

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Стимулирование и мотивация персонала на примере мебельной фабрики «Витра»
УДК __331_____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Пуртова Анна Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукьянова Наталия Александровна	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ОСГН ШБИП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИ31	Пуртова Анна Евгеньевна

Тема работы:

Стимулирование и мотивация персонала на примере мебельной фабрики «Витра»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объектом исследования является система стимулирования и мотивации персонала на примере мебельной фабрики «Витра»;
Методы исследования: методы анализа литературы, описания, анкетирования, анализа, сравнения и синтеза полученных данных;
2. Монографии;
3. Статьи периодических изданий;
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Охарактеризовать сущность и значение стимулирования и мотивации персонала на примере мебельной фабрики «Витра»; - Оценить методы стимулирования и мотивации персонала на примере мебельной фабрики «Витра»; - Оценить эффективность системы стимулирования и мотивации сотрудников на примере мебельной фабрики «Витра»; - Разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования и мотивации сотрудников мебельной фабрики «Витра»;
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоритические основы мотивации и стимулирования персонала
2. Исследования и возможности повышения эффективности мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом на мебельной фабрике «Витра»
3. Рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала мебельной фабрики «Витра »

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		05.12.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИ31	Пуртова Анна Евгеньевна		05.12.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Погоукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. ОСГН	Лукиянова Н.А.	д.ф.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 70 страниц, 1 рисунка, 4 таблиц, 45 источников и 2 приложений.

Ключевые слова: персонал, сотрудники, мотивация персонала, оплата труда, основные факторы материальной мотивации персонала.

Объектом исследования является система материальной мотивации организации.

Цель исследования – охарактеризовать сущность и значение материальной мотивации в управлении персоналом организации и разработать рекомендации по ее решению на примере мебельной фабрики «Витра» г. Томска.

В ходе проделанной работы было проведено социологическое исследование.

Определены факторы, послужившие основой для разработки рекомендаций по их устранению.

Степень внедрения: для оценки уровня материальной мотивации сотрудников разработана анкета, посредством которой произведен опрос сотрудников. Результаты представлены руководству мебельной фабрики «Витра» г. Томск.

Область применения: разработанные рекомендации по повышению эффективности системы управления материальной мотивации и стимулирования сотрудников, могут быть использованы специалистами в области управления человеческими ресурсами организациями и предприятиями любой отрасли, сферы деятельности и формы собственности.

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение мероприятий материальной мотивации и стимулирования сотрудников, которые способствуют повышению производительности труда; увеличению прибыли организации.

Содержание

Введение	7
1. Теоритические основы мотивации и стимулирования персонала	12
1.1. Сущность понятий мотивации и стимулирования сотрудников	12
1.2. Анализ теории мотивации трудовой деятельности персонала	18
1.3. Материальные и нематериальные методы мотивации персонала	29
2. Исследование возможности повышения эффективности мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом на примере мебельной фабрики «Витра» г. Томск	38
2.1. Общая характеристика системы управления персоналом мебельной фабрики «Витра» г. Томск	38
2.2. Рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала	54
Заключение	58
Список использованной литературы	60
Приложение А	63

Введение

Уровень экономической конкуренции предприятия является одним из ключевых показателей в вопросе его существования и дальнейшего развития в условиях современной экономики, который напрямую зависит от эффективности использования прямых и косвенных факторов производства. В свою очередь первым и основополагающим фактором производства являются человеческие ресурсы, вовлеченные в производственный процесс, при этом важную роль играют их уровень подготовки, знаний и опыта, однако если человек недостаточно замотивирован, то это может существенно сказаться на эффективности его работы. Ввиду этого факта, вопросам мотивации обязательно должно уделяться внимание в повседневной деятельности предприятия, а также в рамках общей стратегии долгосрочного развития.

В недавнем прошлом экономика нашей страны базировалась на иных принципах и такие понятия как управление персоналом, и мотивация сотрудников были не известны. Однако, в настоящее время многие предприятия России пытаются активно подстраиваться под международные стандарты и нормы ведения предпринимательской деятельности, в которых уделяется значительное внимание вопросам и методикам мотивации персонала, с целью повышения эффективности использования труда. Но на практике количество предприятий, где используются вышеуказанные подходы не так уж и велико. Многие руководители предприятий даже не знают о существовании такого направления как «Управление персоналом», не говоря уже об использовании его принципов на практике¹.

Недостаточное осознание важности вышеуказанного направления может служить поводом для появления негативных настроений, повышение уровня конфликтности внутри коллектива, прямой или косвенной причиной начала «текучки» кадров и как следствие снижение производительности как отдельно взятого сотрудника, так и целого предприятия в целом.

¹ Гуггарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. Менеджмент в России и за рубежом. 2005 г. Стр. 19.

Когда руководство предприятия уделяет достаточное внимание вопросам изучения, развития и внедрения системы мотивации это побуждает сотрудников выполнять свои должностные обязанности более добросовестно и качественно, повышает их заинтересованность и отдачу.

Существуют различные способы мотивации и стимулирования сотрудников, но заработная плата является одним из главных, универсальных и необходимых средств удовлетворения нужд человека в современном обществе. Исходя из этого в вопросе стимулирования сотрудников, с учетом критерия «стоимость / эффективность», разработка гибкой системы оплаты труда, в зависимости от различных производственных показателей будет являться быстрым оптимальным решением вопроса стимулирования сотрудников.

На сегодняшний день вопросам развития систем оплаты труда и стимулированию сотрудников уделяется большое внимание, как в литературе, так и на практике.

Данная выпускная квалификационная работа строится на трудах ведущих специалистов в вышеуказанных вопросах, а именно: П.В. Журавлева, В.Э. Бойкова, В.В. Адамчука, А.Л. Жукова, Н.А. Загаровой, А.А. Федченко, Р.А. Яковлева.

В основе дипломного исследования лежит анализ большого числа работ российских и зарубежных исследователей.

Большой вклад в исследование проблем мотивации и стимулирования труда внесли зарубежные исследователи: К. Альдерфер, Дж. Адаир, Дж.С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг,

Дж. Кайро, Г. Латхэм, К. Левин, Э. Локк, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, П. Мартин, Э. Мэйо, У. Оучи, Л. Портер, Ш. Ричи, Ф. Тейлор, Э. Толмен, Дж.Б. Уотсон, Х. Хекхаузен и др. Среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования концепций мотивации трудовой деятельности, следует назвать А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина и В.А. Ядова.

Психологические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности нашли отражение в трудах И.А. Васильева, Е.П. Ильина, С.Б. Каверина, В.И. Ковалева, А.Н. Леонтьева, А.В. Филиппова и др.

Комплексный подход к исследованию мотивации труда использовался Б.С. Бурыхиним, В.А. Гагой, Н.И. Захаровым, А.Ф. Зубковой, Н.И. Матузовым, И.В. Мишуровой, Т.Г. Озерниковой, Ю.П. Платоновым, И.П. Поварич, Б.Г. Прошкиным, С.Д. Резником А.А. Ручкой и др.

Тему мотивационного менеджмента рассматривали А.П. Егоршин, Э.А. Уткин, Э.А. Коротков. Мотивация как функция управления исследовалась А.А. Радугиним, Л.К. Слуцким, С.А. Шапиро, В.А. Шаховым и др.

Проблемы мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом организации исследуются отечественными и зарубежными учеными: О.С. Виханским, Г. Гендлером, Б.М. Генкиным, В.И. Герчиковым, Ф. Гуияром, А.Я. Кибановым, Э.М. Коротковым, В.С. Магуном, Дж. Хантом и др.

Как правило, в сложных вопросах не бывает общепринятого определения, различные авторы трактуют его исходя из собственных точек зрения, однако в одном они сходны в том, что мотивация это силы которые побуждают к активным действиям. При этом побуждения бывают внешние, а бывают внутренние. Из этого следует, что любой человек всегда мотивирован в своих действиях, в свою очередь мотив всегда определяется конкретной ситуацией.²

Достаточно большое количество исследований направлено на изучение вопросов адаптации систем оплаты труда, взаимосвязи уровня заработной платы и производственных показателей, партнерства работников и работодателей.

Таким образом, разработка и улучшение систем материального стимулирования сотрудников, является одним из обязательных и необходимых условий повышения общей производительности труда на предприятиях и последующего увеличения прибыли.

В работе рассмотрены вопросы организации существующей системы материального стимулирования сотрудников на мебельной фабрике «Витра» г. Томск, а так же механизмы по ее улучшению и дальнейшему развитию.

² Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г. Управление персоналом. - М.: Академия, 2007 г. Стр. 152-158.

Цель дипломной работы заключается в оценке эффективности существующей системы управления материального стимулирования труда сотрудников мебельной фабрики «Витра» г. Томск, а также в разработке методов и предложений, которые позволят повысить ее эффективность.

Исходя из цели, необходимо решить следующие задачи:

- Исследовать основные понятия, значения и сущность материального стимулирования сотрудников в системе управления персоналом предприятия;
- Произвести оценку методов материальной стимуляции сотрудников предприятия;
- Дать оценку существующей системе стимулирования сотрудников мебельной фабрики «Витра»;
- Разработать рекомендации по улучшению и совершенствованию существующей системы стимулирования сотрудников мебельной фабрики «Витра».

Объектом исследования является система материального стимулирования сотрудников мебельной фабрики «Витра» г. Томск.

Предметом исследования является разработка рекомендаций по улучшению и совершенствованию существующей системы материального стимулирования сотрудников мебельной фабрики «Витра» г. Томск.

Методология исследования:

- Метод анализа использовался при характеристике теоретических основ метода материальной стимуляции сотрудников, его сущности и основного значения;
- Анкетирование использовалось для оценки существующей системы материальной стимуляции мебельной фабрики «Витра»;
- Метод синтеза использовался для описания основных характеристик рекомендаций по совершенствованию существующей системы материальной мотивации сотрудников мебельной фабрики «Витра».

Полученные результаты в рамках данной работы имеют практическую пользу, они будут использованы в решении вопросов повышения заинтересованности сотрудников для увеличения общей производительности мебельной фабрики

«Витра». Также полученные материалы могут быть использованы для дальнейшего изучения данной проблематики и развития этого направления профессорско-преподавательским составом, аспирантами, студентами и т.д.

Вышеуказанные цели и задачи определяют структуру и содержание ВКР, которая состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, заключения, списка используемой литературы.

1. Теоритические основы мотивации и стимулирования персонала

Цель главы:

Описание основных теоритических аспектов мотивации и стимулирования труда сотрудников на предприятии, основных понятий, определений, концепций, методов, теорий и принципов и существования.

1.1. Сущность понятий мотивации и стимулирования сотрудников

Цель данного раздела состоит в описании основных терминов и определений о таких понятиях как мотивация и стимулирование, классификация их видов и описание основных аспектов, описывающих концепцию их происхождения, существования и базовые принципы.

Сущность понятия мотивации (мотивация сотрудников) состоит в том, чтобы, с учетом системы потребностей сотрудников предприятия, обеспечить максимально возможное и эффективное использование их трудового потенциала для достижения текущих и стратегических целей предприятия.

С одной стороны, мотивация – это процесс побуждения к действию кого либо, предполагающий возможность удовлетворения личных (собственных) потребностей при достижении поставленных целей предприятия. С другой стороны, мотивация – это процесс осознанного выбора сотрудника того или иного типа поведения в результате внешних и внутренних воздействий. При выполнении своих производственных обязанностей, трудовая мотивация позволяет сотрудникам удовлетворить свои личные потребности путем выполнения своих непосредственных трудовых обязанностей.

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам, с учетом основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

Материальная мотивация – это стремление к достатку, более высокому уровню жизни, которая зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы

материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация – это мотивация, которая порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация – это мотивация, которая является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование, а именно:

Нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

Принудительная мотивация – это мотивация, которая основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование – это воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к

определенному поведению³.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий относится к косвенным, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация – это мотивация, которая проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

Внешняя мотивация – это мотивация, при которой воздействие на субъект происходит извне, например через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, но при этом принимать во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов.

По направленности на достижение целей предприятия различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

³ Лукина В.С. Исследование мотивации профессионального развития // Вопросы психологии. 2004 г. Стр. 25-33.

К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. п. Отрицательная мотивация – это прежде всего материальные взыскания, снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности.

В мировой теории известно множество моделей мотивации, из которых можно выделить ряд наиболее распространенных:

По Адаму Смиту, проводившему исследования в начале века на английских предприятиях, человек всегда будет стремиться улучшить свое экономическое положение.

По Лоуренсу и Лоршу, люди стремятся репродуцировать то поведение, которое уже приводило к ожидаемому результату.

По Маслоу, человек стремится удовлетворять потребности в строгой иерархической последовательности: физиологические, безопасности и защищенности, социальные, уважения, самовыражения.

По МакКеланду, потребности имеют три основных составляющих: власть, успех и причастность.

По Вруму, мотивация складывается из ожиданий результата, вознаграждения, ценности последнего.

«Теория справедливости» говорит о соотношении человеком полученного вознаграждения с затраченными усилиями и вознаграждением работника, выполняющего аналогичные функции⁴.

Любая модель оперирует субъективными факторами - ожидания, удовлетворения потребностей, и т.д., которые не поддаются прямому воздействию.

С точки зрения эффективного управления необходимо рассматривать изменяемые составляющие мотивации в порядке убывания их значимости:

– *Личные качества и система ценностей сотрудника.* Как показывает

⁴ Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2004 г. Стр. 210 - 224.

практика, этим фактором можно управлять на этапе подбора кадров. Изменить человека, повлиять на его внутренние мотивы очень сложно, однако можно и нужно подбирать людей с изначально приемлемыми характеристиками;

– *Материальное стимулирование.* Зарплата как главный мотив актуальна не только на нижнем уровне иерархии предприятия, но и среди высшего руководства, где как будто должны превалировать соображения статуса или самореализации. Большое значение имеет структура вознаграждения, а также периодичность их выплат;

– *Отношение руководителя к персоналу.* То как руководитель выстраивает отношения со своими сотрудниками во многом определяют отношения сотрудников к компании;

– *Содержание работы.* В первую очередь, необходимо отметить прямую зависимость мотивации от субъективной оценки исполнителями корректности формулировки задания. Как показывает практика, в бюрократизированных, в худшем смысле этого слова, организациях с чрезвычайным трудом, путем долгих согласований реализуются бесполезные проекты, спущенные «сверху». И, в то же время, легко выполняются «необязательные» работы, полезные предприятию, по мнению персонала. Повышение мотивации для конкретного дела, таким образом, возможно через информирование исполнителей, доведение до них всех основных целей задания;

– *Контроль.* Отсутствие контроля и чрезмерный контроль в равной мере снижают мотивацию. Первый случай еще может быть скомпенсирован личными свойствами сотрудника (для профессионалов качественное выполнение задачи - единственный способ ее выполнения). Во втором, достаточный стимул к работе имеют лишь исполнители, но не организаторы. (Т.е. здесь лучше «пережать» на уровне исполнителей, но «недожать» на уровне руководства);

– *Корпоративная культура.* Это понятие, включающее процедуры, ритуалы, правила и традиции внутрифирменного поведения;

– *Компенсационный пакет и льготы.* Традиционно сюда относятся

бесплатные или льготные обеды для персонала, аренду спортзала, бассейна или сауны, медицинскую страховку сотрудников;

– *Характеристики предприятия.* Значимыми для сотрудников являются: динамика предприятия (развивающееся, растущее или застойное), его размер и статус (крупное, престижное или небольшое, неизвестное), оборудование офиса.

Кроме того, необходимо принимать во внимание типы работников с точки зрения мотивации:

– *Инструментально мотивированный работник* ориентирован только на заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения;

– *Профессионально мотивированный работник* считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его интересует содержание труда и характер работы;

– *Патриот* (социалистическая мотивация) характеризуется тем, что основа его мотивации к труду - высокие идейные и человеческие ценности: построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии и т. д.

– *Хозяйская* мотивация основана на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ и т. п. Для такого работника чаще всего не нужна внешняя мотивация, ему достаточно внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически не ограничены.

– *Люмпенизированный работник* предпочитает уравнилельное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе, но он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения⁵.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что к вопросам мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятия необходимо подходить системно, производя корректный анализ, правильно соотносить данные для

⁵ Егоршин А. П. Управление персоналом. 3-е изд. М.: Кнорус, 2012 г. Стр. 54 - 57.

получения максимально верных исходных данных.

1.2. Анализ теории мотивации трудовой деятельности персонала

В данном параграфе будет представлена информация об основных теориях мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятий, их авторах, истории их происхождения, базовых принципах, об их достоинствах и недостатках.

Современные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Эти теории в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы следующих исследователей: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Процессуальные теории мотивации появились позже содержательных и основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В этих теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими.

Теория Абрахама Маслоу.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы 20-го столетия, А. Маслоу утверждал, что люди имеют множество различных потребностей, и эти потребности можно разделить на пять основных категорий, которые имеют строгую иерархическую структуру, в данной пирамиде представлены пять основных категорий, которые А. Маслоу характеризует следующим образом:

– *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от психических и физических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребности уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию;

– *Социальные потребности* или потребности в причастности, чувства принадлежности к чему или кому-либо, чувство, когда тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки;

– *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

– *Потребности самовыражения* или потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории А. Маслоу, потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем мотивации более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Теория А. Маслоу нашла широкое применение в управлении. Руководители разных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Не смотря на то, что теория А. Маслоу дала руководителям весьма полезное

описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Многие положения теории носят вероятностный характер, а именно:

- Точное определение индивидуальных потребностей подчиненных в текущий момент времени очень сложно;
- В теории А. Маслоу не учтены индивидуальные особенности и отличия людей друг от друга;
- Удовлетворение одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.⁶

Теория Ф. Герцберга не перечисляем а анализируем

Теория Ф. Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

Ф. Герцберг обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии, хотя удовлетворения и не наблюдалось, но не возрастала ни мотивация, ни удовлетворение от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику предприятия, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает ещё и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Ф. Герцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается

⁶ Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Кнорус. 2011 г. Стр. .65 – 67.

высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Исходя из вышеуказанного, в работах Ф. Герцберга приводятся доказательства того, что существует два совершенно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.

Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что руководители должны быть очень осторожны и не делать ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, не нужно тратить время и средства, предлагая своим сотрудникам разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

Наиболее удивительным и неожиданным открытием, полученным в результате проведённых Ф. Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов. Деньги имеют важное значение для большинства сотрудников, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Однако руководители оказывают себе и своим организациям плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у сотрудников.

Руководители, которые пытаются разработать эффективную систему стимулирования сотрудников, должны учитывать шесть важных условий:

– Регулярное информирование сотрудников о позитивных и негативных результатах работы;

- Самостоятельное составление сотрудниками расписания своей работы;
- Предоставление сотрудникам возможности психологического роста;
- Наличие у сотрудников материальной ответственности;
- Наличие у сотрудников возможности открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления;
- Сотрудники должны нести ответственность только за участок, который они контролируют.

Исследования Ф. Герцберга привлекают внимание к соотношению между мотивацией и характером работы. Они свидетельствуют о том, что скучная и монотонная работа создает много трудностей, таких как большая текучесть кадров, низкая производительность труда. В результате этих исследований многие компании начали рассматривать организацию и планирование работы, исследовать способы ее улучшения, чтобы способствовать формированию большего удовлетворения от нее служащих.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга также подвергается критике. Она отнесена к категории "мотивационно-гигиенической" и базируется на результатах исследования, в ходе которых осуществлялось выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека в процессе труда. Ф. Герцберг сделал главный вывод, который положен в основу мотивационной модели, «что людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста»⁷.

В мотивационной модели Ф. Герцберга отмечают три основных недостатка:

- Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например того, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь искать курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так Ф. Герцберг

⁷ Парабеллум А., Мрачковский. Н. Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль / А. Парабеллум, Н.Мрачковский – СПб:- Питер.-2011 г. Стр. 187 - 190.

точно определяет те условия, которые вызывают «страдания» или «психологический рост».

– Н. Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Ф. Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Н. Кинга, наиболее вероятная версия такова: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов».

– Наконец, Д. Шваб и Л. Камингс указывают на то, что доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки "удовлетворение ведет к действию", не являлись экспериментальными.

Хотя эта теория эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались критические замечания. В основном они были связаны с методами исследования. Действительно когда людей просят описать ситуации когда им было хорошо или плохо от проделанной работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а не благоприятные с ролью – других людей или вещей, которые объективно от опрашиваемых не зависят. Таким образом результаты которые получил Ф. Герцберг, были результатом того как он задавал вопросы.

Другой момент касается того, что один и тот же фактор может вызывать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот и зависит это от потребностей конкретных людей.

Кроме того, Ф. Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением на работе и производительностью труда. Но для работника, который весьма удовлетворен своей работой, потому что у него есть широкие возможности для социального общения с коллегами, мотивов для повышения производительности труда может не оказаться.

Все эти критические замечания ясно показывают, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать ни какого воздействия на него в другое

время или на другого человека в аналогичной ситуации. Т.е., его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с мотивацией.

Теория мотивации Д. МакКлеланда.

В своей теории Дэвид МакКлеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу всех уровней управления.

МакКлеланд считал, что все люди мотивированны двояким образом: или желание избежать поражения, неудачи, или, как противоположность, стремлением к успеху. Другими словами, если принять спортивную аналогию, для одних удача и удовлетворение заключается в том, чтобы не прибежать к финишу последним, избежать проигрыша. Для других удача только в победе, а второе место уже поражение.

Потребность в успехе лежит в иерархии потребностей Маслоу где-то между уважением и самовыражением. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьёзными навыками в плане организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать мотивационную среду для подчинённых с ярко выраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени - от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Потребность во власти также находится между потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Эта потребность является выражением желания человека контролировать влияние на других людей. МакКлеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал её с желанием добиться руководящей

должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представления человека о власти, и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчинённым. Он обладает высоким самоконтролем и испытывает слабую потребность в принадлежности.

То, что МакКлеланд называл потребностью в принадлежности, очень похоже на то, о чём говорил Маслоу. Эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

Хотя все члены любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности, МакКлеланд использовал результаты своего исследования для определения трёх характерных типов менеджеров:

Так называемые институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля.

Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.

Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

Исследование предполагает, что менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за своей потребности во власти.

Работа МакКлеланда показала, что потребность в успехе можно развить в человеке, и в результате получить более эффективную работу. Для улучшения целенаправленного поведения менеджеров в ней советуется применять следующие приёмы, развитие организации, которое делает ударение на конкурентные методы

достижения целей и подчёркивает важность наиболее эффективного достижения этих целей. Менеджеры должны ставить для себя и для своих подчинённых трудные, но достижимые цели и задачи. Кроме этого, следует помнить, что люди, ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются, однако организация может извлечь выгоду из комбинации всех трёх типов менеджеров, описанных МакКлеландом.

Теория Д. МакКелланда позволяет, в зависимости от преобладания одной из трех названных потребностей, выделить типы личностей, а значит использовать ее для разделения труда, для профориентации, а так же для составления индивидуальных систем стимулирования труда. Особая роль в формировании отношения к работе принадлежит феномену мотивации достижения. Д. МакКелланд показал, что в результате специального тренинга, существует возможность обеспечить преобладание стремления к достижению над желанием избежать неудач.

Несомненно, слабой стороной этой теории является, несколько упрощенная классификация потребностей, и ее ориентация на американский менеджмент.

Не осталась вне критики и мотивационная модель Д. Макклеланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом Макклеланд использует так называемую проектную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся (спроецируются) его мотивы. Макклеланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности в стремлении к принадлежности, во власти, в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу, по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Макклеланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность в достижении целей. Она характерна для тех

руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Отдельные авторы считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще недостаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда.

Хотя модель Макклеланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

К сказанному можно добавить, что сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя подвергнуть критике, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, и это естественный процесс. Нельзя, конечно, полностью отрицать и отмеченные выше недостатки модели Д. Макклеланда.⁸

Процессуальных теорий мотивации.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- Руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- Сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- Сотрудника и руководителя, допускающих то, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;

⁸ Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. Учебное пособие. - Государственный университет - Высшая школа экономики, 2003 г. Стр. 105 - 110.

– Сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работает он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого. Например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы и т.д.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с

затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примерепедагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. Однако все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. Реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем.⁹

Из изложенного выше ,необходимо сделать вывод о том, что единого мнения о сущности происхождения мотивов сотрудников предприятия сделать на сегодняшний день не возможно. У всех существующих теорий есть свои достоинства и недостатки.

1.3. Материальные и нематериальные методы мотивации персонала

⁹ Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы: Монография / Христофоров А.В., Христофорова И.В; под ред. Суглобова. – М.: ИНФРА-М, 2015 г. Стр. 158 – 159.

Цель данного параграфа состоит в том, чтобы описать основные принципы материальных и нематериальных методов стимулирования, что составляет основу стимулирования труда сотрудников.

Исходя из того, что на различных на предприятиях трудятся сотрудники разного возраста и квалификации, с разным материальным достатком, находящиеся на различных этапах карьерного роста, мотивации должна включать в себя спектр разнообразных инструментов. Очевидно, что использование однообразных унифицированных корпоративных инструментов мотивации не приведет к высокой эффективности управления.

Как правило, комплексная система стимулирования сотрудников образуется двумя составляющими – материальной и нематериальной.

Материальное стимулирование.

С учетом изложенной информации в предыдущем разделе, а также текущего состояния отечественной экономики, среднего уровня зарплат по стране, материальное стимулирование может играть ключевую роль в вопросах полного вовлечения сотрудников в производственный процесс. Ввиду того, что при получении материального вознаграждения, участники трудового процесса, также получают возможность распоряжаться ими по собственному усмотрению, расходуя их на цели, которые максимально отвечают их потребностям в текущий момент времени.

Заработная плата. Заработная плата – это денежный эквивалент стоимости созданного продукта, который получают те, кто участвовал в создании этого продукта.

Одним из наиболее эффективных методов материального стимулирования сотрудников это увеличение заработной платы, при этом очень важно определить величину и критерии увеличения заработной платы. В вопросе увеличения отдачи сотрудников при выполнении своих трудовых обязанностей, размер и величина увеличения основной заработной платы должны быть пропорциональны.

При принятии решений об увеличении заработной платы сотрудника, необходимо принимать во внимание множество факторов. Увеличение заработной

платы без наличия объективных причин может являться пагубным как для самого сотрудника, так и для коллектива в целом. К примеру, если сотрудник прибегает к шантажу своего руководства, угрожая своим уходом, в случае если ему не будет увеличена заработная плата, возможно единственно правильное решение будет проститься с ним, что исключит подобные мысли у других сотрудников.

Фактические результаты работы должны быть четко взаимосвязаны и определены с заработной платой. Т.е. должны быть определены количественные показатели его трудовой деятельности, другими словами каждая единица нормы труда должна иметь денежный эквивалент. При этом нужно учитывать показатель минимальный размер оплаты труда (МРОТ), который определен законодательно и устанавливается в зависимости от региона, графика работы и условий труда. Также должны быть определены условия, которые будут предоставляться при перевыполнении трудовых обязанностей, сверхурочной работе и т.д.

Исходя из изложенного выше, заработная плата должна формироваться исходя из особенностей системы выплаты заработной платы, в которой должно быть четко определена связь между нормой труда и его денежным эквивалентом.

Существуют следующие системы оплаты труда:

– Повременная система оплаты труда. Данная система применяется на предприятиях, где невозможно количественно контролировать труд сотрудника. Основные достоинства данной системы в том, что она достаточно легко реализуется, начисления происходят по простой и прозрачной схеме. Базируются на разрядах сотрудников и тарифных ставках. Один из главных недостатков данной системы это отсутствие стимулирования сотрудников и поддержка низких производственных показателей;

– Сдельная система оплаты труда. Данная система предполагает оплату труда за конкретно выполненный объем работ. К плюсам данной системы нужно отнести прямую связь между объемом работы и размером оплаты труда. К недостаткам данной системы относятся отсутствие минимальной заработной платы, которая гарантированно будет выплачиваться, вне зависимости от результатов работ.

– Ставка и надбавка на одного сотрудника. Премии и бонусы за производственные показатели. Плюсы данной системы в том, что сотрудник мотивирован выполнять свои трудовые обязанности лучше и больше, так как результаты работы вознаграждаются денежными выплатами. Минусы это отсутствие роста коллективной эффективности.

– Ставка и надбавка на группу сотрудников. Плюсы данной системы являются коллективная ответственность за результаты работы, что служит хорошим фактором для поддержания благоприятной атмосферы. Минусом является то, что затраченные усилия каждого сотрудника всегда будут неравными.

– Ставка и надбавка по итогам работы всего предприятия. Используется на предприятиях, где преобладает благоприятная рабочая атмосфера и отличные взаимоотношения между сотрудниками и руководством предприятия. Плюс данной системы в том, что все сотрудники вовлекаются в производственный процесс более широко. Минусы это нечеткая связь между общим результатом и личным вкладом каждого сотрудника.

Премии. Самым распространенным методом материальной стимуляции является метод выплаты денежного поощрения, а именно премии. Премии бывают ежемесячные, ежеквартальные, ежегодные, за производственные показатели, за выслугу лет, премии в связи с профессиональными праздниками и т.д. Также существует вид премий, который выплачивается спонтанно, за какие-либо успехи или показатели трудовой деятельности, однако у этого вида есть минусы, ввиду того, что у сотрудника в будущем может возникнуть недопонимание и неопределенность, почему тогда премию выплачивали, а сейчас нет.

При этом важно, чтобы при разработке системы стимулирования определяющей выплату премии, руководитель руководствовался рядом ключевых утверждений, а именно:

– Премии не должны восприниматься сотрудниками как часть заработной платы в обычных условиях;

– Премия, личная или групповая должна быть связана с личным вкладом

сотрудника в предприятие;

- Премия должна способствовать повышению производительности сотрудников. В свою очередь должны существовать критерии измерения этой производительности;

- Премия должна выплачиваться не за нормативные показатели производительности, а за дополнительные;

- Затраты на выплату премий должны быть обязательно ниже дополнительных усилий которые прикладывают сотрудники.

Для примера можно привести некоторые концепции систем премирования, таких как система Скэнлона, Система Ракера, Система Импрошейр.

Системы Скэнлона и Ракера ориентированы на выплату премий, исходя из экономии, которая образовалась в силу личных заслуг сотрудников. Т.е. когда фактические издержки производства были целенаправленно уменьшены и высвободившиеся средства идут в премиальный фонд. Система Импрошейр ориентирована на экономию времени, которое затрачивается на изготовление продукта посредством снижения трудоемкости его изготовления.

Бонусы. Необходимым условием постоянного развития и усовершенствования производственных процессов предприятия является наличие разветвленной системы бонусных выплат. Бонусы играют роль дополнительного денежного вознаграждения, которое выдается за снижение различных издержек, будь то материалы или время выполнения производственных операций, за увеличение общей прибыли путем более полного вовлечения имеющихся ресурсов в производственный процесс и т.д. Бонусы также бывают личными и групповыми.

Учитывая факт, что все структуры предприятия и его сотрудники тесно взаимосвязаны между собой, денежные вознаграждения одних, могут демотивировать других, на что тоже стоит обращать внимание.

В ТК РФ меры материального поощрения устанавливаются статьей 191, к которым относятся выплата премий и награждение ценным подарком. Информация о том, что работодатель в праве самостоятельно разрабатывать и устанавливать системы оплаты труда, которые могут включать в себя системы премирования и

различные доплаты и надбавки стимулирующего и компенсационного характера. Данные системы оплаты труда должны быть обязательно оформлены и закреплены в коллективных договорах, соглашениях или локальных нормативных актах.

Премияльная надбавка. Премияльная надбавка выплачивается в соответствии с личными заслугами сотрудника и рассчитывается из общей методики для всего коллектива, в зависимости от занимаемой должности или величины трудового стажа. Недостатком этой системы является сложность выработки единой методики расчета надбавки для всего коллектива.

Участие в прибылях. Данная система подразумевает выпуск акций предприятия для реализации их сотрудникам. Реализация происходит в форме продажи по цене ниже рыночной, в форме подарка и т.д. Это прямой стимул больше трудиться, так как теперь сотрудник может получать процент от прибыли, которая в том числе зависит и от него.

Наиболее распространенные системы оплаты труда в нашем государстве это повременная и сдельная системы оплаты труда. В тоже время важной задачей является контроль системы оплаты труда, сбор объективной информации о результатах труда, оценка личного вклада каждого сотрудника в общий результат.

Нематериальное стимулирование.

Нематериальное стимулирование не менее важный фактор в вопросах общего повышения эффективности труда сотрудников предприятия, чем материальное стимулирование. Прежде всего, это возможности, которые предприятие может предложить своим сотрудникам, с учетом того, что денежные средства напрямую не будут задействованы. Для некоторых сотрудников размер заработной платы может являться не главным стимулом в работе, таким сотрудникам важно чувствовать, что предприятие заинтересовано в них, и прежде всего в их развитии. К нематериальному стимулированию относятся следующие методы:

Обучение и повышение квалификации. Предприятие, которое заинтересовано в постоянном профессиональном росте собственных сотрудников, должно предоставлять безвозмездную возможность обучаться, проходить курсы повышения квалификации, участвовать в образовательных семинарах.

Высококвалифицированные кадры способны существенно увеличить эффективность труда и производственные результаты. В этом случае сотрудники, которым важен профессиональный и карьерный рост могут работать и одновременно проходить различные обучения, что в конечном итоге будет оказывать положительный эффект на сотрудников и на предприятие.

Комфортное рабочее место и условия труда. Предоставление комфортного и эргономичного рабочего места благоприятно влияет на производительность и внутреннее эмоциональное состояние сотрудников. Удобный и качественный рабочий стол, верстак, инструменты и оборудование могут в разы увеличить скорость выполнения различных операций. Дополнительно предприятие может позаботиться о наличии комнаты отдыха, столовой, душевых и т.д., что в конечном счете обязательно будет способствовать более комфортной работе сотрудников предприятия.

Гибкий рабочий график. Предоставление возможности сотрудникам определять собственный режим рабочего времени, не в ущерб интересам предприятия. Производительность некоторых людей может сильно отличаться в одни и те же временные отрезки, одним проще начинать выполнять свои трудовые обязанности рано утром, другим же комфортнее приступать к работе во второй половине дня. Выстроив свой рабочий график максимально эффективно, с учетом личных особенностей и биоритмов, сотрудник может добиться больших результатов в своей повседневной деятельности.

Удаленная работа. Современные информационные технологии позволяют обмениваться большим объемом информации в режиме реального времени между сотрудниками, которые могут находиться в разных частях земного шара. В ряде случаев, постоянное присутствие сотрудников на своих рабочих местах не является гарантией качественного результата, выполненного в срок. Поэтому дистанционное выполнение сотрудниками своих трудовых обязанностей может быть гораздо эффективней и удобнее как для самих сотрудников, так и для предприятия.

Социальные программы. Реализация предприятием различных социальных программ и льгот для своих сотрудников является важной частью нематериальной

мотивации в целом. Предоставление бесплатной медицинской страховки, льготных путевок в дома отдыха, поддержка молодых специалистов, выплата пенсий от предприятия и т.д. Наличие программы социальной политики внутри предприятия, которая реализована практически, показывает заботу предприятия о своих сотрудниках. Безусловно, наличие социальной политики на предприятии выгодно выделяет его среди подобных организаций.

Льготы и компенсации. Организация бесплатного питания, предоставление служебного транспорта, компенсация расходов на занятия спортом и т.д. обязательно будут способствовать повышению производительности труда. Так предоставление служебного транспорта может существенно экономить силы сотрудника перед началом рабочего дня и после его окончания, дополнительно позволяя работать в пути. Занятие спортом обязательно повлияют на рост общей производительности сотрудника и его внутреннее эмоциональное состояние.

Признание заслуг. Доска почета, памятные подарки, грамоты и т.д. это обратная связь руководства предприятия направленная к его сотрудникам, с целью подчеркнуть важность и эффективность труда отдельных работников, признания их заслуг. Этим предприятие показывает, что оно заинтересовано в поддержании высокого профессионально уровня, которые задаю его лучшие сотрудники, к которым формируются особое отношение.

Творческая составляющая в трудовой деятельности. Возможность применять творческий подход при выполнении своих должностных обязанностей (в первую очередь рутинной работы) может увеличить эффективность труда у отдельной категории сотрудников. К примеру, сотрудникам предоставляется возможность самостоятельно организовывать различные мероприятия, семинары, встречи или предлагать решение нетривиальных инженерных задач путем разработки и внедрения собственных идей.

Следует отметить, что все методы материального и не материального стимулирования работают максимально эффективно, когда руководство предприятия поддерживает высокий уровень организации труда, побуждает сотрудников к постоянному обучению, саморазвитию, повышению своего

профессионального уровня и как следствие увеличения собственной производительности. Все это позволяет минимизировать губительное для внутренней мотивации чувство несправедливости.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что существует достаточное количество методов материальной и нематериальной стимуляции труда сотрудников, каждый из которых отвечает определенному виду ожиданий сотрудников.

В данной главе были рассмотрены и описаны основные теоритические аспекты понятий о мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятия.

2. Исследование возможности повышения эффективности мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом на примере мебельной фабрики «Витра» г. Томск

Цель главы:

Описать основные характеристики и особенности производства мебельной фабрики «Витра» г. Томск, произвести анализ системы мотивации и стимулирования труда ее сотрудников в системе управления персоналом. Разработать рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования труда сотрудников.

2.1. Общая характеристика системы управления персоналом мебельной фабрики «Витра» г. Томск

Основная цель данного параграфа состоит в описании характеристики и особенностей производственной деятельности мебельной фабрики «Витра».

Мебельная фабрика «Витра» - это предприятие, сферой деятельности которого является производство и реализации корпусной мебели. Основные производственные мощности предприятия расположены в г. Томске, дополнительно во всех крупных городах России расположены региональные склады, на которых представлен весь ассортимент выпускаемой продукции с учетом принципов «всегда все в наличии». На сегодняшний день общая площадь производственных и складских площадей составляет более 90 000 квадратных метров, на фабрике работает более 1 000 сотрудников, в 17 подразделениях, которые определяют организационную структуру предприятия.

Мебельная фабрика «Витра», была основана в 1995 году, в то время ее площадь составляла 35 квадратных метра, спустя 20 лет фабрика заняла прочные позиции на мебельном рынке и входит в 10 крупнейших производителей мебели в России и вышла на международный уровень.

Фабрика производит современную мебель из высококачественных материалов, срок службы которых составляет более 10 лет. В ассортимент

выпускаемой продукции входят: комоды, прихожие, гостиные, спальни, столы журнальные, столы-книжки, столы туалетные, столы компьютерные, столы обеденные, молодежные, детские, кухни и офисная мебель.

Вся выпускаемая продукция сертифицирована на экологическую безопасность и соответствует классу эмиссии E1, сертификаты соответствия гарантируют высокое качество продукции. Вся мебель изготовлена из высококачественной ЛДСП толщиной 16, 22 и 32 мм. В состав ламинированного покрытия ДСП входит меламин. Именно он обеспечивает изделию устойчивость к механическим, температурным и световым воздействиям. Все торцы деталей мебели обработаны кантом ПВХ толщиной от 0,4 до 2 мм. Цвет и текстура канта ПВХ соответствует цвету и текстуре ЛДСП. В отличие от широко известной меламиновой кромки, кант ПВХ является более прочным, гибким и долговечным материалом. Если меламиновая кромка служит не более 10 лет, то кант ПВХ прослужит до пятидесяти и более лет, при этом сохранив свой первоначальный вид. МДФ это экологически чистый материал, в его составе мельчайшие древесные волокна, лигнин и парафин. Благодаря своей однородной структуре, МДФ является любимым материалом дизайнеров и конструкторов. На поверхности плиты можно создать любой рисунок, придав сложный профиль фрезеровке, что является невозможным при обработке ДСП. В производстве мебели фабрика использует ламинированную с одной стороны МДФ плиту толщиной 6, 10, 16, 18, 24 мм. ДВПО это окрашенная древесноволокнистая плита, которая обладает повышенной стойкостью к истиранию и влаге. Данный материал используется для изготовления задних стенок шкафов и тумб, днищ выдвижных ящиков и т.д. В производстве мебели «Витра» использует высококачественное полированное стекло марки M1, а также стекло, окрашенное в массу. Современные технологии, используемые фабрикой, позволяют особым образом декорировать стекло. Благодаря этому мебель имеет привлекательный внешний вид и пользуется высоким спросом. Постформинг (столешницы) это древесностружечная плита, имеющая класс гигиены E-1, толщиной 28 и 38 мм, поверхность которой покрыта слоистым пластиком ведущих европейских и российских фирм, который производится по технологии высокого давления. Стык

на закруглении имеет проклейку (каплесборник), препятствующую попаданию влаги и отслоению пластика. Материал устойчив к воздействию высокой температуры, имеет высокую прочность, светостойкость.

Система управления персоналом на мебельной фабрике «Витра» базируется на следующих принципах:

1. Контроль:
 - 1.1. Система контрольных точек (измерение + отчетность);
 - 1.2. Система внутренних аудитов.
2. Анализ и планирование:
 - 2.1. Система стратегического планирования;
 - 2.2. Система среднемесячного планирования.
3. Оптимизация:
 - 3.1. Процессный подход;
 - 3.2. Система рацпредложений;
 - 3.3. Система документооборота.
4. Кадровая политика:
 - 4.1. Система эффективной мотивации;
 - 4.2. Система наставничества;
 - 4.3. Система внутреннего обучения;
 - 4.4. Система бесед с сотрудниками;
 - 4.5. Система экзаменов.

Более наглядно данная система управления персоналом представлена на Рисунке 1. Стоит отметить, что разработка данной системы производилась внутри предприятия собственными силами сотрудников отдела внутренних аудитов, что позволило максимально учесть специфику производства, принципов функционирования мебельного рынка России и современных требований к выпуску качественной продукции отвечающим высоким международным стандартам. Данная система управления постоянно совершенствуется и дорабатывается для обеспечения стабильного роста фабрики с максимальной эффективностью. Система ориентирована на полное вовлечение сотрудников в производственный процесс, при

этом уровень внутреннего контроля достаточно высок, ведь цена ошибки, допущенной сотрудниками фабрики может иметь самые серьезные последствия, что в конечном счете может сказаться на имидже предприятия, снижению объемов продаж и т.д.



Рисунок 1. Система управления персоналом мебельной фабрики «Витра»

Одной из важнейших составляющих общей системы управления персоналом на фабрике «Витра» является система эффективной мотивации. Система эффективной мотивации – это совокупность материальной и нематериальной мотивации (стимуляции) сотрудников, которая направлена на повышение эффективности трудовой деятельности.

Система эффективной мотивации включает в себя следующие программы:

1. Программа общей мотивации «Система контрольных точек» (ПОМ СКТ – набор правил направленных на поддержание высокого уровня работы сотрудников и подразделений через общие показатели;

2. Программа прямой мотивации «Прорыв» (ППМ «Прорыв») – набор правил, основанных на прямой материальной заинтересованности сотрудника в достижении максимального эффекта по приоритетным показателям через прямые показатели;

3. Программа дополнительной мотивации «Лояльность» (ПДМ «Лояльность») – набор правил, направленных на создание дополнительных условий повышенной привлекательности труда в компании за счет различных видов нематериальной стимуляции (организация питания, наличие спортивного зала, организация интересного досуга сотрудников).

Основная цель системы эффективной мотивации – это создание и укрепление желания сотрудников работать на мебельной фабрике эффективно, с максимальной отдачей производственному процессу. Под увеличением эффективности необходимо понимать достижение одного или нескольких условий, а именно:

- Достижение сотрудниками результата, который соответствует целям предприятия;
- Выполнение поставленных задач в установленные сроки или сроки ранее установленных;
- Постоянное увеличение показателей эффективности производственного процесса без потери качества;
- Увеличение производительности труда;
- Сокращение затрат посредством оптимизации производственных процессов.

Главным принципом системы эффективной мотивации являются измерение деятельности сотрудников по показателям различных групп и обязательная ежемесячная отчетность по результатам этой деятельности. Кроме этого существуют второстепенные принципы системы эффективной мотивации, а именно:

1. *Принцип баланса материального и духовного.* Если уровень удовлетворенности (УУ) сотрудника условиями, которые предоставляет предприятие, близок к 100%, то сотрудник закрепляется на предприятии. В свою очередь, удовлетворенность первостепенно зависит от уровня заработной платы (УЗп) и психологического комфорта (ПсК) в коллективе. Процентное взаимоотношение между уровнем заработной платы и психологическим комфортом

может варьироваться, но итоговая сумма их процентной величины должна равняться 100% (т.е. $УЗп + ПсК = УУ$);

2. *Принцип достаточного уровня психологического комфорта:*

2.1. Размер заработной платы. Размер заработной платы должен быть не ниже относительно аналогичных предприятий с учетом региональных особенностей;

2.2. Справедливая оценка руководства. Поощрение сотрудников за инициативность и выполнение объема работ выше установленной нормы, в том числе за трудовые подвиги;

2.3. Атмосфера в коллективе. Для поддержания благоприятного микроклимата внутри коллектива необходимо:

2.3.1. Отслеживать настроение сотрудников;

2.3.2. Не допускать появления конфликтных сотрудников;

2.3.3. Повышать корпоративную культуру.

2.4. Отсутствие раздражителей, а именно:

2.4.1. Неблагоприятные условия производственной среды;

2.4.2. Психологическое давление на сотрудника.

2.5. Наличие творческой и интересной работы, а именно:

2.5.1. Внутреннее обучение;

2.5.2. Система рацпредложений;

2.5.3. Проекты по развитию предприятия;

2.5.4. Внедрение методов стимулирующих саморазвитие;

2.5.5. Иная дополнительная деятельность.

3. *Принцип баланса окладной заработной платы.* Окладная заработная плата (ОЗп) состоит из двух частей, постоянной (ПостЗп) и переменной (ПеремЗп), при этом должно выполняться следующее условие:
 $Озп = 2/3ПостЗп + 1/3 ПеремЗп$;

4. *Принцип правильной премии.* Метод формирования премий должен выдаваться только за успехи, в соответствии с прямыми показателями трудовой деятельности сотрудников;

5. *Принцип приоритетности сдельной заработной платы.* Заработная плата сотрудника должна напрямую зависеть от величины прилагаемых им усилий, которые ежемесячно должны отражаться в прямых показателях его трудовой деятельности;

6. *Принцип прямой мотивации.* Для каждой должности должны существовать индивидуальные прямые показатели количественно отражающие результат трудовой деятельности сотрудника;

7. *Принцип солидарной ответственности.* Принцип основывается на солидарной ответственности группы сотрудников по достижению установленных целей;

8. *Принцип соревновательности.* Принцип основывается на организации соревнований между сотрудниками или группой сотрудников (подразделениями) по достижению результатов.

Кадровая политика на мебельной фабрике направлена на долгосрочную перспективу. Своей целью планирование кадров подразумевает обеспечение сотрудниками с перспективой долгосрочного сотрудничества.

А для этого на мебельной фабрике постоянно разрабатываются и создаются такие условия, при которых каждый сотрудник может максимально реализоваться и раскрыть свой потенциал. Эффективная деятельность мебельной фабрики невозможна без минимального количества сотрудников, в таком случае планирование персонала решает задачу кадрового голода на каждом из этапов развития.

Кадровое планирование на данном предприятии включает в себя определение потребностей в персонале, которое позволяет определить в каждый конкретный период развития организации качественную и количественную потребность в сотрудниках. Важно заметить, что потребность в персонале организации прямо зависит от его организационной структуры, объемов работы, системы управления, квалификации имеющихся сотрудников и стратегических планов развития компании. При этом планирование численности сотрудников реализуется в несколько этапов:

- Производится анализ всех сотрудников предприятия, по различным критериям;
- Рассчитывается потребность в сотрудниках на определенную перспективу, исходя из стратегических;
- Осуществляется сопоставление полученных и имеющихся данных;
- Составляется план по удовлетворению потребностей в персонале.

План также включает в себя внесение изменений в структуру управления, привлечение дополнительного персонала, переобучение имеющихся сотрудников, развитие наиболее ценных кадров организации и многое другое.

Периодически все сотрудники мебельной фабрики проходят оценку знаний в виде аттестации, приблизительно от 1 раза в три месяца и чаще. Аттестация необходима для проверки квалифицированных знаний персонала и поддержания его на уровне, необходимом для качественного выполнения поставленных задач.

Для получения объективных результатов оценки сотрудников включены следующие оценки таких параметров, как:

- Результаты труда;
- Профессиональные качества;
- Личностные качества.

Выше указанные параметры, безусловно, не являются статичными и изменяются или дополняются в зависимости от критериев, значимых по той или иной должности.

Также на мебельной фабрике анализируется вовлеченность персонала в деятельность предприятия, поскольку данный критерий, наиболее точно характеризует внутреннее состояние корпоративной культуры, совпадение интересов и целей организации и сотрудника, показывает отношение персонала к мебельной фабрике в целом. Этот показатель является обязательным для контроля и оценки.

С помощью, полученной в ходе проверки информации, у предприятия появляется возможность наиболее эффективно и качественно управлять своими сотрудниками.

Реализация данных элементов повышает инициативность и результативность сотрудников, обеспечивая лояльность к его руководству.

Для вовлеченности сотрудников в используют следующие элементы:

- Работа в слаженной команде;
- Командное обучение;
- Карьерный рост сотрудника;
- Высокая ответственность персонала компании;
- Создание и поддержание корпоративной культуры.

Вовлеченность сотрудника в деятельность фабрики происходит поэтапно и включает в себя следующие шаги:

- Информирование сотрудника;
- Регулярная консультация сотрудника;
- Выстраивание отношений на уровне партнерства;
- Расширение зоны ответственности.

Таким образом, вовлеченность сотрудников является важным элементом эффективной системы управления персоналом.

Одними из главных принципов, на которых основывается управление персоналом:

– Четкая система прав и распределения обязанностей между сотрудниками предприятия. Данный принцип прописывается в должностных инструкциях. Сотрудник должен знать, за что он отвечает, и что с него будут спрашивать. Каждый сотрудник организации в любое время может посоветоваться со своим руководителем, обсудить с ним возникающие вопросы. Отношения руководитель-подчиненный выстраиваются исходя из решаемых задач.

– Поощрение инициативы, стремления узнавать новое, приобретать опыт и внедрять его на практике;

- Жесткая система исполнительной дисциплины;
- Лояльные отношения между руководителем и подчиненным;
- Создание команды из высокопрофессиональных кадров.
- Демократичная корпоративная культура.

Таким образом, можно сделать вывод, что качественное и эффективное управление персоналом на мебельной фабрике возможно только на основе правильно выстроенной кадровой политики, что имеет место быть в данной компании.

Главный акцент в системе стимулирования работников основан на материальные методы стимулирования.

Для того, чтобы заинтересовать сотрудника к своей работе, которая в свою очередь отразится на повышение производительности труда компании, а также увеличение прибыли компании, создана цель мотивации для сотрудников.

Для проведения анализа системы управления персоналом на мебельной фабрике «Витра», была разработана специализированная анкета, состоящая из 21 вопросов (Приложение А), которые были распределены по четырем блокам:

- Блок №1 содержит вопросы, которые позволяют получить общую информацию о сотрудниках, такую как пол, возраст, образование и т.д;
- Блок №2 содержит вопросы о системе выплаты заработной платы и материального вознаграждения сотрудников;
- Блок №3 содержит вопросы социальных льготах и гарантиях со стороны работодателя;
- Блок №4 содержит вопросы о степени удовлетворенности сотрудниками условиями труда, графиком труда, рабочим местом, продолжительностью и интенсивностью труда;
- Блок №5 содержит вопросы об условиях обучения и развития сотрудников, адаптации сотрудников на новом рабочем месте;
- Блок №6 содержит вопросы о взаимоотношениях между сотрудниками и общей атмосфере в коллективе.

– Блок №7 содержит вопросы, которые предполагают свободные ответы для внесения сотрудниками собственных предложений по улучшению системы управления персоналом.

Заполнить данную анкету, было предложено 127 сотрудникам, из которых 110 согласились принять участие в анкетировании, что составило 11,6% от общего числа сотрудников мебельной фабрики. Исходя из анализа полученных результатов, были сделаны следующие выводы, а именно:

1. Пол опрошенных сотрудников:

Всего	Мужской	Женский
110	75	35
100%	68%	32%

2. Возраст опрошенных сотрудников:

Всего	От 20 до 30 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 50 лет
110	63	30	17
100%	48%	37%	15%

Средний возраст сотрудников принимавших участие в анкетировании составил 32 года.

3. Образование опрошенных сотрудников:

Всего	Высшее проф.	Среднее проф.	Среднее
110	71	35	4
100%	48%	37%	15%

4. Общий трудовой стаж опрошенных сотрудников:

Всего	От 0 до 5 лет	От 5 до 10 лет	Более 10 лет
110	21	51	38
100%	19%	46%	35%

Средний общий трудовой стаж составил 8,7 года.

5. Стаж работы опрошенных сотрудников на мебельной фабрике «Витра»:

Всего	От 0 до 5 лет	От 5 до 10 лет	Более 10 лет
110	68	34	8
100%	63%	30%	7%

Средний стаж работы сотрудников на мебельной фабрике «Витра» составил: 4,2 года.

6. Должностные категории опрошенных сотрудников:

Всего	Рабочие	Специалисты	Руководители
110	63	43	4
100%	57%	40%	3%

Выводы из вопросов Блока №1:

- Большинство сотрудников, принимавших участие в анкетировании, являются мужчинами;
- Средний возраст сотрудников составил 32 года, что свидетельствует о наличии большого количества молодых специалистов;
- Средний общий трудовой стаж сотрудников составил 8,7 года, что свидетельствует об общем опыте работы;
- Средний трудовой стаж непосредственно на мебельной фабрике составляет 4,2 года, что показывает низкий уровень «текучки кадров», с учетом того, что фабрика постоянно увеличивает производственные мощности, формируя новые рабочие места;
- Большая часть опрошенных сотрудников относится к категории рабочих специальностей.

Выводы из Блока №2 с вопросами о системе расчета и выплаты заработной платы и материального вознаграждения, свидетельствуют о том, что половина сотрудников не довольны текущим уровнем заработной платы, но отмечают, что она

своевременно выплачивается, а именно:

- 47% сотрудников считают, что текущий размер их заработной платы не соответствует объему усилий, который им приходится ежедневно прилагать при выполнении своих должностных обязанностей;

- 38% сотрудников мебельной фабрики согласны с мнением, что при расчете заработной платы необходимо учитывать дополнительные факторы;

- 31% сотрудников не довольны существующей системой расчета заработной платы;

- 28% сотрудников согласны с размером их заработной платы, которая полностью соответствует их ожиданиям;

- 17% сотрудников считают, что размер их заработной платы не соответствует их квалификации.

- 95% сотрудников отметили, что заработная плата выплачивается вовремя и без задержек;

- 12% сотрудников хотели бы получать заработную плату еженедельно;

- 67% сотрудников полностью довольны системой материального вознаграждения, при этом 23% считают, что данная система не стимулирует сотрудников и строиться на субъективных факторах оценки труда;

- 9% сотрудников считают, что при расчете заработной платы уделяется не достаточное внимание оценке уровня качества проделанной работы.

Выводы из Блока №3 с вопросами о наличии социальных льгот и гарантий свидетельствуют о том, что большинство сотрудников считают, что предоставляемый пакет льгот можно было бы существенно расширить, а именно:

- 57% сотрудников отметили, что предоставляемый предприятием социальный пакет полностью соответствует ТК РФ;

- 14% сотрудников указали на то, что социальные льготы предоставляются не в полном объеме;

- 61% сотрудников считают, что социальный пакет можно было бы расширить и персонализировать в соответствии с занимаемой должностью и

квалификацией;

Вывод из Блока №4 с вопросами об удовлетворенности сотрудниками их графиком работы, интенсивностью и условиями труда, можно сделать вывод, что большинство сотрудников удовлетворены предоставляемыми условиями, а именно:

- 89% сотрудников удовлетворены своим графиком работ; из них 7% предпочли бы работать по скользящему графику;

- 69% удовлетворены своим режимом труда и отдыха;

- 31% желали бы, чтобы количество перерывов во время их рабочего дня было больше;

- 17% сотрудников считают, то что режим труда и отдыха должен варьироваться в зависимости от тяжести и напряженности работ;

- 8% сотрудников не удовлетворены перерывами во время своей работы;

- 5% анкетированных не удовлетворены ни длительностью, ни количеством перерывов;

- 35% анкетированных полагают, что нагрузка и интенсивность труда вполне подходящая;

- 28% сотрудников высказали, то что в компании существует большая интенсивность труда и большой объем работы;

- 24% работника отметили, то что нагрузка в течении всего рабочего дня неравномерна;

- 11% сотрудников не устраивает продолжительность рабочего дня;

- 2% опрашиваемых посчитали интенсивность труда очень невысокой;

- 71% сотрудников устраивает предприятие их рабочего места;

- 11% считают же, что оснащение их рабочего места недостаточно;

- 7% сотрудников говорят, что оборудования и инструменты устарели и подлежат их замене;

- 7% опрашиваемых также не устраивает планировка рабочего места;

- 4% сотрудника не устраивает площадь предоставляемого им рабочего места;

- 77% оценили свои условия труда, как комфортные;
- 10% анкетированных могут пожаловаться на неблагоприятную температуру воздуха;
- 9% сотрудников подмечают неудовлетворенность уровнем шума и пульсации;
- 4% анкетированных полагают, то что освещение на их рабочем месте недостаточное.

Вывод из Блока №5 с вопросами об условиях обучения и развития сотрудников, адаптации сотрудников на новом рабочем месте:

- 58% отметили, что уровень адаптации их устраивает;
- 27% в свою очередь хотели бы, чтобы процесс адаптации проходил более продолжительно;
- 15% опрошенных указали на низкий уровень адаптации;
- 6% сотрудников высказались о своем недовольстве в незначительном личном участии в процессе адаптации в организации;
- 43% сотрудников устраивает система обучения и развитие их в компании;
- 21% сотрудников отмечают, то что система обучения в данной организации не предусмотрена вовсе;

Вывод из Блока №6 с вопросами об удовлетворенности сотрудников взаимоотношениями в коллективе свидетельствует о том, что фабрике не проводятся мероприятия по сплочению коллектива и их командного духа, а также не проходят работы с вышестоящими руководителями для коррекции их стиля поведения, а именно:

- 67% отметили, что их коллектив достаточно сплоченный и дружный;
- 33% сотрудника заметили, что коллектив в компании разделяется на несколько малых групп;
- 7% сотрудников сказали, то что в коллективе каждый из них сам по себе;
- 11% сотрудника в коллективе чувствуют себя некомфортно;

- 39% сотрудников дали оценку отношению руководства к своим подчиненным как «нормальное, вполне демократическое»;
- 21% из них считают, то что отношение вышестоящего руководства слишком требовательное;
- 19% анкетированных отметили, то что иногда отношение руководства к своим подчиненным бывает некорректным;
- 17% сотрудников заметили, что руководство порой не реагирует на просьбы и предложения со стороны их подчиненных;
- 7% анкетированных оценили отношение руководства к своим подчиненным как «нейтральное».

Вывод из Блока №7 с вопросами о наличии дополнительных факторов различного характера, мешающей трудовой деятельности сотрудников:

- 42 человека ответили, то что монотонный труд в рабочем процессе снижает работоспособность сотрудников;
- 17 человек высказали мнение о том, что для того, чтобы они выполняли качественно свои функции и обязанности им не хватает морального поощрения за их результаты со стороны руководства;
- 27 человек выявили фактор, такой как, отсутствие признания, чувства значимости в данной организации;
- 24 человека воздержались от ответа на данный вопрос.

Исходя из проведенного анкетирования среди сотрудников мебельной фабрики, было отмечено следующее:

- Наличие неудовлетворенности уровнем заработной платы;
- Недостаточное количество методов нематериального поощрения;
- Напряженные взаимоотношения внутри коллектива;
- Отсутствие возможности прохождения обучения в сторонних организациях за счет предприятия;

– Проводится не достаточный объем мероприятий по устранению монотонности работы у сотрудников, что способствует росту утомляемости сотрудников;

– Отсутствие подходящих методов морального поощрения, со стороны руководства;

На основании вышеизложенного, нужно сделать вывод, что выявленные факторы необходимо устранить путем доработки существующей системы управления персонала. Устранение вышеуказанных негативных аспектов, которые сопровождают трудовой процесс на мебельной фабрике, необходимо для исключения возможности увеличения их отрицательного воздействия на коллектив предприятия.

2.2. Рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

Цель параграфа состоит в выработке рекомендаций по улучшению существующей системы мотивации и стимулировании труда сотрудников.

Особенно остро стоят трудности связанные с усилением воздействия мотивации на результаты труда работников, использующей высококвалифицированный и интеллектуальный труд сотрудников.

Поэтому немаловажно, чтобы к вопросу мотивации труда сотрудников подходили соответствующим образом.

Изучение и анализ личной мотивации сотрудников на основе анонимного анкетирования позволил выявить неудовлетворенность работников действующей системой мотивации и стимулированием труда. Необходимо доработать уже существующую систему мотивации, провести ряд мероприятий по улучшению и совершенствованию мотивационной политики персонала, т. к. мотивированные сотрудники отдадут себя полностью работе. Работая для них – важная часть жизни, только хорошо мотивированный люди могут внести существенный вклад в развитие предприятия.

Факторы, напрямую оказывающие большое влияние на мотивацию:

- Постоянный контроль текущего уровня знаний работников;
- Неравномерная загруженность сотрудников;
- Высокий уровень ответственности за принятие незначительных решений;
- Длительная деятельность и однообразие;
- Работа в режиме сверхурочного времени;
- Строгая регламентация всех сотрудников;
- Негативная атмосфера внутри коллектива (напряжение, нервозность,

сильное утомление, и т. д.).

Одной из основных проблем мебельной фабрики «Витра» – это текучесть кадров, что связано в первую очередь с разочарованием в ожиданиях сотрудниками не только условий труда, но и достойной заработной платы.

Предъявляя высокие требования к сотрудникам, руководство мебельной фабрики забывает о достойном материальном стимулировании сотрудников, не забывая при этом о материальных штрафах. Размер материального вознаграждения несопоставимо ниже рядовых сотрудников, чем административных работников, что тоже негативно сказывается на психологическом состоянии персонала.

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к снижению экономических показателей производства, снижению качества и объема производимых работ.

Учитывая выше изложенное можно дать следующие рекомендации по совершенствованию системы управления материальной мотивацией на мебельной фабрике:

- Для повышения качества мотивации и стимулирования труда сотрудников необходимо более детально доработать существующую систему оплаты труда и компенсационных выплат;
- Необходимо рассмотреть возможность повышения ставок, а также базовых ежемесячных вознаграждений;

- Пересмотреть нормативы труда и уже по итогам определить участки работы, в каком месте совершается переплата сотрудникам, не соответствующая трудовозатратам и выполняемой работе и соответственно наоборот;
- Привести в соответствие сроки выплаты заработной платы в точное соответствие с требованиями ст. 136 ТК РФ;
- Заключение договоров на добровольное медицинское страхование работников с выгодной для сотрудников программой медицинского обслуживания;
- Внести четкий регламент по обеспечению работников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь (для детей и внуков сотрудников), оказания материальной помощи в случае смерти ближайших родственников или длительной тяжелой болезни и т. Д.;
- Рассмотреть возможность создания системы льготного кредитования сотрудников фабрики.

Хорошая мотивация – залог успеха предприятия и формирования сплоченного коллектива. Все рекомендации направлены на сплоченность сотрудников: хорошая трудовая атмосфера, отсутствие расхождения среди сотрудников, корпоративная культура, базирующаяся на сплочении персонала в команду единомышленников, особый образ управления, поможет помочь справиться в кризисные ситуации. Система ценностей компании, разделяемая сотрудниками, дает возможность прочно и успешно развиваться.

По итогам второй главы, важно отметить что, благодаря усилению мотивации увеличивается вероятность повышения профессионального уровня сотрудников, уменьшение внутренних проблем, увеличение объема продаж. Однозначно снизится количество внутренних конфликтов и процессуальных сбоев в самой организации, повысится авторитет руководства.

Мотивирование в управлении персоналом подразумевается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации

считается развитие комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Цель дипломной работы заключалась в совершенствование системы материальной мотивации на мебельной фабрике «Витра», достигнута.

В качестве вывода к данной главе, необходимо отметить, самое главное, чтобы данные рекомендации реально воплощались в жизнь и находили место на практике. Справедливое материальное стимулирование персонала – залог успеха любой организации.

Заключение

Автор исследования пришел к следующим выводам

1. Произведен анализ теоретических и прикладных аспектов проблем системы материальной мотивации и стимулирования сотрудников,

2. Разработаны рекомендации по улучшению материальной мотивации на примере мебельной фабрики «Витра» г. Томск.

3. Выявлены основные теоретические подходы к совершенствованию системы материальной мотивации и стимуляции сотрудников мебельной фабрики, обозначены причины недовольства со стороны сотрудников фабрики;

4. Определены факторы, которые обуславливают основные аспекты проблемы текучести персонала:

- Неудовлетворительный уровень заработной платы;
- Сложная система расчета и оплаты труда;
- Высокий уровень ответственности и штрафных санкций за невыполнение большого количества значительных и незначительных показателей производственного процесса;
- Высокий уровень контроля со стороны руководства, что усиливает психоэмоциональное напряжение внутри коллектива;
- Скромный набор методов нематериального поощрения;
- Минимальный пакет социальных льгот.

Изучение и анализ личной мотивации сотрудников на основе анонимного анкетирования позволило выявить неудовлетворенность работников действующей системой мотивации и стимулированием труда, исходя из этого необходимо:

- Рассмотреть возможность доработки уже существующей системы мотивации и стимулирования сотрудников;
- Системно производить сбор информации о состоянии рабочей атмосферы в коллективе, посредством анонимного анкетирования для получения обратной связи.

На основании вышеизложенных проблем, в рамках данной работы были разработаны рекомендации по улучшению и совершенствованию системы мотивации и стимулирования сотрудников мебельной фабрики «Витра», а именно:

- Доработать существующую систему расчета и оплаты труда сотрудников фабрики и компенсационных выплат;
- Пересмотреть нормативные показатели труда и размеры окладной части сотрудников в зависимости от квалификации и занимаемой должности;
- Заключение договора добровольного медицинского страхования сотрудников;
- Внедрить регламент обеспечения сотрудников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь (для детей и внуков сотрудников), оказания материальной помощи в случае смерти ближайших родственников или длительной тяжелой болезни и т. д;
- Рассмотреть возможность создание системы беспроцентного кредитования сотрудников фабрики для снижения уровня текучки кадров.

В целом предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы материальной мотивации позволят повысить эффективность деятельности сотрудников фабрики, путем снижения психоэмоционального напряжения сотрудников, которые будут приходить на работу с еще большим удовольствием, потому что работают на том предприятии, которое удовлетворяет все их возможные потребности и учитывает пожелания.

В качестве выводов, по результатам анализа проведенного в рамках данной работы, важно отметить, тот факт, что на примере мебельной фабрики «Витра» видно как руководители предприятий в нашей стране начинают осознавать эффективность методов мотивации и стимулирования сотрудников. При этом уровень конкурентоспособности мебельной фабрики «Витра», однозначно свидетельствует о наличии положительных результатов от внедрения вышеуказанной системы.

Список использованной литературы

1. Тузова А.А. Мотивация персонала. М.: ИНТУИТ, 2011. С. 11-12.
2. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Кнорус. 2011. С.3.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.: Учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2012. С. 103
4. Л.В Карташова, Т.В Никонова, Т.О Соломанидина: Учебное пособие: Организационное поведение ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ серия основа в 1996 г.
5. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом- 2005. - № 5 _ 36-45 с. с 104
6. Сербиновского, Б.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Сербиновского Б.Ю., Самыгина С.М. – М.: Приор, 1999. - с. 343 с. 115
7. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом- 2005. - № 5 _ 36-45 с. 98
8. Тузова А.А. Мотивация персонала. М.: ИНТУИТ, 2011. С. 12-13.
9. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2012. С. 188.
10. Либерман К. Материальная мотивация // «Кадровый вопрос». 2014. № 3.
11. А. М Карякин Управление персоналом Учебное пособие 2002г
12. Егоршин А. П. Управление персоналом. 3-е изд. М.: Кнорус, 2012. С. 110.
13. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. М.: Волтерс Клувер, 2012. С. 120.
14. Поведение потребителей: Учебник / О.Н. Романенкова – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
15. Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы: Монография / Христофоров А.В., Христофорова И.В; под ред. Суглобова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 159 с.

16. Парабеллум А., Мрачковский Н. Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль / А. Парабеллум, Н. Мрачковский – СПб.: Питер.-2011-367с.
17. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. - М.: Норма, 2007.
18. Генкин Б. М., Свистунов В. М. Основы организации труда. - М.: Норма, 2008.
19. Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. – 2005. - №2. - С. 53-62
20. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 1994. – 274с.
21. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. Учебное пособие. - Государственный университет - Высшая школа экономики, 2003. - 110 с.
22. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие.- Мн.: Новое знание, 2007.-336с.
23. Лукичева Л.И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2005. – 360
24. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 224 с.
25. Управление персоналом: учебник /под. ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2009.- 695с.;
26. Зеер Э. Ф., Павлова А.М., Садовникова Н.О. Профориентология: Теория и практика: Учебное пособие для высшей школы. – М.: Академический Проект; Екатеринбург Деловая книга, 2004. – 192 с.
27. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб: Питер, 2000. – 512 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»)
28. Климов Е.А. Психология профессионала. – Москва – Воронеж, 1996.
29. Лукина В.С. Исследование мотивации профессионального развития // Вопросы психологии. 2004, №5, стр. 25-33.
30. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996.

31. Управление персоналом: учебник /И.Б. Дуракова и др. /под общ. ред. проф. И.Б. Дураковой.- М.: ИНФРА-М, 2009.- 570с. - (Высшее образование).
32. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г. Управление персоналом. - М.: Академия, 2007;
33. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: АКАДЕМІА, 2011;
34. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник 2- е издание. Минск : Современная школа, 2014;
35. Андреев В. В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях / В.В Андреев – М: Инфра-М, 2007. – 358 с.
36. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: классическое издание. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
37. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: классическое издание. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
38. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: БИНОМ, 2009. - 253 с.
39. Кибанова А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я Кибанова - М.:2010.- 312 с.
40. Кураев Г.А. Психология человека / Г.А Кураев - Ростов-на-Дону: ЦВВР, 2009.- 167 с.
41. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организации / В.С Липатов М.: Люкс–арт, 2010.- 232 с.
42. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления / А.Л. Свенцицкий - СПб: ЛГУ, 2012.-336 с.
43. Щекин Г.В. Управление бизнесом/ Г. В. Щекин – Киев:ВАРТО, 2010.-217 с.
44. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. Под ред. Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2004.- 880 с.
45. Ричи Ш. Управление мотивацией : под редакцией Е.Климова / Ш. Ричи - М.: Юнити-Дана, 2012 г.- 89 с.

Приложение А

Анкета

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в опросе и ответить на представленные в данной анкете вопросы. Результаты опроса будут использованы для совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Полная анонимность гарантируется, все результаты будут использованы в обобщенном виде.

Заранее благодарим Вас за участие!

1. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

- а) Мужской;
- б) Женский.

2. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

- а) До 25 лет;
- б) До 35 лет;
- в) До 45 лет;
- г) Свыше 45 лет.

3. Уровень Вашего образования?

- а) Основное общее (9 классов);
- б) Среднее общее (11 классов);
- в) Среднее профессиональное (училище, техникум);
- г) Высшее профессиональное (университет, институт).

4. Как давно Вы начали свою работу на данном предприятии?

- а) Менее 1 месяца;
- б) До полугода;
- в) Более 1 года;
- г) Более 5 лет;
- д) Более 10 лет.

5. К какой категории работников организации Вы относитесь?

а) Рабочие (работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п.);

б) Руководители (работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители);

в) Специалисты (работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции);

г) Служащие (работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание).

6. В каком структурном подразделении Вы работаете?

а) управления (например, департаменты, отделы);

б) отделения (например, отделения создаются в региональных таможенных управлениях);

в) департамент;

г) отделы (функциональные структурные подразделения, отвечающие за конкретное направление деятельности организации);

д) службы (Например, служба заместителя директора по персоналу, может объединять отдел кадров, отдел развития персонала, отдел организации и оплаты труда, другие структурные единицы, выполняющие функции, связанные с управлением персоналом).

7. Какую оценку вы можете дать заработной платы в данной организации?

а) Объем моей заработной платы соответствует моим ожиданиям;

б) Подход к расчету заработной плате должен быть индивидуальный;

в) Система оплаты труда должна быть общая без какого-либо индивидуального подхода;

г) Объему выполняемых работ размер заработной платы не соответствует;

д) Размер моей заработной платы не соответствует моей квалификации;

е) Другое (опишите).

8. Удовлетворены ли Вы системой оплаты труда в организации?

- а) Да, доволен;
- б) Существуют постоянные задержки в системе оплаты труда;
- в) Система оплаты труда была посменно или же еженедельно, а не 1-2

раза в месяц;

г) Есть желание работать по сдельной системе оплаты труда (производится по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции);

д) Хотелось бы работать по повременной системе оплаты труда (заработок рабочего времени определяется умножением часовой или дневной тарифной ставки на количество отработанных часов или дней);

- е) Другое (укажите).

9. Устраивает ли Вас система материального вознаграждения за ваш труд в компании?

- а) Да, доволен;
- б) Полагаю, что когда определяется материальное вознаграждение, то

должно учитывается количество работы, но не качество;

в) Полагаю, то, что система материального вознаграждения не всегда учитывает стремление сотрудника к развитию и его росту;

г) Полагаю, то, что система материального вознаграждения необъективна и не соответствует достигнутому результату;

д) В данной компании система материального вознаграждения не предусматривается.

- е) Другое (опишите).

10. Какую оценку Вы даете социальному пакету в организации?

а) Полагаю, то, что социальный пакет в компании полностью соответствует Трудовому кодексу;

б) Полагаю, то, что социальный пакет предоставляется не в полном размере;

в) Полагаю, то, что социальный пакет обязан быть персональным для каждого работника, учитывая его квалификацию, должность и т.д.;

г) Полагаю, то, что в социальный пакет можно было бы вносить изменения, мог быть регулируемым;

д) Устав предприятия социальный пакет не предусматривает.

е) Другое (опишите).

11. Что бы Вам хотелось добавить в него? (обозначьте 2-3 варианта ответа)?

а) Обеспечение должностного транспорта или оплата проезда на общественном транспорте, возмещение денег на бензин;

б) Оплата мобильной связи;

в) Предоставление фирменной рабочей одежды сотрудникам компании;

г) Обеспечение горячих обедов, оплата кафе, либо столовой;

д) Обеспечение кредитов предприятием;

е) Предоставление работникам заниматься спортом, покупка им абонементов в спорткомплексы, либо фитнес-клубы;

ж) Предоставление путевок в дома отдыха, либо санатории;

з) Переподготовка и обучение сотрудника за счет компании;

и) Помощь сотруднику компании материальным стимулированием в связи его, например, рождением ребенка, бракосочетанием, смертью, либо несчастным случаем;

к) Другое (опишите).

12. Устраивает ли Ваш график работы?

а) Да, вполне удобный график работы;

б) Хотелось бы, чтобы была пятидневная рабочая неделя с двумя выходными;

в) Вполне бы устроила шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем;

г) Хотелось бы, чтобы был гибкий график работы на данном предприятии, так как работник выбирает и сам распоряжается своим рабочим временем на основе договоренности с руководителем;

д) Вполне устроил бы скользящий график работы, такой как сутки через двое и т.п;

е) Другое (опишите).

13. Устраивает ли вас режим труда и отдыха в организации?

а) Да, устраивает;

б) Хотелось бы, чтобы количество перерывов было больше во время рабочего дня;

в) Недостаточная длительность перерывов;

г) Количество перерывов и длительность не устраивает;

д) Отдых и режим труда должен варьироваться в зависимости проделанной работы, тяжести и напряженности;

е) Другое (опишите);

14. Как бы Вы могли оценить продолжительность, а также интенсивность труда?

а) Большой объем выполняемой работы, а также большая интенсивность труда, что способствует быстрой утомляемости;

б) Объем выполняемой работы низкий, сотрудник устает от безделья и скуки;

в) Большая продолжительность рабочего дня;

г) Нагрузка в течении рабочего дня и недели сотрудника неравномерная;

д) Вполне приемлемая нагрузка и интенсивность труда;

е) Другое (опишите).

15. Удовлетворены ли Вы организацией труда своего рабочего места?

а) Да, доволен;

б) Рабочее место недостаточно оснащено;

в) Полагаю, что оборудование и инструменты уже устарели и требуют замены;

- г) Неудобная планировка рабочего места для сотрудника;
- д) Площадь моего рабочего места не обеспечивает экономию трудовых движений, либо наоборот стесняет их;
- е) Другое (опишите).

16. Как бы Вы оценили условия труда на данном предприятии?

- а) Абсолютно комфортные, устраивает;
- б) Полагаю, что освещение в организации недостаточное;
- в) Некомфортная температура воздуха;
- г) Шум и вибрации;
- д) Плохое состояние зданий или помещений;
- е) Другое (опишите).

17. Оцените уровень адаптации новых работников в организации?

- а) Вполне хороший уровень адаптации, быстро влился в курс дела;
- б) Низкий уровень адаптации, осваивался долго и самостоятельно;
- в) В целом все устроило, но считаю, то что период процесса адаптации мог бы быть более продолжительным;
- г) Устраивает, но заметил, что мое присутствие и участие в трудовом процессе было незначительным;
- д) Не предусмотрена система адаптации в организации;
- е) Другое (опишите).

18. С вашей точки зрения, как состоит система развития и обучения работников в организации?

- а) Все устраивает;
- б) Все нравится, но предпочел бы частому обучению в компании;
- в) Не устраивает, так как курсы обучения проводятся за счет сотрудника, а не компании;
- г) Не устраивает, так как система обучения предоставляется только по усмотрению руководителя, то есть не всем сотрудникам компании;
- д) Система обучения отсутствует в компании;
- е) Другое (опишите).

19. Оцените социально-психологический климат (взаимоотношения) в вашем коллективе?

- а) Коллектив в компании сплоченный и дружный;
- б) Чувствую себя некомфортно в коллективе;
- в) Коллектив разбит на малые группы по 2-3 человека;
- г) Сотрудник сам по себе;
- д) В коллективе существуют придирки и скандалы, напряженная обстановка;
- е) Другое (опишите).

20. Дайте оценку отношения руководства к своим подчиненным в компании?

- а) Отношение руководства и сотрудников вполне нормальное, решения связанные с работой компанией принимаются совместно;
- б) В общем удовлетворительное, но иногда отношение управляющего некорректно к сотрудникам;
- в) Не удовлетворен, и считаю, что руководство не всегда реагирует на предложения и просьбы своих сотрудников;
- г) Не удовлетворен, и считаю, что отношение руководства к сотрудникам своей компании иногда слишком бывает требовательным;
- д) В целом доволен, и считаю, что отношение руководства нейтральное;
- е) Другое (опишите).

21. Что на Ваш взгляд мешает трудовой деятельности в данной компании? (укажите 2-3 варианта ответа)

- а) Отсутствует возможность проявить свою инициативу и творчество в работе;
- б) Отсутствует моральное поощрения сотрудников за результаты их труда от руководителя; (похвала, благодарность)
- в) Удаленность работы от дома;
- г) Недостаточный уровень образования;
- д) Отсутствует чувство значимости и признания в компании;

- е) Монотонность труда;
- ж) Чрезмерный контроль со стороны руководства;
- з) Постоянные нововведения в организации?
- и) Нет возможности заработать дополнительный заработок;
- к) Нестабильность и неуверенность в завтрашнем дне;
- л) Трудовая дисциплина;
- м) Отсутствие постановки конкретных проблем, полномочий и обязательств;
- н) Другое (опишите).