**Предложения по повышению мотивации труда персонала в ООО Дружба**

**2012**

Аннотация

В данной бакалаврской работе объемом 66 страницы, включающей 13 таблиц, рассматриваются вопросы о способах повышения мотивации в организации, проводится анализ мотивации персонала в ООО «Дружба» и выдвигаются предложения по повышению мотивации для эффективной работы организации.

Ключевые слова: Мотивация, Стимулирование, Мотивы, Персонал, Материальные стимулы, Нематериальные стимулы, Труд, Капитал, Информация, Коммуникации, Анализ, Аттестация, Квалификация, Текучесть кадров, Коэффициент текучести, Анкетирование.

Annotation

bachelor work volume 66 pages, including 13 tables, addresses issues on how to increase motivation in the organization, an analysis of motivation in OОО "Дружба" and put forward proposals to increase incentives for efficient operation of the organization. : Motivation, Incentive, Motives, Personal, Financial Incentives, Non-material incentives, Labor, Capital, Information, Communication, Analysis, Certification, Qualifications, Turnover rate, Questioning.

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала

.1 Понятия «мотивация» и «стимулирование»

.2 Материальные стимулы повышения мотивации

.3 Нематериальные стимулы повышения мотивации

Глава 2. Анализ мотивации труда в организации ООО «Дружба»

.1 Общая характеристика предприятия

.2 Анализ материального стимулирования

.3 Анализ нематериального стимулирования

.4 Анализ потребностей персонала

Глава 3. Предложения по повышению мотивации труда персонала в ООО «Дружба»

.1 Аттестация персонала в целях повышения мотивации

.2 Улучшение условий труда

.3 Нематериальные методы повышения мотивации

.4 Оценка экономической эффективности предложений

Заключение

Список использованной литературы

Введение

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуацией. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Поэтому, одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

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

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность использования человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы. Таким образом, актуальность данной темы обусловлена тем, что мотивация является важнейшим управленческим инструментом любой деятельности предприятия, который служит основой роста и процветания предприятия.

Цель бакалаврской работы - анализ и совершенствование существующей системы мотивации персонала организации.

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- Рассмотреть понятия мотивации и стимулирования труда персонала;

- Изучить материальные и нематериальные факторы повышения мотивации;

- Провести анализ мотивации ООО «Дружба»;

- Разработать рекомендации по повышению эффективности системы мотивации.

Объектом исследования является ООО «Дружба»

Предмет исследования - система мотивации персонала на ООО «Дружба»

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в выработке прикладных рекомендаций для анализируемой компании. Сформулированные и представленные предложения по повышению эффективности мотивации персонала могут быть использованы в практике деятельности предприятий.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, четко определены цель, предмет, объект исследования и сформулированы конкретные задачи исследования, раскрывается практическая значимость и методы исследования используемые в данной работе. Здесь отражается степень изученности исследуемых вопросов, указывается объект и предмет исследования. Были поставлены конкретные задачи с последующим вынесением проблем и показ путей их решения.

В первой главе работы раскрываются значения понятий «мотивация» и «стимулирование». На основе изученной литературы, публикаций в периодической печати, систематизации современных экономических исследований рассматриваются определения материальной и нематериальной мотивации персонала.

Во второй, аналитической, главе объектом исследования выступает фактическое состояние изучаемой проблемы на примере предприятия ООО «Дружба». Раздел носит аналитический, прикладной характер, где анализируется мотивация персонала данной организации.

Третья глава является логическим завершением исследования, проведенного в первом и во втором разделах. В заключительной части бакалаврской работы даются рекомендации по повышению мотивации персонала, удовлетворению потребностей персонала.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

В заключении подведены основные итоги и краткие выводы по разделам основной части дипломной работы, дана оценка полноты решения поставленных во введении задач, перспективы дальнейшего исследования проблемы мотивации.

персонал мотивация стимулирование

1. Теоретические аспекты мотивации персонала

.1 Понятия «мотивация» и «стимулирование»

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Люди - важнейший ресурс любой организации. Они создают новые продукты, контролируют качество, управляют финансовыми ресурсами и используют их. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В то время как другие ресурсы ограничены, возможности и инициатива людей, человеческие ресурсы безграничны. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Персонал - наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественного фактора производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

Персонал или кадры - это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется прежде всего своей численностью, которая определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации [7, с.258].

Состав персонала любой организации неоднороден, так как люди различаются по естественными приобретенным признакам - полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности.

Мотивация - стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. Проблема мотивации и мотивов поведения - одна из стержневых в психологии [12, с.240].

Изучение мотивации необходимо, так как это один из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желания.[13, с.125]

Мотивация как психологическое явление трактуется по-разному. В одном случае - как совокупность факторов, определяющих поведение. В другом - как совокупность мотивов. В третьем - как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. И так далее. Для однозначности восприятия понятия “мотивация” в данном тексте мы будем рассматривать мотивацию как динамический процесс формирования мотива (как основания поступка) [10, с.169].

Мотивы к труду появляются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, который соответствует потребностям человека. При этом мотивы деятельности человека могут быть экономическими и неэкономическими. Первые связаны с возможностью получить материальные выгоды, повышающие благосостояние человека. Вторые, являются косвенными, облегчают получение, как прямых материальных выгод, так и большого свободного времени и соответствующих духовных благ. В структуру мотива труда входят:

потребность, которую хочет удовлетворить работник;

благо, способное удовлетворить эту потребность;

трудовое действие, необходимое для получения благ;

цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;

трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности работников предприятия

Стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника. [6, с.232].

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

Стимулирование отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.[4, с.112].

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован и простимулирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.[17, с. 240].

Третья характеристика деятельности, на которую влияет стимулирование, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям "спустя рукава", безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему стимулирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.[5, с.32].

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью стимулирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей. [9, с.240].

.2 Материальные стимулы повышения мотивации

Все стимулы повышения мотивации условно можно разделить на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных компаниях значительно отличается. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских предприятий и фирм характерны увеличение роли материального вознаграждения.

К материальному стимулированию относят:

заработную плату;

участие в распределении прибыли;

премии;

участие в капитале.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина системы стимулирования персонала предприятия, но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирмах не превышает 70% дохода работника, остальные 30% дохода участвуют в распределении прибыли.[22, с.144].

Участие в распределении прибыли - является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден. Однако использование систем участия в прибылях создает у работника заинтересованность в эффективной работе сегодняшнего дня, но не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы развития организации.[18, с. 82].

Участие в прибылях используется предпринимателями как средство, способствующее сохранению социального мира внутри организации, и как фактор повышения заинтересованности в её экономическом успехе. Главным является раздел между организацией и наемными работниками дополнительной прибыли.

По своей сути система участия в прибылях является элементом оперативного управления организацией, направленной на обеспечение получения прибыли. Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и компенсировать потери сегодняшнего дня.

Специфической формой участия в прибылях организации является бонус наличностью или бонус акциями.[38, с.43].

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника. Она является основным источником дохода работника.

Заработная плата выполняет воспроизводственную и стимулирующую функции. На уровень заработной платы оказывают влияние следующие факторы:

стоимость рабочей силы, то есть стоимость средств обеспечения жизни и трудоспособности работника;

квалификация, условия труда работника;

рост производительности труда работника;

конъюнктура на рынке труда - она характеризуется соотношением спроса на рабочую силу и ее предложением, степенью остроты конкуренции между претендентами на рабочие места, положением с безработицей;

результаты хозяйственной деятельности предприятия - получение предприятием высокой прибыли дает возможность руководству выплачивать премии работникам, что позитивно сказывается на уровне зарплаты;

кадровая политика предприятия - работа по повышению квалификации персонала, продвижение работников на более ответственные должности, повышение творческой активности персонала, несомненно, сказывается на уровне оплаты труда [27, с.44].

Заработная плата по своему составу делится на следующие элементы:

основная заработная плата;

дополнительная заработная плата;

премии по итогам работы всего предприятия.

Система участия в капитале базируется на показателях коммерческой и производственной деятельности организации при участии двух составляющих: труда и капитала. Участие в капитале по сравнению с выплатами заработной платы даёт предприятию преимущество: первоначально нет оттока денежных средств.

Экономический стимул к использованию систем участия в капитале заключается в необходимости увязать интересы организации и интересы сотрудников. Работник, получающий только заработную плату, объективно заинтересован в совпадении краткосрочных интересов - своих и организации. До тех пор пока наёмный работник не имеет никакого отношения к собственности организации, нет объективных предпосылок и реальной экономической базы для совпадения долгосрочных интересов работника и организации.

.3 Нематериальные стимулы повышения мотивации

К нематериальным стимулам относятся организационные и морально - психологические.

Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играют перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне.

Морально - психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то;

присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это "что-то" должно получить имя своего создателя.

признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно ещё не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше;

к морально - психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации;

морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей.

Необходимо упомянуть ещё одну форму стимулирования, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идёт о продвижении в должности, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный стимул).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

А также к нематериальной мотивации относятся:

- льготы и привилегии персоналу - предоставление права на скользящий, гибкий график работы; предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;

- создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных барьеров между работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива;

моральное поощрение работников. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации;

благоприятный режим и условия труда. Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится менеджер. Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, когда происходят существенные качественные изменения в системе управления экономическими и социальными процессами;

рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработано более 5 тыс. типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала. Наличие средств оргтехники. Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования;

благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда. В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, мебель. Данные мероприятия по повышению и совершенствованию стимуляции и мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия [32, с.62].

Подведём итоги первой главы. Мотивация персонала - актуальная проблема каждой современной организации. Руководитель должен следить за потребностями и удовлетворённостью персонала, чтобы организация приносила прибыль и была успешной. Стимулирование персонала является неотъемлемой частью мотивации. Каждый человек должен совершенствоваться и выполнять свою работу лучше. Стимулирование бывает материальное и нематериальное. В наше время распространено материальное, т.к. сейчас важны деньги, но ведь каждому было бы приятно за свои заслуги в организации видеть своё фото на доске почёта, к примеру.

2. Анализ мотивации труда в организации ООО «Дружба»

.1 Общая характеристика предприятия

ООО «Дружба» г.Кимры, ул. Кирова, д,14А зарегистрировано постановлением главы администрации Кимрского район 27.03.2001г. за регистрационным номером 255, внесена запись в Единый государственный реестр 10.12.2002г. за основным государственным регистрационным номером /ОГРЭН/ 102690161015 Кимрской межрайонной инспекцией №4 МНС РФ по Тверской области.

Основная сфера деятельности - электромонтажные работы на объектах жилья и соцкультбыта в г. Кимры и в Тверской области. ООО "Дружба" - крупнейшая электромонтажная организация, успешно работающая длительное время. Обладая высококвалифицированными кадрами рабочих и инженерно-технических работников, вооруженный самыми прогрессивными и высокопроизводительными технологиями, коллектив ООО выполняет в короткие сроки и с высоким качеством практически все виды электромонтажных и пусконаладочных работ:

- это строительство воздушных и кабельных линий электропередачи и трансформаторных подстанций напряжением до 110кв;

- это монтаж электроосвещения в жилых домах, школах, детсадах, больницах и других гражданских сооружениях;

это пусконаладочные испытания, ввод установок в эксплуатацию и сервисное обслуживание.

Имея в своем составе цех по производству электрооборудования и по производству светотехнической аппаратуры. Общество осуществляет изготовление и поставку вводно-распределительных устройств, ящиков и шкафов управления, щитков освещения, светильников, электроустановочных изделий, а также металлические опоры для различных видов воздушных линий напряжением до 110кв.

Руководство деятельностью ООО «Дружба» осуществляет генеральный директор.

В управлении ежегодно внедряется не менее 10 рационализаторских предложений с экономическим эффектом более 500 тысяч рублей, рентабельность составляет 8-10%.

ООО «Дружба» имеет кадровую службу. Кадровая политика основана на высоком профессионализме работников, чувстве их корпоративной ответственности, активной жизненной позиции и направлена на осуществление целей и задач, стоящих перед обществом [7, с.8].

Рассматривая трудовой коллектив организации можно выделить группы работников, которые образуют структуру трудовых ресурсов. По-другому ее называют социальной структурой. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура трудовых ресурсов отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов), и не основных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделения социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, инженерно-технических работников, служащих, рабочих.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В отношении общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная же структура отражает соотношение отдельных категорий работников; например, «занятые простейшим трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «выполняющие работу вручную, не при машинах», «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов» и так далее [30, с.26].

В составе кадров организации выделяется группа промышленно-производственного персонала и группа работников, занятых в организациях непромышленного характера.

Весь промышленно-производственный персонал (ППП) по характеру выполняемых функций подразделяется на следующие категории: рабочие, инженерно-технические работники (ИТР), служащие, младший обслуживающий персонал (МОП), ученики, пожарная и сторожевая охрана.

К категории рабочих относятся основные производственные рабочие (электрики, монтажники, прессовщики, наладчики, замерщики), непосредственно участвующие в технологическом процессе переработки предметов труда в готовые изделия; вспомогательные рабочие - это ремонтные рабочие, транспортные рабочие и т.д.; рабочие, занятые подготовкой вспомогательных материалов для основного производства и другие. Эта категория данной организации составляет около 80 %.

Категория ИТР - лица, осуществляющие техническое, производственное и экономическое руководство производственно-хозяйственной деятельностью (технолог, начальник смены, мастер и т. д.).

К категории служащих относятся лица, занимающие учетные, канцелярские, некоторые административно-хозяйственные должности (экономист, бухгалтер, секретарь-машинистка и т. д.).

Непромышленный персонал - работники, обслуживающие жилые дома, амбулатории, детские сады, клубы, подсобные хозяйства, принадлежащие промышленным предприятиям. Их функции не относятся к промышленной деятельности.

Рабочие в зависимости от участия в том или ином производственном процессе, вида и сложности выполняемых работ подразделяются по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Начальная подготовка проводится в ПТУ и технических лицеях. Продолжительность обучения 2-3 года. Средняя профессиональная подготовка ориентирована на обучение специалистов средней квалификации (электриков, монтажников, сварщиков и др.). Продолжительность обучения от 2 до 5 лет в зависимости от базового общего образования. Готовят специалистов в техникумах, училищах, колледжах, институтах.

В организации происходит регулярное повышение квалификации, проводятся различные курсы. В 5 лет один раз проводятся аттестация всех специалистов и работников.

.2 Анализ материального стимулирования

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

Заработная плата выплачивается в сроки: после 15 числа каждого месяца.

Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором организации в соответствии с должностью и квалификацией работника.

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

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

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

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

Премирование работников осуществляется ежемесячно и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

В систему премирования входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

премия за производственные результаты (выполнение и перевыполнение производственных заданий);

единовременное поощрение за выполнение особо важных производственных заданий;

премия за введение в срок или досрочно производственных мощностей и объектов;

премия за улучшение конечных результатов хозяйственной деятельности;

единовременное поощрение работников к юбилейным датам;

единовременное вознаграждение за выслугу лет;

вознаграждение за непрерывный стаж работы;

вознаграждение по итогам года.

Существует в организации и план оздоровления коллектива: работникам предоставляются санаторно-курортные путевки.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

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

\*производственно-технические курсы;

\*экономическое обучение.

Единовременное пособие выплачивается:

\*в связи с уходом на пенсию;

\*работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу.

Кроме того, производятся следующие доплаты:

\*оплата ритуальных услуг;

\*в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;

\*за вредные условия труда;

\*за вечерние и ночные часы;

\*за выходные и праздничные дни;

\*за сверхурочные работы;

\*пособия женщинам по уходу за детьми;

\*малообеспеченным и многодетным семьям и д.р.

Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте: на содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов. Администрация совместно с комиссией по социальному страхованию решают вопросы о расходовании средств социального страхования, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путевок.

Комиссия осуществляет контроль за правильным начислением и своевременной выплатой пособий. Спорных вопросов по обеспечению пособий между работниками и администрацией предприятия не было.

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

Важным стимулом является организация труда. Кабинет начальника цеха и мастеров отвечают современным требованиям, оснащены современной офисной мебелью, компьютерами, локальной (внутренней) телефонной сетью, установлены кондиционеры, используется все для того, чтобы труд был привлекательным. А условия труда для рабочих менее привлекательны: место, где рабочие отдыхают во время перерыва это небольшое помещение без отопления и воды.

Для того чтобы выяснить, какие же факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности, мы проведем опрос. В этом опросе для работников цеха была предоставлена возможность выбора 3 факторов, лично значимых для него в данный момент времени:

• возможность карьерного роста;

• гибкий рабочий график;

• материальная мотивация сотрудников;

• хорошая атмосфера в коллективе;

• стабильность предприятия;

• уважение со стороны руководства;

• условия труда.

Таблица 2.1 Результаты проведенного опроса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование мотива | Количество чел. | % |
| 1 | Материальная мотивация сотрудников | 30 | 90 |
| 2 | Условия труда | 25 | 83 |
| 3 | Хорошая атмосфера в коллективе | 20 | 60 |
| 4 | Возможность карьерного роста | 16 | 51,5 |
| 5 | Стабильность предприятия | 14 | 45 |
| 6 | Уважение со стороны руководства | 13 | 42 |
| 7 | Гибкий рабочий график | 4 | 15 |

Следует отметить, что большинство опрошенных выбравших «материальную мотивацию сотрудников» и «условия труда» это рядовые работники, к ним относятся: комплектовщики, изолировщики, паяльщики, операторы печей и т.д. Сотрудники более высокой должности, такие как начальник, мастера выбирают «возможность карьерного роста» и только потом «материальную мотивацию сотрудников».

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

Не менее важным является вопрос текучести кадров. Существует два типа текучести кадров: активная и пассивная. Активная текучесть обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.п.). Пассивная текучесть связана с неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированность, систематическое невыполнение обязанностей, опоздания, появление на работе в нетрезвом состоянии и т.д.)

Проанализируем, сколько работников и по какой причине было уволено из цеха за 3 года (см. таблицу 2).

Таблица 2.2 Уволенные из цеха за период с 2009 по 2011 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009г (чел.) | 2010г (чел.) | 2011г (чел.) |
| Среднесписочное число работников | 109 | 114 | 122 |
| Всего: По сокращению штатов По собственному желанию По переводу Уход на пенсию За появления на работе в нетрезвом состоянии и прогулы | 9 - 5 - 2 2 | 11 - 7 1 1 2 | 14 3 6 2 1 2 |

Из таблицы видно, что большинство работников, уволенных из цеха за последние три года, ушли по собственному желанию и практически все они рабочие. Это означает, что условия созданные для работы не соответствуют потребностям работников.

Для расчета текучести кадров воспользуемся следующей формулой:

Кт = Чу / З \* 100, (2)

где Кт - коэффициент текучести кадров;

Чу - число сотрудников уволенных из цеха;

З - среднее число сотрудников занятых в течение года;

год:Кт = 9 / 109 \* 100 = 8,3

год:Кт = 11 / 114 \* 100 = 9,6

год:Кт = 14 / 122 \* 100 = 11,5

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2011 году по сравнению с 2009 годом коэффициент текучести вырос на 3,2%. Следовательно, нужно проводить мероприятия по снижению текучести кадров, иначе руководство понесет потери связанные с:

. Снижением производительности труда у рабочих перед увольнением.

. Оформлением приема и увольнения работников.

. Отбором, подбором и наймом персонала.

. Необходимостью обучения и переобучения новых работников.

. Недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих.

. Наличием брака у вновь поступивших работников.

В рамках исследования системы стимулирования в ООО «Дружба» был проведён опрос. В нём участвовали руководитель, 5 служащих и 116 рабочих.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 - 1,0

Средняя 0,4 - 0,7

Низкая 0,0 - 0,4

Таблица 2.3 Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Содержание вопроса | Кол-во уд. ответов | Доля уд. ответов от общего числа работников | Индекс удовлетв. | Степень удовлетв. |
| 1 | Факторы ожидания |  |  |  |  |
| 1а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату | 88 | 72% | 0,72 | Высокая |
| 1б | Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат | 70 | 57% | 0,57 | Средняя |
| 1в | Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение | 99 | 81% | 0,81 | Высокая |
| 2 | Факторы справедливости |  |  |  |  |
| 2а | Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы | 50 | 41% | 0,41 | Средняя |
| 2б | Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом | 30 | 25% | 0,25 | Низкая |
| 2в | Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению | 35 | 29% | 0,29 | Низкая |
| 2г | Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения | 55 | 45% | 0,45 | Средняя |
|  | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие | 57 | 48% | 0,48 | Средняя |
| 4 | Считаете ли вы себя способным работником | 112 | 92% | 0,92 | Высокая |
| 5 | Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии | 102 | 84% | 0,84 | Высокая |
| 6 | Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда | 25 | 21% | 0,21 | Низкая |

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней - 4 и низкой - 3. Однако следует учитывать, что один параметр из среднего интервала близок к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

В системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии.

Таким образом, система материального стимулирования в ООО «Дружба» оценивается как удовлетворительная.

.3 Анализ нематериального стимулирования

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

В опросе участвовали: руководитель, 5 служащих и 116 рабочих.

Шкала оценки вопросов аналогична по анализу материального стимулирования.

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 - 1,0

Средняя 0,4 - 0,7

Низкая 0,0 - 0,4

Таблица 2.4 Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Содержание вопроса | Кол-во уд. ответов | Доля уд. Ответов от общего числа работников | Индекс удовлетв. | Степень удовлетв. |
| 1 | Факторы ожидания |  |  |  |  |
| 1а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста | 84 | 69% | 0,69 | Средняя |
| 1б | Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат | 85 | 70% | 0, 7 | Высокая |
| 1в | Какую ценность представляет для вас организация отдыха | 88 | 72% | 0,72 | Высокая |
| 2 | Факторы справедливости |  |  |  |  |
| 2а | Известны ли вам случаи похвалы ваших коллег со стороны руководства, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы | 51 | 42% | 0,42 | Средняя |
| 2б | Ваша реакция на более комфортные условия труда работника, который выполняет аналогичную работу в другом подразделении | 24 | 20% | 0,2 | Низкая |
| 2в | Считаете ли вы справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную вами инициативу | 44 | 36% | 0,36 | Низкая |
| 2г | Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения | 49 | 40% | 0,4 | Средняя |
| 3 | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие | 57 | 48% | 0,48 | Средняя |
| 4 | Считаете ли вы себя способным работником | 112 | 92% | 0,92 | Высокая |
| 5 | Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии | 102 | 84% | 0,84 | Высокая |
| 6 | Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда | 48 | 39% | 0,39 | Низкая |

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней - 4 параметров; низкой - 3 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда в ООО «Дружба» оценивается как низкая. Однако параметры, по которым степень удовлетворенности оценивается, как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степень удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В результате анализа выяснилось, что высокой степени удовлетворенности системой морального и материального стимулирования соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. А средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующим системам морального и материального стимулирования. Прежде всего, они не удовлетворены существующей системой вознаграждения и условиями труда.

.4 Анализ потребностей персонала

Потребность - вид функциональной или психологической нужды или недостатка какого-либо объекта, субъекта, индивида, социальной группы, общества. Являясь внутренними возбудителями активности, потребности проявляются по-разному в зависимости от ситуации.[37,с.23]

Главным методом исследования потребностей персонала являлось анкетирование. Целью анкетирования является анализ потребностей сотрудников в ООО «Дружба». Количество респондентов в данном анкетировании составляет 122 человека.

Таблица 2.5 Анализ потребностей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Потребности | Кол-во ответов «есть» | Кол-во ответов «нет» | Кол-во ответов «затрудняюсь ответить» |
| 1 | Высокая заработная плата | 96 | 20 | 6 |
| 2 | Хорошее качество рабочего оборудования | 93 | 23 | 6 |
| 3 | Хорошие условия труда | 85 | 26 | 11 |
| 4 | Гарантия стабильности | 79 | 30 | 13 |
| 5 | Социальный пакет | 75 | 40 | 7 |
| 6 | Стимулирование инициативы сотрудников | 55 | 55 | 12 |
| 7 | Приемлемый график рабочего времени | 40 | 63 | 19 |
| 8 | Разнообразие работы | 38 | 50 | 34 |
| 9 | Уважение со стороны руководства | 33 | 60 | 29 |
| 10 | Благоприятная атмосфера в коллективе | 27 | 76 | 19 |
| 11 | Возможность карьерного роста | 26 | 42 | 54 |
| 12 | Свободный доступ к необходимой информации | 26 | 67 | 29 |

Анализ полученных данных показывает, что на первом месте стоят сразу две наиболее важные потребности это высокая заработная плата и качество рабочего оборудования. Работники цеха считают, что заработная плата недостаточно высокая, так как работа тяжелая и требует не малых физических затрат. Также анализ показал, что в основном потребность в высокой заработной плате существует у рядовых рабочих - 96 человек, что составляет 79% от общей численности работников цеха, в то время как заработная плата, руководителя и мастеров вполне устраивает.

Качество рабочего оборудования оставляет желать лучшего, так как оно уже устарело и часто ломается, что приводит к потере времени и денег.

Потребность в хороших условиях труда существует у 93 рабочих, что составляет 76% опрошенных работников цеха. Такая высокая потребность вызвана тем, что условия труда в цехе вредные: при работе в воздух выделяется стеклопыль и присутствует запах толуола и лака. Как и ожидалось среди руководителей и мастеров, все довольны условиями труда, созданными для их работы.

Гарантия стабильности. У 65% рабочих существует потребность по этому показателю, но у 25% потребностей нет. Это связано, с одной стороны, с нестабильностью российского рынка, с существующим экономическим кризисом. С другой стороны - с возрастом предприятия, довольно стабильным производством.

Социальный пакет. 62% работников ответили, что у них присутствует эта потребность, а у остальных 38% либо нет этой потребности, либо они затрудняются ответить.

Стимулирование инициативы сотрудников. 45% опрошенного персонала ответили, что у них существует данная потребность. А 55% что не существует или они не могут определиться. Следует отметить, что руководители не уделяют этой потребности должного внимания, т. е. инициатива в большинстве случаев либо не поощряется, либо поощрение происходит в малых размерах.

Приемлемый график рабочего времени. Эта потребность отсутствует у 52% рабочих. Это обусловлена тем, что график работы стандартный: 40-часовая рабочая неделя с 8-часовыми рабочими днями. Остальным 33%, видимо, было бы удобнее работать по гибкому графику. Но это невозможно ввиду обязательного присутствия всех работников на рабочих местах во время производственного процесса.

Разнообразие работы. Опрос показал, что у 31% рабочих присутствует данная потребность, т. к. эти работники выполняют всегда одну и туже работу. Это очень тяжёлая и утомительная работа.

Уважение со стороны руководства. 49% ответили, что у них отсутствует эта потребность. Это является следствием индивидуального подхода к подчиненным. С развитием организации и увеличением численности персонала будет все труднее поддерживать этот фактор.

Благоприятная атмосфера в коллективе. 22% опрошенных ответили, что у них присутствует эта потребность, а 62% опрошенных ответили, что эта потребность отсутствует. Однако это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем в организации так же следует поддерживать благоприятную атмосферу в коллективе. Это можно реализовать с помощью организации совместных мероприятий: банкетов, собраний, экскурсий, и тому подобное.

Возможность карьерного роста. Анализ показал, что 21% работников существует потребность в карьерном роста, а около половины затруднились ответить. Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы.

Свободный доступ к необходимой информации. 21% работников отметили потребность в свободном доступе к информации предприятия.

В завершении распределим выявленные потребности на материальные и нематериальные:

При анализе результатов таблиц 1, 3, 4 и 5 можно увидеть, что на первых местах стоят материальное стимулирование, хорошие условия труда и качество рабочего оборудования. Это связано с тем, что руководство не уделяет должного внимания этим вопросам. Заработная плата не достаточно высокая, а условиям труда и рабочему оборудованию в цехе уделяется очень мало внимания.[15, с.37]

Во второй главе были проведены исследования на выявление уровня мотивации сотрудников организации, также были проведены анкетирование с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников цеха, анализ потребностей персонала, для того чтобы в дальнейшем выработать предложения по совершенствованию системы управления мотивацией на данном цехе. В результате чего выяснилось, что для большинства работников данного цеха наиболее значимыми являются условия труда, финансовое вознаграждение и хорошее состояние рабочего оборудования.

3. Предложения по повышению мотивации труда персонала в ООО «Дружба»

.1 Аттестация персонала в целях повышения мотивации

Перед руководством предприятия стоит сложная задача - использовать потенциал сотрудников в интересах организации. Руководитель не могут рассчитывать на то, что нужные организации качества, навыки, знания раскроются сами собой. Да и большинство работников сегодня рассматривают свою деятельность в организации как способ приобретения навыков и повышения собственной ценности на рынке труда [34, с.124].

В условиях дефицита квалифицированных кадров руководители вынуждены обучать собственных подчиненных, способных достигать целей компании. Однако более серьезный способ для этого - практическая деятельность. Поэтому обучение персонала - прямая задача руководителя. Он должен организовать этот процесс таким образом, чтобы сотрудник мог выполнять свои обязанности на высшем уровне предъявляемых к нему требований. При этом один из инструментов - оценка результатов работы подчиненного, другими словами - «аттестация развития» [35, с.62].

В организации ООО «Дружба» большое количество молодых работников, то есть, у них нет необходимого опыта работы на производстве, у них есть теория, которая не всегда соответствует практике. На основании этого руководство регулярно посылает молодых работников на курсы повышения квалификации. Рассмотрим таблицу 3.1, где показаны затраты на обучение персонала за прошедшие три года.

Таблица 3.1 - Затраты на обучение персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Количество работников прошедших обучение | Затраты на обучение |
| 2009 | 4 | 26 000 |
| 2010 | 8 | 51 000 |
| 2011 | 10 | 400 000 |
| Итого: | 22 | 477 000 |

На предприятии организуется обучение персонала вне рабочего места, из предоставленных данных за три года, мы видим, что удельный вес рабочих кадров при подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников предприятия.

По сути, мы ведем речь об инвестициях в развитие бизнеса - трудовой потенциал. Соответственно и подходы к оценке должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. Иными словами, в ряде случаев нельзя ждать эффекта здесь и сейчас. Эффективность вложений, очевидно, определяется повышением эффективности работы сотрудника впоследствии.

Общая сумма расхода на командировки и обучение за три года составляет 477 000 тыс.руб. за 22 человека. В силу ограниченности финансовых ресурсов нами было разработано ряд рекомендации по созданию условий обучения персонала без отрыва от производства. Рассмотрим таблицу 3.2 положительные и отрицательные стороны проведения обучения.

Таблица 3.2 - Положительные и отрицательные стороны проведения обучения

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные стороны проведения обучения на предприятии: | Отрицательные стороны проведения обучения в других городах: |
| Снижение материальных затрат | Долгий адаптационный период |
| Без отрыва от производства | Низкое качество уровня знаний |
| Большее количество обучающихся работников | Большие материальные затраты |
|  | Малое количество обучающихся |
| Расходы на проведение обучения на предприятии: | Расходы на проведение обучения в других городах: |
| Расходы на гонорар приглашенных специалистов | Транспортные расходы на всех обучающихся |
| Транспортные издержки | Командировочные расходы |
|  | Расходы на аренду посещения для проведения обучения |
|  | Расходы на гонорар приглашенных специалистов |
|  | Простой оборудования на предприятии |

Необходимо показать какое преимущество будет иметь руководство применяя аттестацию на своем предприятии: снижение материальных затрат (затрат на командировочные); работники находятся на своих местах (без отрыва от производства); можно привлечь большее количество сотрудников

Рассмотрим минусы от проведения курсов в других городах: курсы проходят в других городах, значит сотруднику необходима адаптация на месте, поэтому в первое время сложно настроиться на учебу; курсы проходят по 2-3 дня, это недостаточное количество часов для необходимого получения объемов знаний (не менее 2-3 недель) в итоге низкое качество уровня знаний; большие материальные затраты (командировочные, аренда помещения, гонорар приглаженных специалистов). В 2009 году на одного специалиста было потрачено более 350 000 тыс. рублей, обучение проходило в Москве в течение 2 месяцев, зная, что ни кто не может гарантировать, что этот специалист после обучения будет продолжать свою трудовую деятельность на данном предприятии; для данного предприятия в среднем выходит, что обучение проходят 3% работников, а это недостаточно для предприятия с численностью сотрудников 320 человек.

Обучение приведет к повышению производительности труда вследствие чего сотруднику необходимо проанализировать свои успехи и неудачи за определенный период понять, какие сильные и слабые стороны способствовали и препятствовали достижению успеха. Подготовиться к разговору с руководителем для определения целей на следующий период. Все это поможет руководству оценить своего сотрудника и постараться понять мотивы и мотивацию подчиненного к своей работе. Уже после проведенного анализа руководитель может принять решения о повышении своего подчиненного на вышестоящую должность.

Как уже было отмечено выше, концепция человеческого капитала рассматривает расходы на профессиональное обучение персонала как инвестиции, приносящие реальную прибыль организации. Однако практика показывает, что далеко не всегда отдача от обучения оправдывает затраченные на него средства. В связи с этим для всех компаний, закладывающих в свой бюджет расходы на профессиональное обучение, встает вопрос о его эффективности.

В общем случае эффективность любого рода инвестиций определяется соотношением двух показателей:

совокупный результат, полученный вследствие инвестирования

совокупные затраты, связанные с инвестициями.

Используя данное определение, эффективность профессионального обучения можно рассматривать как соотношение между суммарными затратами на организацию и проведение обучения и его финансовыми результатами. При этом при расчете издержек важно учесть все составляющие их компоненты - оплата услуг преподавателей, консалтинговых и тренинговых фирм, расходы на аренду учебных помещений, приобретение учебных материалов и оборудования, командировки, питание и проживание, а также издержки, связанные с отсутствием на своих рабочих местах сотрудников, проходящих и осуществляющих обучение. Стоит отметить, что на практике точно рассчитать расходы на организацию и проведение обучения совсем не просто, поскольку существующие модели определения стоимости и нормирования затрат на обучения очень сложны.

Результаты профессионального обучения, в свою очередь, могут быть выражены в виде:

роста прибыли;

роста объемов продаж;

роста производительности труда работников;

увеличения потенциала сотрудников и всего предприятия в целом;

снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия и т.д.

Исходя из этого можно предложить регулярное проведение аттестации работников внутри предприятия без дополнительных значительных затрат. Аттестация кадров - важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров [32, с.68].

Применение предложенных рекомендаций требует соблюдения нескольких условий: определенной культуры взаимоотношений с подчиненными, четко сформулированных требований к результатам труда, доверия между руководителем и подчиненными. Следовательно, как любой инструмент должен подходить для решения конкретной задачи, так и «аттестация развития» может быть пригодна, а может быть бесполезно для решения тех или иных задач организации.

«Аттестация развития» состоит из трех содержательных блоков:

Самоподготовка сотрудника;

Самоподготовка руководителя;

Совместная работа начальника и подчиненного.

Общие правила поведения аттестации развитии:

* Ответственность. Сотрудник и руководитель должны разделять между собой ответственность за успех аттестации. Это означает, что они оба должны быть подготовлены к встрече. Задача руководителя - согласовать с подчиненными структуру встречи, роли, ожидания от аттестации.
* Открытость. Задача руководителя - создать атмосферу открытости, честности. Во время аттестации необходимо делиться информацией, мнениями, задать уточняющие вопросы.
* Обсуждение «по существу». Необходимо сконцентрироваться на ключевых темах. При обсуждении результатов работ избегайте необоснованных оценочных суждений. Стоит использовать примеры, иллюстрации, приводить конкретные факты.
* Период оценки работы. Нужно обсуждать весь период работы, подлежащий аттестации, а не только его последнюю часть, которая больше сохранилась в памяти.
* Концентрация внимания. Если в ходе встречи возникнут темы, требующие длительного обсуждения, лучше не погружаться в них, а назначить для этого специальное время.
* Конфликт. Если есть сферы, по которым невозможно прийти к согласию, можно записать их и двигаться дальше. Не стоит доводить ситуацию до «перегрева».
* Планирование. Необходимо определить план работ для дальнейшего развития, ответственность каждого и назначить дату следующей встречи.

Правила конструктивной обратной связи:

Говорите сначала позитивное, а потом негативное (эффект «упаковки»). Большинство людей нуждаются в похвале, поддержке, признании. Поэтому найдите позитив в работе подчиненного и начинайте разговор с этого. Например: «Я ознакомился с вашим отчетом. Видно, что проделана огромная работа. Тем не менее, некоторые аналитические заключения следует доработать.

Поддерживайте, воодушевляйте, вдохновляйте. Если ваш сотрудник достиг успеха, пусть маленького, признайте это. Приведите пример конкретного достижения.

Говорите конкретно. Избегайте обобщенных комментариев, содержащих слова: «всегда, никогда постоянно». Не говорите: «Вы немедленно работаете». Старайтесь комментировать наблюдаемое поведение, отталкиваясь от факторов и примеров. Говорите, что именно было сделано хорошо или неудовлетворительно.

Приводите детали. Детальная обратная связь дает больше возможностей для обучения. Например: «Та формулировка вопроса, которую вы предложили, была полезна клиенту, потому что позволила ему задуматься…».

Концентрируйтесь на том, что можно изменить. Не обсуждайте то, что человек не может изменить. Например, национальность, пол или разрез глаз. Помогайте подчиненному корректировать только те качества, с которыми он может что-то сделать.

Позвольте другому человеку принять или отвергнуть вашу обратную связь. Вы не можете требовать, чтобы человек изменился. В лучшем случае это вызовет естественное сопротивление, в худшем - обиду. Грамотная обратная связь предполагает предоставление человеку информации о нем, которую можно использовать для развития. Принимать окончательное решение о том, что менять (и что не менять) в своем поведении, человек будет сам.

Предлагайте альтернативные выгодные виды поведения. Обращайте негативную обратную связь в позитивные предложения. Например: «Вы существенно сэкономите время, если сначала соберете информацию, а затем…».

Описывайте, а не осуждайте. Если необходимо дать оценку поступку, обращайтесь к последствиям, которые вы наблюдали. Лучше сказать: «У меня осталось неприятное чувство от вашего резкого тона при разговоре с секретарем».

Берите ответственность за обратную связь. Начните фразу «Ты умышленно проигнорировал…» со слов: «Я думаю….», «Мне показалось…», «По моему мнению…., Говорите о своем личном впечатлении.

Дайте возможность сотруднику самому решить, последует ли он вашим советам. Помогите ему осознать последствия, которые могут иметь мест, если он не сделает выводов из полученной обратной связи.

Уважайте чувства, убеждения, мнения подчиненного. Бесполезно пытаться изменить человека. Но можно скорректировать его рабочее поведение. Это ваша цель.

Будьте готовы к тому, что в результате вашей обратной связи может ничего не изменится.

Отдавайте себе отчет в том, что ваша обратная связь - это мощное оружие, которое может повлечь серьезные изменения. Всегда есть вероятность того, что сотрудник обидится на негативную обратную связь, и это осложнит отношения с ним. Прежде чем сказать, подумайте, как бы восприняли эту информацию сами, будучи на месте сотрудника? Можно ли сказать тоже самое по - другому?

Проверьте, что вы были услышаны и правильно поняты. Например: «Мне неприятно говорить об этом, но между нами были договоренности, которые вы нарушали, не так ли?»

Спросите, что думает сотрудник об оценке руководства его деятельности. Дайте подчиненному возможность обдумать и обсудить с вами то, что вы сказали. В противном случае вы вряд ли добьетесь того, что сотрудник будет действовать в соответствии с вашими требованиями.

Позвольте самому сотруднику предложить альтернативные формы поведения. Спросите его, что конкретно он собирается делать иначе и как сможет оценить эффективность своих действий.

Самоподготовка сотрудника. Цель самоподготовки сотрудника -проанализировать свои успехи и неудачи за определенный период понять, какие сильные и слабые стороны способствовали и препятствовали достижению успеха. Подготовиться к разговору с руководителем для определения целей на следующий период.

Представим памятку сотруднику для самоподготовки.

Во-первых, достижения в работе. Обдумайте и сформулируйте свои основные достижения в работе и саморазвитии. Структурировать информацию поможет таблица 3.3.

Таблица 3.3 - Достижения в работе

|  |  |
| --- | --- |
| Достижения (качественная характеристика) | Количественное выражение |

Комментарий руководителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проанализируйте: что помогало и что мешало в реализации достижений? Приведите примеры.

Компетенции. Оцените уровень развития своих компетенций, которые соответствуют корпоративным компетенциям. Используйте «Описание уровня развития компетенций» и определите, на каком уровне развития вы находитесь в таблице 3.4.

Если вы затрудняетесь в определении своего уровня, выбирайте более низкий уровень, т.к. это нацелит сотрудника на развитие.

Таблица 3.4 - Описание уровня компетенций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компетенция | Оценка сотрудника | Оценка менеджера | Согласованная оценка сотрудника и менеджера |
| 1 | 01234 | 01234 | 01234 |

К следующей аттестации сотрудник должен соответствовать более высокому уровню. Подготовьте конкретные примеры, иллюстрирующие развитие компетенций.

Во-вторых, цели на следующий период.

Таблица 3.5 - Цели на ближайшее время

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цели | Срок выполнения | Необходимые ресурсы |

Подготовьтесь к обсуждению с руководителем главных целей следующего периода. Сформулируйте достижения, к которым готовы в следующем году.

Будьте внимательны при определении сроков. Постарайтесь учесть все детали. Если вы знаете свой «коэффициент ошибки», постарайтесь установить его. При определении необходимых ресурсов подумайте, какая информация необходима, нужна ли поддержка со стороны руководителя и в чем она будет заключаться.

Самоподготовка руководителя. Цель самоподготовки руководителя - подготовиться к разговору с сотрудником, нацелить его на развитие. Сначала прочитайте все, что написал сотрудник.

Во-первых, рабочие достижения. Прочитайте все о достижении сотрудника. В своем комментарии выделите те из них, которые считаете особенно важными. Добавьте описание достижений, которые подчиненный не упомянул. Отметьте те цели, которые ставились перед сотрудником, но не были достигнуты. Заполните бланк.

Во-вторых, компетенции. Проанализируйте, как сотрудник оценивает уровень своих компетенций. Оцените, как подчиненный проявлял себя за прошедший период. Заполните бланк.

Прокомментируйте свои оценки по каждому блоку, подготовьте примеры, иллюстрирующие их. Выделите наиболее сильные качества и компетенции сотрудника, которые он проявлял за прошедший период.

В-третьих, цели на следующий период. Ознакомитесь с целями, которые ваш подчиненный готов достичь за следующий период. Обдумайте, какие цели хотели бы поставить перед ним. Приготовьтесь обсудить их с сотрудником, а также поговорите, как именно он будет достигать поставленных целей. Проанализируйте сроки, которые определил работник для достижения целей, и ресурсов.

Совместная работа сотрудника и руководителя. Цель совместной работы заключается в достижении согласия относительно плюсов и минусов в деятельности сотрудника и в постановке новых целей. Спланируйте время для встречи (не менее полутора часов). В комнате не должны отвлекать вас.

Рабочие достижения. Обсудите достижения сотрудника за прошедший период, в том числе наиболее существенные, а также цели, которые не были достигнуты.

Компетенции. Обсудите оценки уровня развития компетенций. Для этого используйте «Описание уровня развития компетенций». Придите к согласию относительно того уровня, на котором проявлялись компетенции, в чем это выражалось.

Цели на следующий период. Обсудите цели подчиненного, которых он должен достичь. Соотнесите их с целями, которые поставил перед собой сотрудник. Расставьте приоритеты. Обсудите срок и помощь в достижении целей.

Развитие компетенций. Обсудите с сотрудником, какие компетенции ему необходимо развивать. Выделите не более 5 компетенций, развитие которых будет целью следующего периода. Определите, в каких конкретно действиях они должны проявляться на следующем уровне развития. Вместе заполните таблицу 3.6.

Важно помнить, что в качестве цели необходимо наметить развитие компетенции только на один уровень выше имеющегося.

Таблица 3.6 - Развитие компетенций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компетенция | Уровень развития сегодня (в баллах) | К чему стремиться (в баллах) | В каких конкретно действиях должен выражаться новый уровень развития компетенций |

Развитие профессиональных навыков и знаний. Разработайте вместе с сотрудником план развития его профессиональных навыков. Обучаться - это вовсе не означает посещать определенное количество тренингов или семинаров. Обдумайте другие пути повышения профессиональных навыков: чтение специальной литературы, подготовка и проведение мастер-классов или мини-лекций для сотрудников, дистанционные курсы на различных интернет порталах, внутреннем сайте, стажировка в других подразделений, участие в проектах, организация конференций и др.

Таблица 3.7 - Построение карьеры сотрудника

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Профессиональные навыки, которые ему необходимо развивать | Конкретные шаги, которые нужно предпринять | Сроки | Ресурсы |

Карьера. Попросите сотрудника записать его интересы, связанные с карьерным ростом. Объясните, от каких конкретно успехов сотрудника это будет зависеть. Попросите подчиненного заполнить таблицу 3.6.

Поддержка со стороны руководителя. Спросите сотрудника, в какой помощи он нуждается. Сформулируйте, в чем конкретно эта помощь может выражаться. Заполните таблицу 3.7. вместе с подчиненным.

Дополнения. Попросите сотрудника высказать свои соображения или задать любые вопросы, которые по его мнению, важно обсудить [23, с.62].

Таблица 3.8 - Помощь руководителя

|  |  |
| --- | --- |
| Профессиональные навыки сотрудника, которые ему необходимо развивать | Помощь руководителя |

В процессе аттестации (или специальной беседы по планированию обучения) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. В результате составляется план индивидуального развития, который передается в службу управления персоналом, где специалисты оценивают его с точки зрения реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации в целом, ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые корректировки. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся частью программы профессионального развития персонала фирмы [36, с.64].

Таким образом, эта часть главы раскрывает решение практических проблем оценки персонала, при этом, уровень оценки во многом предопределяется условиями - внутренними факторами. На показатели конечных результатов труда работников в разной степени могут оказывать влияние различные факторы.

Для эффективного использования метода аттестации необходимо предварительная идентификация и адаптация работников к предстоящей оценки персонала. Оценивать эффективность работы с персоналом организации возможно и необходимо.

Регулярная систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивацию сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку представляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, увольнения сотрудников, их обучения и развития. Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации.

При выборе системы оценки необходимо обратить внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться максимально положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий. Поэтому многие руководители современных предприятий, приходят к выводу, что без проведения аттестации не добиться стабильной работы предприятия.

Адекватная оценка человеческого капитала как одного из основополагающих ресурсов позволит удержать жизненно важные позиции организации на рынке, выдержать конкуренцию посредством формирования социально-экономического профиля организации.

3.2 Улучшение условий труда

При определении основных направлений улучшения условий труда будем опираться на следующую классификацию:

Температура в помещении;

вентиляция;

шум;

вибрация;

освещение;

цвет.

Температура. В комнатах отдыха для работающих в горячих участках нужно поддерживать постоянную температуру, так как резкая смена температуры на рабочем месте и месте отдыха может привести к отрицательному воздействию. Поэтому в комнатах отдыха мы предлагаем установить кондиционеры.

В зимние периоды времени одинарное застекление окон в цехе плохо предохраняет от вторжения потоков холодного воздуха. Поэтому в участках, где имеется одинарное застекление, следует установить двойное.

Вентиляция. Вентиляция в цехе осуществляется через окна, форточки и фрамуги, которые обычно находятся в верхней части окна, что способствует прохождению воздуха в верхнюю зону помещения. Но у естественной вентиляции есть свои недостатки, к которым относятся: невозможность очистки воздуха от пыли, создания постоянных условий проветривания, а также ограниченные возможности распределения воздуха по рабочим местам.

Для устранения недостатков естественной вентиляции и улучшения условий труда следует применять механическую вентиляцию. При этом виде вентиляции приточный воздух можно нагревать или охлаждать, увлажнять или осушать, а удаляемый из помещения - очищать от содержащейся в нем пыли, газов и т. п. Кроме того, механическая вентиляция позволяет распределять воздух по рабочим местам в необходимом количестве.

Шум. Уменьшение шума достигается совершенствованием технологических процессов изготовления деталей, своевременной заменой изношенных, применение принудительной смазки, балансировкой вращающихся элементов, использованием звукоизолирующих кожухов, экранов и кабин.

Для снижения шума следует принять следующие меры:

. Уменьшение шума в источнике.

Борьба с шумом посредством уменьшения его в источнике является наиболее рациональной. Шум возникает вследствие упругих колебаний как машины в целом, так и отдельных её деталей. Поэтому следует применять кожухи со звукопоглощающим внутренним слоем, которыми покрываются шумопроизводящие станок или деталь.

. Рациональная планировка цеха и участков, акустическая обработка помещений.

Снижение уровня шума в участках может быть достигнуто применением звукопоглощающей отделки стен и потолка. В качестве звукопоглощающих конструкций следует применить пористые плиты - перфорированные или гладкие (древесноволокнистые, плиты типа «пемзолит» и др.), маты из стеклянного или минерального волокна, минеральной пробки (обычно эти маты обертываются в мешковину и защищаются снаружи металлической сеткой); перфорированные листы (металлические, древесноволокнистые, асбестоцементные, виниловые и др.), за которыми располагается слой пористых поглотителей; дырчатые конструкции (из дырчатого кирпича и панелей и др.).

. Уменьшение шума на пути его распространения.

Этот метод применяется, когда рассмотренные выше методы нецелесообразны для достижения нужного уровня. В таких случаях применяют звукоизолирующие ограждения, экраны, кабины.

Вибрация. Для ограничения и устранения вредного действия вибрации на производстве необходим: тщательный уход за оборудованием, своевременная замена изнашивающихся движущихся и трущихся частей, применение вибропоглощающих прокладок, использование различных типов глушителей, производить виброизоляцию - уменьшить вибрации на пути её распространения за счёт применения упругих элементов (пружины, резина и т. д.)

Для предупреждения отрицательного воздействия температуры, шума и вибрации также предлагается установить регламентированные перерывы по 3-5 минут. Отдых снижает отрицательное воздействие всех этих факторов на работоспособность лишь в том случае, если продолжительность и количество отдыха соответствует условиям, при которых происходит наиболее эффективное восстановление.

Освещение. Для обеспечения наилучших условий освещения, оптимальная освещенность должна устанавливаться с учетом световых свойств (коэффициента отражения) рабочей поверхности, размеров обрабатываемой детали, частоты и длительности периодов отдыха на протяжении рабочего дня, характера трудового процесса в частности, точности зрительной работы. Поэтому следует произвести замену ламп накаливания люминесцентными.

Для ослабления слепящего действия открытых источников света и освещенных поверхностей с чрезмерной яркостью необходимо использовать отражатели с защитным углом не менее 30 градусов.

Наряду с другими средствами повышения работоспособности цветовая окраска производственных помещений и оборудования тоже оказывает существенное влияние на человека. Цвет может воздействовать на психику человека и его эстетическое восприятие.

При выборе цвета производственных помещений и рабочих мест необходимо учитывать и другие факторы влияния цвета на человека. Цветовую отделку целесообразно выбирать с учетом климата и характера освещенности. В участках, где необходимо повышенная освещенность, следует отдать предпочтение белому и светло-желтому цвету стен и потолков. Благоприятным будет и оранжево-желтый, желтый, светло-голубой, светло-зеленый цвета (они имеют высокий коэффициент отражения: у желтого цвета - 65-75%, у зеленого (среднего) - около 50%).

Технологически однородные группы оборудования следует окрашивать в один цвет. Рекомендуется выделить цветом непосредственно рабочую поверхность станка, на котором выполняется работа, требующая напряженного внимания работника. Так, при выполнении особо точных работ желательно применять светло-желтый фон, чтобы рабочий мог лучше различать мелкие детали. Подвижные части механизмов целесообразно окрашивать в светло-желтый цвет (в данном случае он предупреждает об опасности).

Также к средствам повышения работоспособности относится функциональная музыка. Для этого в бесшумных участках следует установить магнитофоны. Трансляция музыки должна способствовать снижению отрицательных последствий монотонности труда и переключения внимания работающих на трудовой процесс.

Еще одним фактором улучшения условий труда является метод оздоровительного воздействия - водные процедуры. В условиях производства они являются средствами восстановления работоспособности и средствами адаптирования к экстремальным условиям. Поэтому следует восстановить подачу воды в душевые.

Кроме того, для восстановления здоровья следует применять:

· компенсацию на питание;

· оплата части суммы восстановительных процедур;

· страхование здоровья.

Также немаловажным является планировка рабочего места. Совершенствование планировки рабочего места должно быть направлено на устранение лишних и нерациональных трудовых движений, максимальное сокращение перемещения рабочего относительно материальных элементов трудового процесса, а, следовательно, на повышение эффективности труда и снижение утомляемости рабочего.

Рациональная планировка рабочего места должна предусматривать четкий порядок и постоянство в размещении инструментов и приспособлений, документации, деталей, заготовок, как в процессе работы, так и при их хранении и обеспечивать удобную рабочую позу, выполнение трудовых процессов с максимальной экономией движений рабочего, а также полную безопасность труда. При планировке рабочего места следует создавать условия для его эффективного обслуживания не только в нормальной, но и в аварийной обстановке.

Во многих случаях рабочему приходится делать за смену сотни движений, многие из которых бывают лишними. Поэтому первой задачей рационализации планировки рабочего места является сокращение их числа. Основным показателем, характеризующим рациональность использования производственной площади, является удельная площадь, приходящаяся в среднем на один станок вместе с проходами. Ее следует установить для мелких станков до 10-12 кв. м, для средних 15-25, для крупных 30-45 и для особо крупных 50-100 кв. м. А санитарные нормы площади на каждого работающего надо установить не менее 4,5 кв. м производственной площади при высоте помещения 3,2 м.

.3 Нематериальное стимулирование персонала

Наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Система коммуникаций, действующая на предприятии, малоэффективна, в коллективе между сотрудниками часто возникают недопонимание, отсутствует практика планирования карьеры персонала, необходимо обратить внимание на единый командный дух, сложившийся социально-психологический климат в коллективе, что способствует эффективности деятельности;

Однако в ходе беседы с руководителем предприятия было выявлено, что на данный момент предприятие не имеет возможности и ресурсов для существенных изменений материального стимулирования персонала. По запросу руководителя, основное внимание было направлено на разработку рекомендаций по улучшению нематериального мотивирования персонала.

Первое проектное предложение, направленное на совершенствование системы нематериального стимулирования касается разработки программы корпоративного тренинга командообразования.

Профессиональная команда - это группа единомышленников, обладающих единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией. Формирование эффективной команды - длительный и кропотливый процесс. Для выхода команды на уровень продуктивной работы нами разработана программа тренинга:

Второе проектное предложение - публичное признание «первых в профессии» с вручением символических призов (например, значков, грамот, переходящих вымпелов и т.д.) и памятных подарков. Такой внутренний PR - сильно действующий инструмент нематериальной мотивации. Несмотря на то, что в «Дружбе» принята практика материального вознаграждения - премирования по результатам труда, однако публичное признание заслуг - мощный стимул морального поощрения - отсутствует. В ходе исследования, проводимого в «Дружбе», сотрудники неоднократно высказывали сожаления по поводу отсутствия каких-либо конкурсных, поощрительных и праздничных мероприятий.

Конкурсы по различным номинациям (например, лучший в профессии) целесообразнее объявлять в начале года, а результаты подводить в конце года. Награждение проводится публично. Победителей поздравляют на собрании всего коллектива, сведения о них размещают на информационных досках; каждому вручают памятную фотографию с церемонии награждения.

Третье проектное предложение - усиление внимания к профессиональным праздникам, юбилейным и праздничным датам как самого предприятия, так и его работников. Как показывают результаты исследования, корпоративные праздники в «Дружбе» практически отсутствуют. Отсутствие праздников и корпоративных торжеств - упущение возможностей сплочения и командообразования небольшого коллектива. Залог успеха - грамотный подход к организации и проведению данных мероприятий.

.4 Расчёт экономической эффективности предложений

Все предложения в конечном результате должны сократить уровень текучести кадров. В организации сложится постоянный дружный коллектив и хорошая психологическая атмосфера.

Экономия денег будет достигаться за счет сокращения количества увольняющихся, так как стоимость замены одного работника составляет 7720 рублей. Сейчас в цехе увольняется 14 человек в год и сумма затрат на замену персонала в год составляет 108080 рублей. Предполагается, что благодаря внедрению наших предложений, текучесть кадров сократится до естественного уровня - с 11,5% до 5,8% в год.

Экономическое обоснование проекта. Метод определения чистой текущей стоимости проекта:

98000 - размер инвестиции 9,2% - размер барьерной ставки

-сумма денежных поступлений от реализации за год

PV = 172000/(1+0,092)=157509

NPV = 157509-98000=59509

Если NPV > 0, то проект прибыльный, если NPV < 0, то проект убыточный, а если NPV = 0, то проект бессмысленный.

Из произведенных расчетов можно увидеть, что проект является прибыльным.

Далее рассчитаем рентабельность проекта. Расчет производится по следующей формуле:

PI = NPV/I

PI = 59509/14340 = 4, 15

При PI > 1 проект приемлемый, при PI = 1 проект бессмысленный, а при PI < 1 проект будет убыточным.= 4,15 - проект приемлемый.

Далее рассчитаем период окупаемости инвестиций по следующей формуле:

T = 98000 / 32667 = 3

- первоначальная инвестиция;

- сумма денежных поступлений от реализации за год.

Период окупаемости будет примерно равен 3 месяца.

Следовательно, предложения являются выгодными и эффективными для организации. Их в будущем можно будет применить на практике.

Таким образом можно сделать вывод, что ООО «Дружба» следует повышать мотивацию персонала нематериальными методами. Следует проводить аттестацию работников, комфортно обустраивать рабочее место и следить за ним, повышать систему коммуникаций, усилить внимание к каждому человеку в организации, вручать грамоты, значки, устраивать корпоративные вечеринки. Если каждый член организации будет удовлетворён работой и отдыхом внутри неё, то организация будет эффективно работать и станет успешной. Расчёт экономической эффективности показал, что проект будет прибыльным и быстро окупится.

Заключение

Для эффективного управления персоналом необходимо знать, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

В данной бакалаврской работе было рассмотрено материальное и нематериальное стимулирование мотивации персонала. Была проанализирована мотивация в организации ООО «Дружба» и были предложены способы её повышения.

Из первой главы бакалаврской работы можно сделать следующий вывод: мотивация персонала - актуальная проблема каждой современной организации. Руководитель должен следить за потребностями и удовлетворённостью персонала, чтобы организация приносила прибыль и была успешной. Стимулирование персонала является неотъемлемой частью мотивации. Каждый человек должен совершенствоваться и выполнять свою работу лучше. Стимулирование бывает материальное и нематериальное. В наше время распространено материальное, т.к. сейчас важны деньги, но ведь каждому было бы приятно за свои заслуги в организации видеть своё фото на доске почёта, к примеру.

Во второй главе были проведены исследования на выявление уровня мотивации сотрудников цеха, также были проведены анкетирование с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников цеха, анализ потребностей персонала, для того чтобы в дальнейшем выработать предложения по совершенствованию системы управления мотивацией на данном цехе. В результате чего выяснилось, что для большинства работников данного цеха наиболее значимыми являются условия труда, финансовое вознаграждение и хорошее состояние рабочего оборудования.

Из третьей главы можно сделать вывод, что в ООО «Дружба» следует повышать мотивацию персонала нематериальными методами. Следует проводить аттестацию работников, комфортно обустраивать рабочее место и следить за ним, повышать систему коммуникаций, усилить внимание к каждому человеку в организации, вручать грамоты, значки, устраивать корпоративные вечеринки. Если каждый член организации будет удовлетворён работой и отдыхом внутри неё, то организация будет эффективно работать и станет успешной.

Список использованных источников и литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ Справочная правовая система - Гарант от 20.10.08.

. Устав ООО «Дружба»

. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2008.

. Автономов В.С. Введение в экономику: учебник для 10-11 классов. / В.С. Автономов. - М.: Вита-Пресс, 2009.

. Андреева Т.«Управление персоналом» №4 (92), 2004.: Мотивация. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала.с. 30-32Асеев, В.Г. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов / В.Г. Асеев. - СПб.: Питер, 2008. - 508 с.

6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров; под ред. Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 560 с.

. Белкин, В.Н. Мотивы и стимулы труда / В.Н Белкин // Социальная защита. - 2008. - №7. - С. 44-49.

8. Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур / А.Д. Блинов // Маркетинг. - 2010. - №1. - С. 88-101.

. Богданов Ю.Н. Мотивация персонала / Ю.Н. Богданов // Методы менеджмента качества. - 2008. - №11. - С. 14-19.

10. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / В.И. Михайлов. - СПб.: Питер, 2010. - 416 с.: ил.

11. Борисов А.Б. Большой энциклопедический словарь / А.Б. Борисов. - М.: Книжный мир, 2008.

. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 400 с.

. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб.пособие. - М.: ИНФРА-М, 1999

. Гатин М.Г. Рождение, становление и деятельность Нижнекамского электромонтажного управления / М.Г. Гатин. - Нижнекамск, 2008. - 95 с.

15. Гаузнер Н.Г. Инновационная стадия развития. Новая модель использования человеческих ресурсов / Н.Г. Гаузнер // Проблемы теории и практики управления.  2006. №10. - С. 26-34.

16. Герчиков В. И.. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2003.

17. Гладков Г.А. Эффективность использования трудовых ресурсов / Г.А Гладков // Управление персоналом. - 2004. - №11. - С. 45-52.

. Гостяева И.В. Повышение мотивации к труду на основе управления трудовым поведением работников/ Г.Вукович // Человек и труд. - 2009. - №12. - С. 62-64.

. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин- Н. Новгород: НИМБ, 2009. -607 с.

20. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин-СПб.: Питер, 2010. - 327 с.

21. Ильясов, Г. Оценка финансового состояния предприятия // Экономический анализ. - 2009. - №6. - С. 49-54.

. Каверин С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин  М.:Институт психологии РАН, 2008. - 426 с.

23. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: учебное пособие для вузов / Е.В. Кучина. - М.: Дело, 2011. - 176 с.

. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: практическое руководство по конфликтологии для предпринимателей. М.,2002.

. Куликов В. Н.Теоретические и прикладные проблемы психологического воздействия: Проблемы психологического воздействия.-2010. - С. 237

26. Кучина, Е.В. Проблемы мотивации труда работников промышленных компаний // Управление персоналом. - 2008. - №24. С. 47-48.

27. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции.-2008. - С. 213

28. Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. - 2009 - С. 209

29. Ломаковский Е. К вопросу об управлении мотивацией труда на промышленных предприятиях // Человек и труд. - 2009. - №12. С. 65-66.

30. Лунин В. Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала / В. Лунин / Управление компанией. - 2005. - № 3.

. Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности / В.С. Магун - М.: РАН, 2010. - 488 с.

. Маркова Е.В. Мотивационно-ролевые особенности личности как фактор успешности деятельности. - 2011 - С. 194

33. Орлов Ю.М., Шкуркин В.И., Орлова Л.П. Построение тест-опросника для измерения потребности в достижении. - 2010 - С. 157

34. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова [и др.]; под ред. Д.Д. Вачугова. - М.: Высш. Школа, 200.0 - 367 с.

35. Переверзев, М.П. Менеджмент: учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 288 с.

. Петина Н. Аттестация - оценка персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2008. - №10. - С. 62-68.

. Погодина, Г. Методы оценки эффективности службы персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - №9. - С. 124.

. Пронин В. Методы изучения мотивации // Управление персоналом. - 2011. - №13-14. - С. 43.

. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебик / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 425 с.

40. Табурчака и А.Р. Маматказина Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов/ под ред. П.П.. - СПб.: Химиздат, 2004

. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев [и др.]; общ.ред. П.В. Журавлева. - М.: Экзамен, 2010. - 576 с.

42. Удальцова М.В. Теории мотивации: Учебное пособие / М.В. Удальцова. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2008. - 97 с.

43. Хандерсон Р. Краткосрочные стимулы в организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010. - №1. - С. 50-57.

44. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. М.,1995.

. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебное пособие / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО БИЗНЕС - школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2008.

46. Шопина Н. Условия повышения эффективности труда // Человек и труд. - 2008. - №12. - С. 68-69.

47. Шепель В.М. Имеджелогия. секреты личного обаяния. М.,1994.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |