бесполезной траты времени является недостаточная мотивация, или отсутствие как таковой. Без мотивации сотрудник не сосредотачивается на своей работе, выполняет её неэффективно, не качественно, не в срок. Последствия, которые испытывает фирма, в которой работают немотивированные сотрудники – серьезная утечка финансов.

Может показаться, что эта проблема нерешаема, но хороший руководитель может справиться с ней.

Руководитель должен чётко разграничить в своём понимании разницу между мотивированием и стимулированием.

Мотивирование – тонкий психологический процесс влияния на человека, с целью привлечения человека к нужным действиям, путём определенных мотивов [3, с. 44].

Мотив – причина, которая вызывает побуждение к определенным действиям.

Мотивирование является основой для управления человеком, группой человек. Известный факт, что эффективное управление зависит от совершенного процесса мотивации.

При мотивировании персонала следует не забывать про стимулы. Стимулы - рычаги, с помощью которых происходит воздействие на персонал.

Самый распространённый вид стимулирования — это обещания. Человек любит выполнять работу если ему за это пообещали то, что он хочет получить, в результате выполнения определенных действий.

Рабочий реагирует на стимулы не сознательно. Некоторые виды стимулирования могут не поддаваться какому-либо контролю.

Реакция на стимулы у всех людей разная. Поэтому стоит позаботиться о том, чтобы весь персонал реагировал на стимулы от организации.

Стимулирование бывает разных форм. Наиболее распространенная форма стимулирования в России – материальное стимулирование [30, с. 65].

Существует немало известный факт о том, что стимулирование отличается от мотивирования. Стимулирование – это инструмент, с помощью которого происходит воздействие на персонал. В то время как мотивирование исходит из личных побуждений персонала [29, с. 40].

Редко встречается стимулирование в организации с высоким уровнем отношений изнутри неё. Это происходит потому что люди сами интересуются делами организации, без участия стимулирующего воздействия.

Интересный факт, что один человек может выполнять работу, затрачивая разные усилия. Его усилия при выполнении работы пропорциональны мотивации на выполнение неё [8, с. 23].

Немаловажный фактор — это качество труда, проделанного персоналом. На предприятии можно встретить, как и людей, которые стремятся сделать свою работу наилучшего качества, так и людей, которым безразлично качество их труда.

Интересен ещё один аспект. Не все люди могут доводить начатое дело до конца. Мотивация борется с тем, чтобы персонал не терял интерес, пока не доведет дело до конца.

Каждая организация имеет свои упущенные возможности. В данном случае хорошая идея от сотрудника, без реализации является упущенной возможностью.

Руководству организации следует представлять каким образом строить систему мотивирования, чтобы данная система развивала у сотрудников доброкачественные черты.

В данной работе мотивация рассматривается как стратегия преодоления кризиса труда. Стимулирование – тактика решения затруднений.

Несмотря на то, что стимулирование и мотивация противоположны, они дополняют друг друга.

Руководитель должен понимать, что мотивация является внутренним процессом выбора индивидуума стиля поведения.

Становится понятно, что мотивация сложна и неоднозначна.

Ключевой фактор мотивации связь между руководителями и подчиненными. В тот момент, когда устанавливается контакт между двумя людьми, определяется будущая эффективность работы как сотрудника, так и целого предприятия [10, с. 102].

1.2 Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации

Существует огромное множество понятий мотивации, как следствие существует великое разнообразие теорий мотивации. Для менеджмента интересны две группы мотивации: содержательные теории, процессуальные теории [11, с. 115].

На данный момент выделяются теории содержания мотивации. Всем известная теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга. В научных работах набирают популярность и процессуальные теории мотивации, работы таких исследователей как К. Левин, В. Врума, Портера-Лоулера и теория Д. Макгрегора [19, с. 85].

Теории содержания мотивации анализируют и опираются на факторы, которые лежат в основе мотивации. Исследователь Ч. Барнард, один из первых исследовал мотивацию, он выделил конкретные побуждения у рабочих: материальные и нематериальные. Ч. Барнард так и не создал теории мотивации, но результатами его исследований пользуются.

Исследователи в 1950-1960 годах наоборот, в результате своего исследования выделили основные потребности и сформировали основополагающие теории, известные по всему миру. Естественно речь идет о А. Маслоу и К. Альдерфере. Они выдвинули две теории, которые дополняют друг друга. А. Маслоу считал, что потребности, которые находятся в

фундаменте пирамиды потребностей должны удовлетворяться в первую очередь, движение потребностей идет снизу вверх. К. Альдерфер, в отличие от А. Маслоу, считает, что потребности могут идти как снизу вверх, так и сверху вниз, во втором случае процесс называется фрустрацией – иными словами это процесс поражение в следствие стремления удовлетворить потребность [22, с. 109].

Из иерархической теории Маслоу можно выделить следующее, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека. Маслоу выделяет 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций:

1. Материальные стимулы, зарплата, социальные блага – это средства удовлетворения основных физиологических потребностей таких как отдых, потребность в еде;
2. Сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении;
3. Быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей;
4. Испытывать чувство собственной значимости и необходимости для предприятий, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус;
5. Стремление реализовать свои способности.

Мак-Клелланд рассматривает потребности, как жизненный опыт. Считает, что потребности это приобретённое вследствие влияния жизненных обстоятельств, взаимоотношений с другими индивидами [6, с. 15].

Таблица 1 – Взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации

Теория А.Маслоу	Теория А.Альдерфера	Теория Ф.Герцберга	Теория Д.МакКлелланда
Потребность самовыражения	Потребность роста	Мотивирующие факторы: Достижение Признание Процесс работы Ответственность Продвижение	Потребность движения
Потребность: самоутверждения признания		Поддерживающие факторы: Политика и управление Техническое руководство Оплата труда Взаимоотношения с руководством Условия работы	Потребность владения
Потребность принадлежности и причастности	Потребность связи		Потребность соучастия
Потребность безопасности: Коллективной Индивидуальной			
Физиологические	Потребность		

потребности	существования		
-------------	---------------	--	--

Исследователь Ф. Герцберг считает, что удовлетворённость и неудовлетворенность — это процессы, причем различные, самостоятельные.

Действительно, факторы, которые вызывают неудовлетворенность, не всегда приводят к удовлетворенности, и наоборот. На два этих процесса влияют внутренние, мотивирующие факторы и внешние факторы здоровья.

Вывод, который сделал Герцберг не находит применения в современности. Вывод гласил, что зарплата не является мотивирующим фактором.

Как говорилось ранее, в современном мире, несколько утверждений авторов содержательных теорий не нашли себе место и признания. Данные утверждения оказались неправомерными.

Потребности проявляются в зависимости от ситуации: не обязательно чёткое следование потребностей одной за другой приведет к удовлетворению верхних потребностей [12, с. 201].

Авторы помогли определить потребности как фактор мотивации личности, предприняли попытку классифицировать потребности, указали на их взаимосвязь. Большинство современных исследователей поддерживают классификацию потребностей на первичную и вторичную.

Началом теории ожидания стал К. Левин и его исследования. Последователи К. Левина такие как В. Врум, Д. Аткинсон они же основные разработчики концепции ожидания. Врум включил три переменных: затраченные усилия равны желаемым результатам; ожидания влекут вознаграждение; ценность ожидаемого вознаграждения. Аткинсон добавил ещё одну переменную – достижение успеха [16, с. 115].

Данные теории находят применение в современном мире, но всё же далеки от идеала.

До сих пор не ясно, какой вывод у исследователей теории ожидания. В их теориях ничего не сказано о валентности заработной платы или

продвижения по службе.

Заключительным этапом была создана синтетическая модель мотивации, которая включает в себя теории мотиваций предыдущих исследователей. Синтетическая модель мотивации разработана Л. Портер и Э. Лоулер, с ней можно ознакомиться в таблице 2.

Таблица 2 – Модель Портера-Лоулера

Ценность вознаграждения	Способности и характер	Внутреннее вознаграждение	
Усилия	Результаты	Внешнее вознаграждение	Удовлетворенность
Оценка вероятности связи «усилия – вознаграждение»	Оценка роли работника	Вознаграждение воспринимается как справедливое	

Данная модель показывает, что мотивация объединяет такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость. Вывод из модели Портера-Лоулера – труд и усилия, которые привели к успеху приводят работника к сатисфакции [15, с. 97].

Много российских ученых произвели многочисленные исследования в области мотивации. Такие ученые как В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Кокин, Е.Д. Катульский, Й.Ф. Беляева посвятили свои работы вопросам классификации потребностей, процессам мотивации [21, с. 24].

Исследователи выделили компоненты функционирования мотивации трудовой деятельности:

1. сотрудник удовлетворен своим трудом;
2. сотрудник вник в трудовую деятельность, свободно ориентируется в своей работе.

Среди данных компонентов есть одно, самое основное – мотивационное

ядро.

Мотивационное ядро состоит из трех слоёв: ценность труда сотрудника, требования, предъявляемые сотруднику к его работе, вероятность их реализации на предприятии, где работает сотрудник [25, с. 156].

Немаловажно знать тип мотивации работника. Тип мотивации – действия, которые сотрудник направляет на удовлетворение своих групп потребностей.

Так как тип мотивации зачастую не очевиден и требует глубоко анализа по каждому сотруднику отдельно, то для выявления метода совершенствования мотивации сотрудника более эффективный способ - это базовая типология, которая была ранее разработана НИИ труда и социального страхования.

Данная типология подразумевает три типа мотивированных сотрудников такие как:

1. работники, которым важно то, насколько их вклад полезен для предприятия;
2. работники, которым важно вознаграждение за их труды, они любят деньги и статус;
3. промежуточный вариант между первой и второй группой людей. Для них одинаково важно знать, что их труд полезен и получать за это хороший гонорар.

Для наглядности в таблице 3 можно увидеть все три типа сотрудников и их мотивацию.

Таблица 3 – Типы сотрудников и их мотивация

Работники	Материальная мотивация	Моральная мотивация
1 тип	+	
2 тип		+
3 тип	+	+

Исходя из данных третьей таблицы, следует сделать вывод, что для предприятия лучше иметь сотрудника третьего типа. Так как он мотивирован и морально и материально. В тот момент, когда организация не сможет позволить себе материальную мотивацию, моральная мотивация будет стимулировать сотрудника работать всё также эффективно.

Существует другая типов мотивации работников [24, с. 35]:

«Инструменталист». Такой сотрудник намерен получать заработок, лучше наличными, еще лучше если это будет сделано в кратчайшие сроки. Ярким примером такого мотивационного типа являются: водители такси, грузчики, артели, водители маршруток.

«Профессионал». Данный тип имеет одно единственное условие своей деятельности – реализация всех своих производственных возможностей. К этой категории относятся: программисты, творческие люди такие как музыканты и художники. Хотя среди двух последних категорий часто встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на успех и признание окружающих. Но многие истинные создатели творят ради самого процесса творчества независимо от внешней реализации своих творений. Для них достижением является именно положительное решение стоящей перед ними творческой задачи.

«Патриот». Основа его мотивации к труду высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности принести людям добро и гуманизм. В советское время таких людей было достаточно много в любой сфере деятельности. Сейчас их значительно меньше, это учителя школ и преподаватели вузов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе государственного здравоохранения, военные. То есть все те, кто работает ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

«Хозяин». Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограничены. Это класс предпринимателей, то есть людей, которые идут на риск ради того, чтобы выиграть и увеличить собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест, хотя в отличие от предыдущего типа работников они думают в первую очередь не о благе общества, а о своем собственном благополучии.

«Люмпен». Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

Существует такая группа мотивов, как ценностная. Она состоит из самостоятельной работы индивида, позволяет ему пополнять свои знания, далее всесторонне использовать их; повышать квалификацию, что позитивно сказывается как на сотруднике, так и на предприятии в целом [4, с. 92].

Данная группа ориентирована на работу, которая может давать стабильный высокий заработок, получать дорогостоящие путёвки, получать повышение по карьерной «лестнице».

На данный момент можно с уверенностью сказать, что на трудовую мотивацию влияют стимулы. Такой стимул как высокая заработная плата очень проблематичная для предприятия, в условиях экономического кризиса, но эффективна в эффективности производственного процесса сотрудника. Современный человек намерен затратить все возможные усилия, чтобы затем получить справедливое вознаграждение.

Не стоит забывать про такой стимул как признание со стороны окружающих. В современном мире, как женщины, так и мужчины ждут признания на рабочем месте.

Отличный стимул - продвижение по службе. Для карьериста нет ничего лучше, чем знать, что его предприятие даёт своим сотрудникам возможности

для карьерного роста [2, с. 28].

1.3 Перечень стимулирующих систем в организации

В современном мире организация действенной системы мотивации персонала это одна из сложнейших проблем менеджмента.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются [5, с. 124]:

1. Высокая текучесть кадров. От данной проблемы страдают множество предприятий. Яркий пример кафе, магазины, места культурных развлечений.

2. Высокая конфликтность. При несправедливом поощрении труда на предприятии может возникнуть конфликт. Если эту проблему не решить вовремя то предприятие будет иметь сотрудников, которые находятся в неуютной психологической среде. Это напрямую скажется на эффективности их труда, качестве производимой ими продукции, взаимоотношениях с клиентами.

3. Низкий уровень исполнительской дисциплины.

4. Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;

5. Халатное отношение к труду. В данном случае к труду как своему, так и труду остальных сотрудников.

6. Слабая перспектива карьерного роста. Нет ничего хуже для предприятия, чем объявить своим сотрудникам, что в данной организации нет перспективы карьерного роста.

7. Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником.

8. Неудовлетворенность работой сотрудников. Не замотивированный сотрудник будет делать свою работу с минимальными усилиями, отсюда появится неудовлетворенность работой сотрудников.

8. Безынициативность сотрудников. Сотрудник, зная, что его не ждёт, повышения, премий, льгот, путевок, не будет проявлять инициативу во благо компании

9. Недостаточное оснащение рабочих мест. Как следствие потеря прибыли. Появление упущенных возможностей.

Для решения вышеперечисленных проблем предприятиям нужно внедрять системы стимулирования персонала.

В первую очередь стоит помнить о том, что на предприятии должна быть номинальная и дополнительная оплаты труда.

Введение системы бонусов также поможет решить проблему немотивированности персонала. На опыте зарубежных стран видно, что опоздания и прогулы сокращаются при использовании данной системы.

Стимулирование личным временем – предприятие может предоставить дополнительный выходной за активный и творческий подход к своей работе.

Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом - выделение средств на: оплату транспортных расходов; приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездам [18, с. 42].

Стипендиальные программы - выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне).

Программы обучения персонала - покрытие расходов на организацию обучения (переобучения).

Страхование жизни - страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, сумма удваивается [7, с. 48].

Программы выплат по временной нетрудоспособности - покрытие расходов по временной нетрудоспособности.

Медицинское страхование - работников и членов их семей.

Мотивирование в кадровом менеджменте — это процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к более

эффективному труду. Мотивирование имеет свои цели. Главной целью мотивирования является создание условий, в которых человек будет чувствовать себя комфортно, что побудит его к осуществлению производственных действий для достижения цели организации.

Процесс мотивирования можно разбить на этапы:

Выявление потребностей. Каждый сотрудник имеет свои потребности. Знакомство с потребностями сотрудника приведет к руководителю к правильному стимулированию для получения желаемого эффекта.

Результаты анализа потребностей сотрудников, послужат основой для создания системы мотивации труда рабочих [9, с. 23].

С помощью теоретического материала работы был проведен анализ состояния деятельности по стимулированию труда персонала производственного предприятия ЗАО «Металлист». Результаты анализа представлены во второй главе.

Глава 2. Практика управления мотивацией в ЗАО «Металлист»

2.1 Общая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество кабельный завод «Металлист» начинает свою историю в 1960 году. Тогда он был основан на базе артели, выпускающей алюминиевое и чугунное литьё.

В настоящее время ЗАО «Металлист» организация с обширным парком технологического оборудования. Кабельный завод входит в состав ассоциации «Электрокабель». Численность сотрудников составляет 300 человек. На территории Томска существует филиал. В филиале работает 6 сотрудников.

На кабельном заводе ЗАО «Металлист» линейная организационная структура, которая представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура предприятия

Так как завод имеет линейную организационную структуру вся ответственность на генеральном директоре. На данный момент генеральным директором кабельного завода ЗАО «Металлист» является Дубовицкий Александр Викторович.

Так как предприятие является акционерным обществом, уставной капитал которого 411 300 рублей.

Завод имеет несколько приоритетных направлений. Одно из направлений постоянное улучшение качества выпускаемой продукции. Также завод работает над расширением ассортимента выпускаемой продукции.

Благодаря традиционно сложившейся производственной преемственности поколений и постоянному привлечению молодых специалистов, ЗАО «Металлист» обеспечен высококлассными работниками, что позволяет выпускать продукцию, качество которой высоко оценили российские и зарубежные партнёры.

Одной из главных ценностей предприятия является потребитель и установление с ним взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества, в основе которого лежат взаимоуважение, честность, открытость, доверие.

Продукция производства ЗАО «Металлист» применяется в отраслях транспорта и машиностроения, энергетики, нефте- и газодобывающего, оборонного комплекса, строительной индустрии. Выпуск продукции производится в соответствии с требованиями покупателя.

На данный момент кабельный завод переживает период перехода на новое современное оборудование, при этом не прекращая деятельность и не останавливая производство продукции.

Также кабельный завод ЗАО «Металлист» является самым крупным налогоплательщиком города Колпашево.

Ежегодно завод участвует на выставках с целью привлечения новых долгосрочных клиентов.

В этом предприятии существует два канала сбыта. Основной канал сбыта совершение прямых продаж, второй канал сбыта участие на выставках.

На данный момент руководство предприятия анализирует и ищет возможности более быстрой доставки производимого им товара.

Ежегодно предприятие занимается благотворительностью и спонсорством.

Кабельный завод ЗАО «Металлист» имеет своих постоянных потребителей. В основном потребители — это строительные фирмы, машиностроительные предприятия, газо- и нефтеперерабатывающие организации.

Основная часть заказов приходится на территорию Томска и томской области, Красноярского края.

На данный момент предприятие переживает такую проблему как износ существующего оборудования. Частичная смена оборудования запланирована на 2016 год. Вместе с появлением нового оборудования на заводе появятся рабочие места, что благоприятно скажется на производственной мощи организации.

Другая, не менее важная проблема с которой сталкивается ЗАО «Металлист» - отсутствие морального стимулирования. Для решения данной проблемы мною были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией персонала на предприятии ЗАО «Металлист»

2.2 Анализ практики управления мотивацией в ЗАО «Металлист»

ЗАО «Металлист» является предприятием обеспеченным трудовыми ресурсами. Для наглядности представлен рисунок 2 на котором можно увидеть возрастную структуру персонала ЗАО «Металлист».

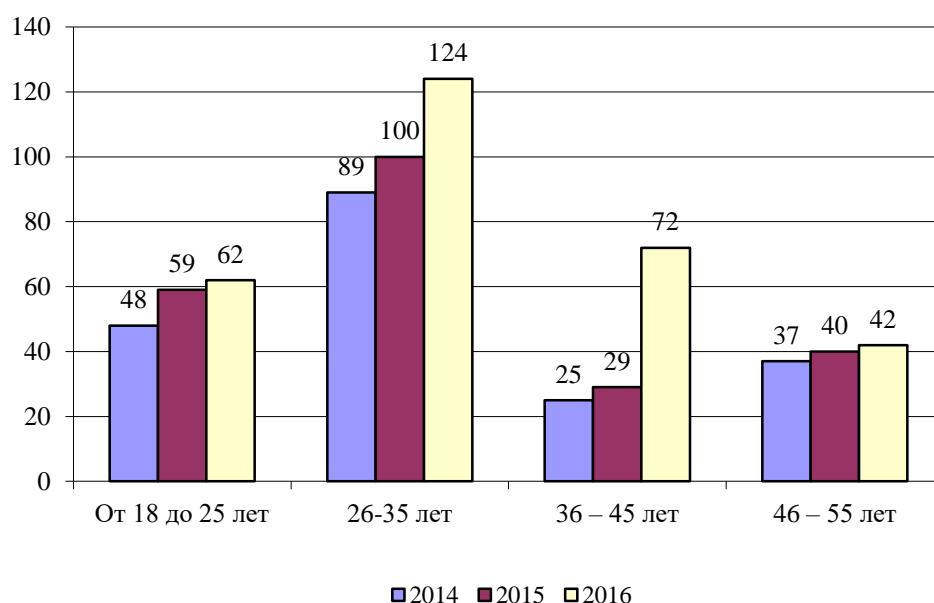


Рисунок 2 – Возрастная структура персонала ЗАО «Металлист»

Как видно из рисунка 2 на предприятии ЗАО «Металлист» в каждой из возрастных категорий наблюдается увеличение сотрудников. Это напрямую связано с тем, что предприятие расширяется, докупается новое оборудование для производства нового товара.

Возрастная группа с наибольшим количеством сотрудников от 26-35 лет. Это связано с тем, что сотрудники моложе или старше этого возраста будут испытывать затруднения с использованием нового оборудования, что значительно замедлит производство товара.

Немаловажным в данном вопросе является и стаж сотрудников. Ниже на рисунке 2 наглядно приведены данные.

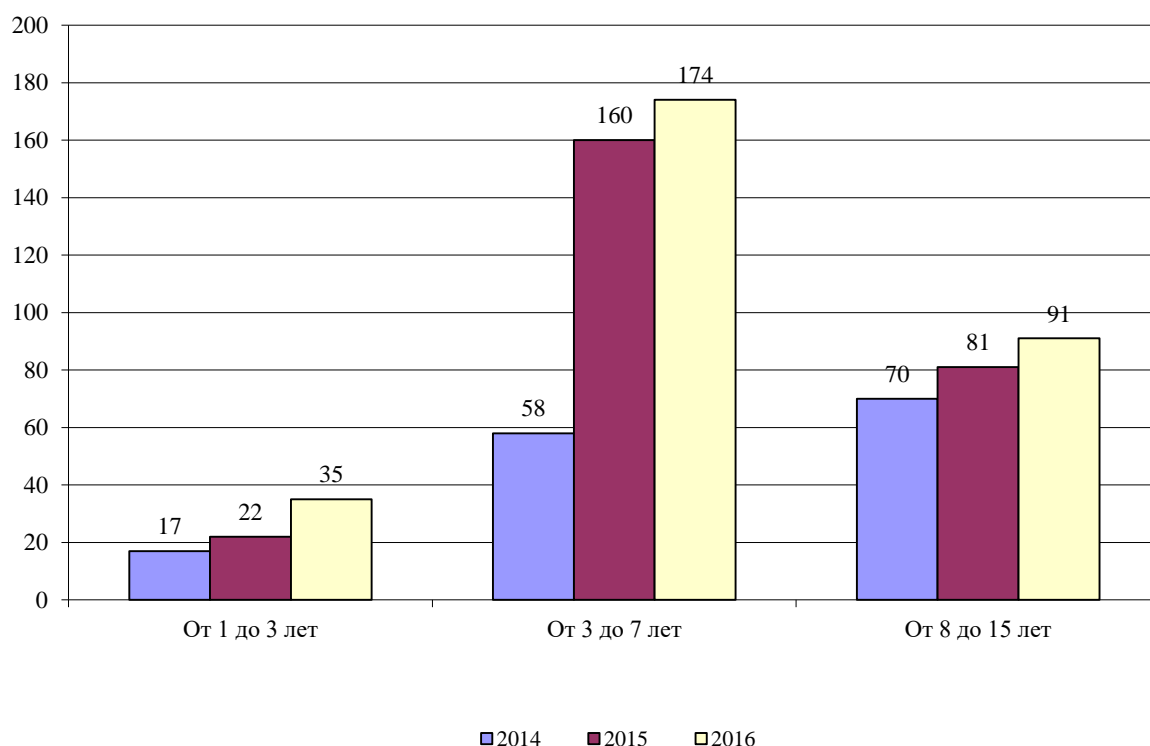


Рисунок 3 – Структура работников ЗАО «Металлист» по продолжительности стажа

Исходя из данных рисунка 3 можно сделать вывод, что на заводе работают сотрудники достаточно давно, из чего следует, что ЗАО «Металлист» имеет опытных сотрудников. Это, в свою очередь значит, что

работа выполняется в большинстве своем опытными рабочими, а это напрямую сказывается на качестве производимого товара.

Гендерный анализ сотрудников ЗАО «Металлист» изображен на рисунке 4.

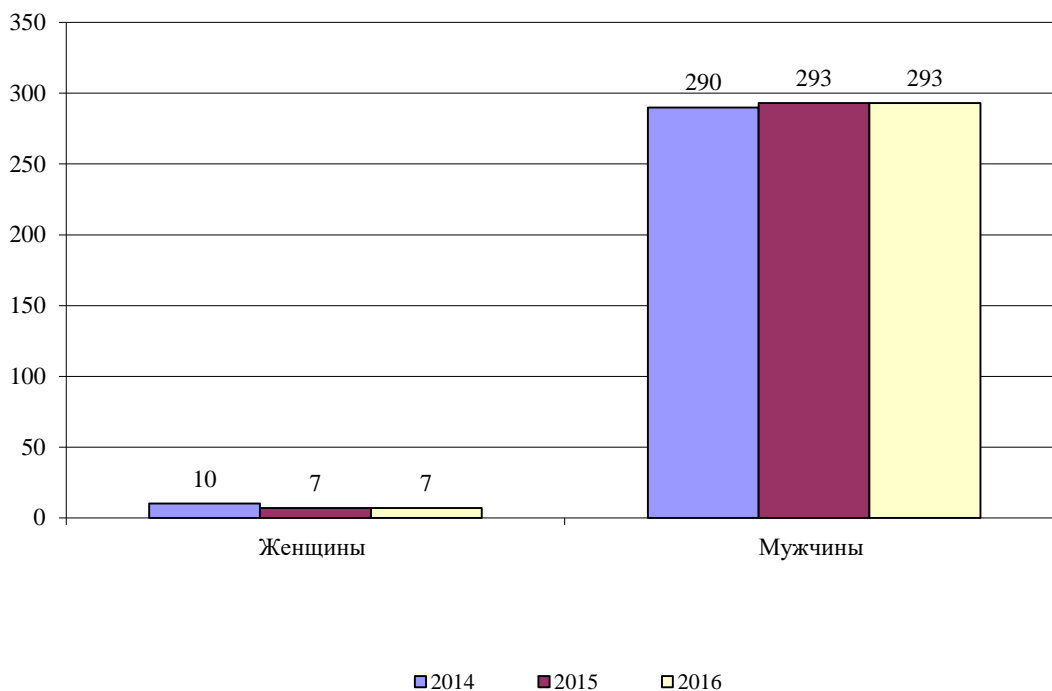


Рисунок 4 – Структура персонала по гендерному признаку

Как видно из рисунка 4 большинство персонала мужчины, что связано со сложностью и опасностью, на рабочем месте на кабельном заводе ЗАО «Металлист».

Во время прохождения практики на кабельном заводе я выявил слабую моральную и материальную мотивацию.

Моральная мотивация (моральное стимулирование) – потребность быть признанным.

Материальная мотивация – потребность в материальной компенсации за свои труды.

Проблема материальной мотивации была выявлена с помощью анкетирования сотрудников предприятия.

В связи с этим мною разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала на ЗАО «Металлист»

2.3 Системы управления мотивацией персонала на предприятии ЗАО «Металлист»

Как было выявлено в ходе анализа персонала на кабельном заводе ЗАО «Металлист» существуют следующие проблемы: предприятие не уделяет внимания мерам нематериального стимулирования; заработная плата не соответствует ожиданиям трудящихся.

В условиях финансового кризиса предприятиям сложно, зачастую невозможно выплачивать приемлемую заработную плату своему персоналу. Для решения этой проблемы следует ввести гибкую систему льгот, таких как бесплатное питание в местной столовой.

В Российских условиях, при очень низкой степени удовлетворения потребностей в рамках оплаты труда, для сотрудника естественно работать ради признания, уважения, быть частью успеха организации.

Со стороны руководства, каждый руководитель отдела хочет, чтобы его сотрудники стремились работать с полной отдачей сил, принимали активность в решении производственных проблем. Естественно, что в данном случае, деньги являются самым очевидным мотиватором, хотя это не всегда так. Любой сотрудник считает деньги хорошим стимулом, если оплата его труда справедлива.

Для того чтобы сотрудники ЗАО «Металлист» воспринимали свою заработную плату как справедливую, следует провести ряд мер: проведение социологических опросов, для выяснения тех факторов, которые снижают удовлетворенность рабочего персонала, после презентации результатов опроса следует провести коррекционные меры.

Для поднятия моральной мотивации, мною предложено иметь доску почета.

Так как каждый человек индивидуален, для одного деньги являются достаточным стимулом для эффективной работы, другому человеку это может быть вовсе не важно. Да и к повышенной заработной плате возникает быстрое

привыкание, и то что казалось ранее высокой материальной мотивацией, спустя некоторое время станет привычным.

В таблице 4 представлен список мероприятий, которые должны быть предприняты для совершенствования системы мотивации сотрудников в ЗАО «Металлист».

Таблица 4 – Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ЗАО «Металлист»

Рекомендации	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
1. Создание доски почета	- Закупка необходимых материалов и оборудования (таких как фотопринтер, рамки)	- Рост удовлетворенности своим трудом - Рост производительности труда - Более комфортная психологическая среда
2. Бесплатный обед в столовой завода	- Выдача талонов на питание сотрудникам предприятия	- Удовлетворенность сотрудников - Снизится процент опозданий после обеденного перерыва

3. Бонусная программа	- Выдача надбавки к заработной плате за работу без прогулов и опозданий	- Повысится эффективность производства - Сократится количество опозданий
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Подробнее о каждой рекомендации.

Первая разработанная мною рекомендация - это создание доски почёта. Опираясь на теорию мотивации Маслоу, можно сделать вывод, что каждый человек нуждается в признании обществом. На любом заводе, в том числе и на кабельном заводе «Металлист» работают преимущественно мужчины. Это связано с тем, что работа на заводе тяжелая и опасная. Так как мужчины работают на предприятии с повышенным производственным риском, единственное что будет приносить им от этой работы удовольствие — это либо материальная, либо моральная мотивация. Так как сотрудники, которые работают на месте высокой производственной травмоопасности они получают увеличенную заработную плату, соответственно материальной мотивация на них скорее всего не подействует. Другое дело моральная мотивация. Доска почета повысит уровень оценки специалистов, станет имиджевой составляющей компании. В наше время доска почета, как способ моральной мотивации используется во многих крупнейших компаниях мира.

Вторая рекомендация: бесплатный обед в столовой кабельного завода. Данная рекомендация необходима для внедрения, так как расположение завода находится вдали от мест общественного питания. Обычно сотрудники завода в обеденный перерыв отправляются по своим домам, при этом не у всех

сотрудников дома находятся вблизи расположения завода. Естественно возникает такая проблема как опоздание на рабочее место. Как следствие снижение производительности предприятия, продолжительность производства товара увеличивается. При внедрении рекомендации предприятие избавиться от опозданий сотрудников, сотрудники будут удовлетворены, в связи с территориальной доступностью места общественного питания.

Последняя рекомендация: внедрение бонусной программы. Зарубежные страны практикуют такую систему материальной мотивации. У такой программы много плюсов. Данная система мотивирует сотрудника работать на результат. Это несомненно плюс для работодателя. Для сотрудника это возможность увеличить свой доход. В разработанной мною бонусной программе рекомендуется вознаграждать сотрудников за отсутствие прогулов; опозданий; дисциплинарных нарушений. Также помимо надбавки к зарплате, предлагается дарить сотрудникам символические корпоративные подарки.

На данные рекомендации предприятие понесет затраты, расчет затрат будет представлен в таблице 5.

Таблица 5 – затраты на внедрение почётной доски

Наименование затрат	Сумма, руб
Фотопринтер	15 000
Рамка	100

Стоимость рамки 100 рублей за штуку. При закупке рамок оптом от 500 штук последует скидка 15%. Затраты на доску почёта составят 42 500 рублей.

На внедрение рекомендации бесплатного обеда затрат средств не потребуется, потому что столовая в собственности завода.

Рассчитать затраты на внедрение бонусной программы не является возможным, так как не известно во сколько раз сократиться количество

опозданий и прогулов сотрудниками кабельного завода ЗАО «Металлист». По данной разработке потребуется повторный анализ после её внедрения.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа 14A2Б	ФИО Дубовицкий Артем Александрович
------------------------	----------------------------------------------

Институт	<i>ИСГТ</i>	Кафедра	<i>ИП</i>
Уровень образования	<i>бакалавр</i>	Направление/специальность	<i>Управление малым бизнесом</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>На кабельном заводе ЗАО «Металлист» не возникает негативного воздействия на окружающую природную среду (не происходит загрязнения атмосферы, гидросферы, литосферы)</p> <p>- есть вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций техногенного характера</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>ГОСТ Р ИСО 26000-12 «Руководство по социальной ответственности» Официальный сайт ЗАО кабельный завод «Металлист»</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятий, направленную на работу с персоналом на ЗАО «Металлист». В частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - безопасность труда - медицинское страхование - программы подготовки и повышения квалификации
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Проанализировать внешнюю социальную политику предприятия, которое направлено на работу с государством на примере ЗАО «Металлист». В частности вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - охраны труда - спонсорство
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; 	<p>Проанализировать внутренние нормативные документы и регламент организации ЗАО «Металлист»</p>

- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
-------------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Елена Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Дубовицкий Артем Александрович		

Глаза 3. Корпоративная социальная ответственность на примере ЗАО «Металлист»

Бизнес — институт, который появился в результате общественного развития, поэтому организации, занимающиеся бизнесом, по идее должны нести некую ответственность перед социумом, соответствуя определенным общественным ожиданиям. Однако контекст и содержание этой ответственности остаются предметом споров, как научных, так и практических.

В настоящее время в самом общем смысле под корпоративной социальной ответственностью (КСО) понимается философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности, направленной на удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон в целях устойчивого развития. Однако до сих пор корректное определение термина корпоративная социальная ответственность является сложной задачей. Рассмотрим эволюцию данного понятия¹.

Начиная с 1950-х гг. в мировой управленческой литературе, прежде всего американской, было разработано множество релевантных концепций, среди которых наибольшую известность получили «социальная ответственность бизнеса», «социальная ответственность бизнесменов», «корпоративная социальная ответственность», «корпоративная социальная восприимчивость», «корпоративная социальная деятельность», «корпоративная социальная добросовестность». Последовательно развиваясь, указанные концепции не столько замещали друг друга, сколько аккумулировали в себе предыдущие достижения. В 1980-е гг. указанный ряд продолжили концепции «заинтересованных сторон» и «этики бизнеса», пережившей второе рождение в применении к более широкому контексту социальной ответственности. К началу XXI в. пришел черед теорий «устойчивого развития» и «корпоративного гражданства».

Вполне аргументированным представляется подход А. Керолла, одного из ведущих мировых специалистов в области отношений бизнеса и общества, предлагающего увязывать все указанное множество концепций с развитием теории корпоративной социальной ответственности как «ядра», согласованного с альтернативными концепциями или трансформирующегося в них.

Представляется, что именно этот подход позволяет перевести проблему из общих рассуждений о роли бизнеса в общественном развитии к анализу деятельности конкретного делового предприятия, строго говоря, не обязательно относящегося к корпоративному сектору.

Подход А. Керолла, позднее воплотившийся в детально проработанной модели, получил наибольшее распространение, стал во многом определять рамки современных исследований в области КСО. Согласно модели А. Керолла, КСО является многоуровневой ответственностью, которую можно представить в форме пирамиды. Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль. Иными словами, любая фирма, реализующая свою экономическую ответственность перед обществом, уже социально ответственна.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, фиксированным в правовых нормах. Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали. В некотором роде правовая ответственность отражает соответствие бизнеса формальным правилам и институтам, а этическая ответственность – неформальным. Филантропическая (дискреционная) ответственность побуждает фирму к действиям,

направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

Трактовка КСО как пирамиды сама по себе не снимает всех вопросов, относящихся к социальной ответственности, но позволяет их систематизировать. В дальнейшем А. Керолл в статье, написанной в соавторстве с М. Шварцем, модифицировал пирамиду путем отнесения филантропической ответственности к категориям этической и (или) экономической ответственности, так как занимаясь «стратегической филантропией», компании нередко руководствуются экономическими мотивами, основываясь на своей экономической ответственности, и различие между „филантропической“ и „этической“ деятельностью иногда сложно провести и в теории и на практике.

Следует также подчеркнуть, что корпоративная социальная ответственность не может рассматриваться по отношению к обществу в целом. Для каждой организации, ведущей бизнес, общество представляет собой систему заинтересованных сторон, включающую в себя индивидуумов, группы и организации, оказывающие влияние на принимаемые компанией решения и (или) оказывающиеся под воздействием этих решений.

Таким образом, каждой компании приходится реагировать на сложнейшую систему противоречивых ожиданий, вырабатывая соответствующий рациональный отклик.

Соответственно, корпоративная социальная ответственность может быть определена как рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленный на устойчивое развитие компании.

Таким образом, корпоративные социальные программы в первую очередь следует рассматривать с позиции рациональности и извлечения выгод в долгосрочном периоде. Масштаб и охват корпоративной социальной политики будет зависеть от конкретных целей (краткосрочных и долгосрочных), которые преследует компания и многих внешних условий.

В данной главе описывается корпоративная социальная ответственность ЗАО «Металлист».

3.1. Внутренняя социальная политика предприятия

3.1.1. Безопасность труда

Предприятие использует оборудование, которое является опасным для сотрудника, который не будет соблюдать правила безопасности при эксплуатации данной производственной машины.

ЗАО «Металлист» активно занимается тем, чтобы предоставить безопасные условия труда для своих сотрудников.

Предприятие всегда предупреждает работника о возможных опасностях, с которыми он может столкнуться, если не будет соблюдать технику безопасности.

Над каждой производственной машиной висит плакат на котором изображено предупреждение, либо инструкция по пользованию.

При появлении нового сотрудника на заводе, ответственные за технику безопасности проводят экскурсию для нового коллеги.

Также на кабельном заводе ЗАО «Металлист» проводится инструктаж по использованию нового оборудования.

На территории завода функционируют комиссии по безопасности труда. Комиссия выполняет проверки состояния охраны труда, следят за соблюдением промышленной и пожарной безопасности.

Руководство завода ясно понимает, что безопасное использование оборудования будет только в том случае, если будут соблюдены: производственная дисциплина, техническое состояние производственных объектов, персонал умеет пользоваться оборудованием.

Обязательства организации по обеспечению высокого уровня промышленной безопасности и охраны труда также означают, что каждый

работник на своем рабочем месте должен знать возможные риски в данной области и быть готовым среагировать на чрезвычайные ситуации.

На заводе существует ряд объектов, которые могут стать причиной несчастного случая при неправильной эксплуатации. Несчастный случай – нежелательное событие, которое нанесло вред человеку. Несчастный случай является следствием несоблюдения безопасности труда. Так как руководство завода понимает риски, которые могут нанести вред здоровью сотрудников, завод регулярно проводит обучение и инструктажи по технике безопасности, при использовании данного оборудования в процессе производства.

Техника безопасности – комплекс организационно-технических мероприятий. Данные мероприятия создают условия для снижения риска получения травм в ходе производства.

Так как существует обязательное требование такое как визуализация опасных участков производства, на рабочих местах развешаны плакаты и пособия для эксплуатации оборудования.

Также на производстве существуют общие требования техники безопасности на рабочем месте такие как:

- при получении незнакомой работы сотрудник в праве потребовать дополнительного инструктажа по технике безопасности

- при выполнении работы не отвлекаться самому, не отвлекать других

На территории завода запрещено:

1. ходить без необходимости по другим производственным помещениям
2. проходить в местах, где проход не оформлен
3. прикасаться к электрооборудованию
4. открывать дверцы электрошкафов
5. включать и прекращать действие оборудования без поручения администрацией производственного цеха.

Ниже приведены следующие требования безопасности труда:

- привести в порядок рабочую одежду

- использовать рабочую обувь
- осмотреть рабочее место
- убедиться в исправности оборудования

Данные меры безопасности позволяют кабельному заводу вести безопасную для здоровья сотрудников деятельность.

3.1.2 Добровольное медицинское страхование

В рамках обеспечения дополнительных социальных льгот, гарантий и компенсаций проводится добровольное страхование работников ЗАО «Металлист» от несчастных случаев на производстве. Страховая защита организована по профессиям из числа наиболее подверженных риску производственного травматизма и обеспечивается за счет ежегодно выделяемых компанией средств на эти цели. Размер страховых тарифов зависит от вида экономической деятельности предприятия.

ЗАО Кабельный завод (КЗ) «Металлист» уделяет приоритетное внимание реализации мероприятий по личному страхованию персонала. Основными направлениями этой работы являются:

- 1) организация медицинской помощи на производственных объектах;
- 2) проведение профилактических мероприятий (вакцинация, диспансеризация) по предупреждению и снижению заболеваемости персонала.

На территории завода застраховано 107 сотрудников. предприятие выделяет 802 500 рублей.

3.1.3 Программы подготовки и повышения квалификации персонала

Традиционно организация уделяет большое внимание развитию внутреннего ресурса обучения, поставив, задачу накопления и

распространения знаний внутри предприятия и развития собственной учебной базы на уровне национальных стандартов.

В подготовке персонала организация большую роль отводит системе обучения и повышения квалификации.

Компания регулярно проводит мероприятия, направленные на популяризацию профессий и специальностей кабельной промышленности.

Следующим этапом является целевая подготовка кадров, организованная при взаимодействии с образовательными учреждениями высшего, среднего и начального профессионального образования.

Так как завод ставит в задачу накопление и распространение знаний внутри завода, мероприятия по повышению квалификации, а также программы подготовки проходят на административной территории завода.

Такое мероприятие как повышение квалификации проходит в офисах. В перечне мероприятий: специализированные курсы, семинары с приглашенными иностранными специалистами. Так как данные мероприятия проводятся на взаимовыгодных условиях со специалистом зарубежного предприятия, завод несет затраты около 500 000 рублей.

3.2. Внешняя социальная политика предприятия

3.2.1. Промышленная безопасность, охрана окружающей среды

В области промышленной безопасности, охраны труда и защиты окружающей среды кабельный завод «Металлист» руководствуется требованиями российского законодательства и нормами международного права. Для создания безопасной рабочей среды своим сотрудникам, а также сведения к минимуму риска аварийных ситуаций и несчастных случаев организация применяет новейшие технологии и самые современные методы производства.

При планировании природоохранной деятельности в организации уделяется приоритетное внимание предотвращению аварий, инцидентов,

снижению неблагоприятного воздействия на окружающую среду [25]. Исходя из понимания характера и масштаба влияния собственной деятельности на окружающую среду высшим руководством предприятия принята и реализуется Политика в области промышленной безопасности и окружающей среды, в которой высшим руководством определены следующие основные принципы и цели:

- последовательное снижение показателей производственного травматизма, аварийности и негативного воздействия производства на окружающую среду;
- повышение уровня промышленной и экологической безопасности производственных объектов организации;
- создание и постоянное развитие системы управления в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;
- снижение промышленных рисков от вновь вводимых объектов;
- контроль со стороны руководства за экологической безопасностью, анализ экологических целей для снижения негативного воздействия на окружающую среду.

Достижение поставленных целей в области охраны окружающей среды позволит осуществлять планирование развития ЗАО «Металлист», с учетом принципов улучшения качества окружающей среды.

3.2.2. Благотворительность и спонсорство

Благотворительная и спонсорская деятельность является одним из ключевых аспектов социальной политики кабельного завода «Металлист». Организация оказывает поддержку многим проектам, осуществляемым на территории томской области. Благотворительные средства поступают в общественные и муниципальные организации, образовательные учреждения. Такие образовательные учреждения как школа номер 2, школа номер 7, школа

номер 4, школа номер 5, школа номер 1 получают благотворительные средства от кабельного завода ЗАО «Металлист».

Социальные и благотворительные программы являются для завода «Металлист» составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом.

Организация выстраивает свою деятельность по двум стратегическим направлениям:

Социальные инвестиции:

- Программы в области образования;
- Развитие материально-технической базы вузов;

Ключевое направление – поддержка молодых инноваторов. ЗАО «Металлист», спонсирует проекты по разработке инновационной кабельной продукции.

3.2.3 Стейкхолдеры

Говоря о стейкхолдерах компании ЗАО «Металлист», которые влияют на бизнес и успех компании можно выделить 5 основных групп:

- 1) акционеры;
- 2) сотрудники;
- 3) потребители;
- 4) поставщики;
- 5) местные жители (экологическая обстановка)

Другие группы стейкхолдеров, которые косвенно влияют на бизнес, тесно связанные с основной группой это:

- 1) органы государственной власти и управления всех уровней;
- 2) негосударственные экологические организации;
- 3) представители рабочих коллективов.

В таблице 5 укажем стейкхолдеров по степени важности.

Таблица 7 - степень важности стейкхолдеров компании

Показатели	Россия
Основные стейкхолдеры по степени важности	1) государство; 2) собственники; 3) сотрудники; 4) потребители.

3.2.4 Затраты на социальные проекты компании ЗАО «Металлист»

ЗАО «Металлист» в полной мере осознает ответственность за сохранение природы. Компания стремится постоянно совершенствовать результаты в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда. Затраты Компании на обеспечение экологической безопасности в 2014 году составили около 8 млн рублей.

Приоритетом Компании является организация безопасного производства, охрана труда и здоровья сотрудников.

Компания играет значимую роль в развитии территорий присутствия, являясь крупным налогоплательщиком и работодателем.

«Металлист» уделяет большое внимание работе с персоналом. Один из базовых принципов это предоставление сотрудникам широких возможностей для профессиональной реализации. В 2015 году компания инвестировала в обучение 1,5 млн руб. В различных образовательных программах приняли участие около 80 сотрудников.

Заключение

В наши дни проблемам мотивации уделяется большое внимание. Существует множество теорий и моделей мотивации. Наиболее значимая теория Абрахама Маслоу. Всё же в этих теориях нет успешного рецепта по мотивированию персонала, но всё же основы помогут при составлении своей программы мотивации.

Для каждого предприятия должна быть разработана своя система мотивации. Желательно, чтобы в программе учитывалась основная деятельность компании.

Руководству организации следует представлять каким образом строить систему мотивирования, чтобы данная система развивала у сотрудников доброкачественные черты.

В данной работе мотивация рассматривается как стратегия преодоления кризиса труда. Стимулирование – тактика решения затруднений.

Выявлено, что существует три типа мотивированных сотрудников такие как:

1. работники, которым важно то, насколько их вклад полезен для предприятия;
2. работники, которым важно вознаграждение за их труды, они любят деньги и статус;
3. промежуточный вариант между первой и второй группой людей. Для них одинаково важно знать, что их труд полезен и получать за это хороший гонорар.

Следует сделать вывод, что для предприятия лучше выбирать сотрудника третьего типа. Так как он мотивирован и морально и материально. В тот момент, когда организация не сможет позволить себе материальную мотивацию, моральная мотивация будет стимулировать сотрудника работать всё также эффективно.

Как было выявлено в ходе анализа персонала на кабельном заводе ЗАО «Металлист» существуют следующие проблемы: предприятие не уделяет внимания мерам нематериального стимулирования; заработная плата не соответствует ожиданиям трудящихся.

В условиях финансового кризиса предприятиям сложно, зачастую невозможно выплачивать приемлемую заработную плату своему персоналу. Для решения этой проблемы следует ввести гибкую систему льгот, таких как бесплатное питание в местной столовой.

В Российских условиях, при очень низкой степени удовлетворения потребностей в рамках оплаты труда, для сотрудника естественно работать ради признания, уважения, быть частью успеха организации.

Со стороны руководства, каждый руководитель отдела хочет, чтобы его сотрудники стремились работать с полной отдачей сил, принимали активность в решении производственных проблем. Естественно, что в данном случае, деньги являются самым очевидным мотиватором, хотя это не всегда так. Любой сотрудник считает деньги хорошим стимулом, если оплата его труда справедлива.

Для того чтобы сотрудники ЗАО «Металлист» воспринимали свою заработную плату как справедливую, следует провести ряд мер: проведение социологических опросов, для выяснения тех факторов, которые снижают удовлетворенность рабочего персонала, после презентации результатов опроса следует провести коррекционные меры.

Целью выпускной квалификационной работы было: разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала.

Первая разработанная мною рекомендация - это создание доски почёта. Опираясь на теорию мотивации Маслоу, можно сделать вывод, что каждый человек нуждается в признании обществом. На любом заводе, в том числе и на кабельном заводе «Металлист» работают преимущественно мужчины. Это связано с тем, что работа на заводе тяжелая и опасная. Так как мужчины работают на предприятии с повышенным производственным риском,

единственное что будет приносить им от этой работы удовольствие — это либо материальная, либо моральная мотивация. Так как сотрудники, которые работают на месте высокой производственной травмоопасности они получают увеличенную заработную плату, соответственно материальной мотивация на них скорее всего не подействует. Другое дело моральная мотивация. Доска почета повысит уровень оценки специалистов, станет имиджевой составляющей компании. В наше время доска почета, как способ моральной мотивации используется во многих крупнейших компаниях мира.

Вторая рекомендация: бесплатный обед в столовой кабельного завода. Данная рекомендация необходима для внедрения, так как расположение завода находится вдали от мест общественного питания. Обычно сотрудники завода в обеденный перерыв отправляются по своим домам, при этом не у всех сотрудников дома находятся вблизи расположения завода. Естественно возникает такая проблема как опоздание на рабочее место. Как следствие снижение производительности предприятия, продолжительность производства товара увеличивается. При внедрении рекомендации предприятие избавиться от опозданий сотрудников, сотрудники будут удовлетворены, в связи с территориальной доступностью места общественного питания.

Последняя рекомендация: внедрение бонусной программы. Зарубежные страны практикуют такую систему материальной мотивации. У такой программы много плюсов. Данная система мотивирует сотрудника работать на результат. Это несомненно плюс для работодателя. Для сотрудника это возможность увеличить свой доход. В разработанной мною бонусной программе рекомендуется вознаграждать сотрудников за отсутствие прогулов; опозданий; дисциплинарных нарушений. Также помимо надбавки к зарплате, предлагается дарить сотрудникам символические корпоративные подарки.

Рекомендации были разработаны и переданы руководству предприятия.

Список публикаций студента

1. Кузин А. Ю. , Рязанова Ю. А. , Дубовицкий А. А. Эффективные деловые переговоры - залог успешного бизнеса [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 5 (18). - С. 1-5. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/KUZIN%20A.Yu.\(biznes\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/KUZIN%20A.Yu.(biznes).pdf)
2. Рязанова Ю. А. , Дубовицкий А. А. Правильно продуманная рекламная кампания - залог успешного бизнеса [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 6 (19). - С. 1-5. - Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_19/Ryazanova%20A.Yu.-%201.pdf

Список литературы:

Нормативные акты

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2012. - № 1. – С. 50-52.
2. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2012. № 4. С. 28-31.
3. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2011.- № 7. - Прил.: с. 44-47
4. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2011.- № 1. - С. 88-101.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2012. – 368 с.
6. Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2011.- № 11. - С. 14-19.
7. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2012.- № 7. - С. 48-49.
8. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 2010. - №1
9. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2012. - №4. - С. 23-34
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2010. - 384 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2010.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2010. – 296 с.
13. Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2012.- № 10. - С. 29-31.

14. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2012.- № 5. - С. 33-36.
15. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2010.
16. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - №5.
17. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2010.- № 1. - С. 169-174.
18. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2012.- № 3. - С. 41-44.
19. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2012.- № 2. - С. 83-88.
20. Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования.- 2012.- №12. - С. 87-92.
21. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - № 5.
22. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2010. - 508 с.
23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 2010.
24. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров.- 2012.- № 8. - С. 32-37.
25. Каверин С. Б. Мотивация труда.- М.: Ин-т психологии РАН, 2010.- 224 с.
26. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом на примере ОАО "Красцветмет", г. Красноярск // Человек и труд.- 2012.- № 10. - С. 80-83.
27. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом.- 2010.- № 2. - С. 66-70.
28. Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе // Управление

персоналом.- 2010.- № 6. - С. 26-31.

29. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2012.- № 1. - С. 38-41.

30. Комаров Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях // Управление персоналом.- 2010.- № 5. - С. 63-66.