**Совершенствование системы мотивации персонала (на примере ООО ТФК)**

**2012**

ВВЕДЕНИЕ

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющихся человеческих ресурсов. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов, что повышает общую производительность и прибыльность компании. Особенностью управления персоналом при переходе к рыночной экономике является повышение роли личности работника. Соответственно, изменяется соотношение потребностей и стимулов, которые могут использоваться системой мотивации и стимулирования. В целях поощрения работников организаций сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. Между тем, уникальная модель отношений между некоторыми аспектами мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни практика, ни теория управления человеческими ресурсами не имеет.

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

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

Проблемы мотивации персонала широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к настоящему во многом не носят систематического характера, что делает сложным практическое использование приемов и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников в отдельных отраслях и видах производства. Хотя и был опубликован ряд работ на эту тему. Некоторую помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала оказывают менеджерам проводимые тематические исследования по вопросам особенностей и тенденций развития в мотивационной сфере трудовой деятельности сегодня.

Квалифицированная рабочая сила и степень ее мотивации стали главными факторами конкурентоспособности предприятий. Усиление контроля и качества труда персонала будет возможно только путем применения инновационных подходов в работе с кадрами. Новые подходы в работе с людьми заключаются в его сложном технологическом характере, в широком использовании элементов планирования, в применении индивидуальных форм работы. Необходимым условием для успешного управления персоналом организации состоит в выяснении направлений работы и увеличения средств, выделяемых на работу с персоналом. Сегодня работники нуждаются в серьезной стимулирующей поддержке со стороны администрации предприятия, нуждаются в эффективной системе мотивации и стимулировании, дифференцированно предназначенной для удовлетворения индивидуальных потребностей работников, возможности для всевозможной самореализации субъектов труда.

|  |
| --- |
| [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) |

В связи с этим представляет интерес изучение реальной ситуации с точки зрения решения проблем мотивации и стимулирования в компании, которая активно развивает свою деятельность в новых рыночных условиях. Таким предприятием является ООО «ТФК». На предприятии за долгий период сформировались определенные производственные принципы, благодаря которым оно занимает далеко не последнее место в области производства изделий из древесины. Несмотря на развитие мотивации и стимулирования сотрудников ООО «ТФК», как и многим отечественным компаниям не получается избежать проблемы неэффективного использования трудовых ресурсов.

**Фитнес на дому**



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

Актуальность дипломной работы заключается в том, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления работником.

Объект исследования - ООО «ТФК».

Предмет исследования - деятельность по совершенствованию управления мотивацией персонала как часть общей стратегии управления организацией.

Целью дипломной работы является изучение теоретических основ и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «ТФК».

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

. изучить содержание понятия «системы мотивации» труда в современной организации и основные теории мотивации;

. проанализировать деятельность ООО «ТФК», провести исследование системы мотивации работников и выявить её недостатки;

. разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «ТФК» и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

Гипотеза дипломной работы заключается в развитии высокого уровня мотивационной сферы, связано с высокой успешностью (эффективностью) в профессиональной деятельности персонала ООО «ТФК».

Научная новизна работы состоит в том, что в отечественной и зарубежной специальной литературе по управлению персоналом мотивационные аспекты трудовой деятельности, как правило, излагаются весьма обособленно. В работах исследователей излагаются самые различные подходы к проблеме мотивации. Поэтому в данной работе процесс управления мотивации трудовой деятельности в ООО «ТФК» рассматривается всесторонне, комплексно, то есть с позиции системного подхода.

Степень и уровень разработанности проблемы. Основателями теорий мотивации является А. Маслоу, Л. Портер, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг, В. Врум и другие. В отечественной литературе отмечается разнообразие характерных свойств и черт мотивации. Однако, в настоящее время проблема мотивации остаётся самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешённой в практическом плане.

Источниковую базу исследования составили: Конституция Российской Федерации, международные договоры Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации.

Методологическую основу составили работы отечественных и зарубежных учёных, разрабатывающих теории мотивации и стимулирования персонала для повышения эффективности труда в организации.

Методы исследования: анализ теоретических источников и публикаций по проблеме, анализ документов организации, методы математического и статистического анализа, обобщения и интерпретации результатов исследования, формулирование предложений.

В дипломной работе использованы методы опроса, наблюдения и экономического анализа, исследовано значительное количество литературных источников по вопросам управления персоналом и мотивации.

Исходной базой анализа системы мотивации труда на ООО "ТФК" послужила документация предприятия: должностные инструкции, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия была использована отчетность общества.

Теоретическая значимость дипломной работы заключается в возможности использования выявленных особенностей мотивации работников для дальнейшего изучения.

Практическая значимость дипломной работы состоит в разработке эффективной программы мотивации персонала организации, которая может быть использована в работе любой компании.

. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие мотивации персонала

В общем виде человеческая мотивация к труду понимается как совокупность движущих сил, побуждающих людей к реализации конкретных действий, находящиеся в душе и сердце человека и подталкивают его осознанно или неосознанно делать определенные поступки. Связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего каждый человек может совершенно по-разному реагировать на те же воздействия тех же сил. Более того, осуществляемые действия человека, поведение человека, в свою очередь также могут способствовать на его реакцию воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Из вышеизложенного можно дать определение мотивации.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают людей к действию и устанавливают определенные границы и направленность к этой деятельности, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение людей зависит от многих факторов, во многом индивидуально может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [11, с.26].

Потребности - это то, что есть, и находится внутри каждого человека и определяет его индивидуальность, но в то же время достаточно общее для разных людей, это то, от чего человек стремится убежать, потому что, потребность постоянно дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди пытаются устранять свои потребности разными способами, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут происходить как сознательно, так и бессознательно. Но не все потребности осознаются и сознательно устраняются. Если потребность не устранена, то она обязательно будет всплывать в сознании человека на протяжении его жизни. Большинство потребностей должно периодически возобновляться, при этом они могут изменить форму и уровень влияния и настойчивости на человека.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от различных внутренних и внешних по отношению к человеку факторов и от действия других параллельно всплывающих ему мотивов. Мотив не только побуждает людей к действию, но и определяет, что и как должно быть сделано для осуществления действия. В частности, если у мотива возникают действия по устранению потребностей, то у разных людей эти действия могут кардинально отличаться друг от друга, даже если они имеют те же потребности. Мотивы поддаются осознанию. Человек может управлять своими мотивами, уменьшая их действие или даже удаляя их из своей мотивационной совокупности. Обычно не одним мотивом определяется конкретное поведение и действия человека, а всеми имеющимися, в которых мотивы присутствуют в определенном отношении друг к другу с точки зрения воздействия их на поведение и действие людей. Следовательно, структура мотивации человека может рассматриваться как основа для выполнения определенных действий.

Мотивационная структура человеческого тела имеет определенную стабильность. Тем не менее, она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования [24, с.36].

Мотивирование - это процесс воздействия на человека, что бы подтолкнуть его к действиям определенного характера путем пробуждения определенных мотивов. Основой управления человеком, его ядром является мотивация. Управление будет эффективным только в том случае, когда процесс мотивирования осуществляется успешно.

Стимулы служат в качестве рычага воздействия или носителя раздражения, которые вызывают действие определенных мотивов. Такими стимулами могут быть отдельные предметы, обещание, обязательства перед другими людьми, действия других людей, определенные шаги по достижению целей и возможностей и многое другое, что можно предложить человеку в качестве компенсации за его проявленные действия или что-то другое, желаемое получить человеком по завершению поставленных перед ним задач. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю [9, с.254].

У разных людей восприятие на определенные стимулы отличается. Таким образом, стимулы сами по себе не имеют конкретного смысла или значения, если сам человек не проявляет внимания на них. Например, при крахе денежной системы, когда за деньги купить невозможно практически ничего, у валюты резко ограничивается применение, и она становится низким уровнем стимулирования в управлении людьми. Для мотивации людей необходим процесс использования различных стимулов, который называется процессом стимулирования. Стимулирование принимает любые формы. Самая распространенная форма стимулирования в практике управления персоналом - это материальное стимулирование. Роль этого стимула является первоочередной практически для каждого человека. При этом важно учитывать ситуацию, в которой происходит материальное стимулирование, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как у людей различные цели, интересы, потребности и приоритеты.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, так как стимулирование - это одно из средств осуществления мотивирования. Чем лучше развит уровень отношений в организации, тем реже стимулирование применяется как средство управления людьми. Это связано с тем, что воспитание и обучение как способ мотивации человека приводят к тому, что сотрудники организации заинтересованы в ее успехе и стремятся сделать для этого все возможное, качественно выполняют поставленные перед ними задачи, не задумываясь или вообще не получая соответствующих стимулов. Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности: усилие; старание; настойчивость; добросовестность; направленность.

Человек затрачивает разные усилия при выполнении одной и той же работы. Он может выкладываться на полную, а может и работать «спустя рукава». Он может также браться за простую работу, а может и не бояться сложностей в работе, может выбирать легкие решения в выполнении поставленной задачи или искать более сложное решение. Все это показывает, сколько сил человек готов потратить на рост своей организации, выполняя поставленные перед ним задачи. И выполнение большей работы, чем от него требуется, зависит от уровня мотивирования, который применяется в организации.

Люди могут стремиться к выполнению своей роли на предприятии по-разному. Некоторые равнодушны к качеству своей работы, другие стараются выполнить работу наилучшим образом, работать в полную силу, стремиться к дальнейшему обучению, повышению уровня своих способностей и иметь благоприятные отношения с сотрудниками организации.

Настойчивость продолжать и желание развивать новый проект является третьей характеристикой деятельности, на которую влияет мотивация. Эта характеристика является очень важной, потому что, есть люди, у которых интерес к новой идее пропадает очень быстро. Даже если сначала они имели отличные результаты, снижение интереса и отсутствие усердия приведет к тому, что они уменьшат свои старания, выполняя свою работу гораздо хуже, чем могли бы это сделать на самом деле. Недостаток настойчивости может отрицательно повлиять на конечный результат выполняемой работы. Сотрудник может предлагать для роста своей компании уникальные идеи и при этом не совершать никаких активных действий для их выполнения, на практике для компании это обернется упущенной возможностью.

Добросовестность сотрудника, выполняющего работу, который осознает ответственность за выполнение работы, со всеми необходимыми требованиями и жесткими нормами, являются важнейшим условием их успешного осуществления для многих работ. Сотрудник может быть созидательным и способным, высококвалифицированным с богатым багажом знаний и при этом он может безответственно относиться к своим обязанностям. И именно этот минус может перечеркнуть все его положительные качества. Для того, чтобы развить эту характеристику у сотрудников, руководство компании должно иметь четкое представление о том, как построить систему мотивирования.

Ориентация, как характеристика человеческой деятельности, показывает, чего он хочет, выполняя конкретно заданную работу. Работа может выполняться человеком в качестве удовлетворения как моральных, так и материальных потребностей, а так же может выполняться сотрудником на чистом энтузиазме, ради достижения целей организации [5, с.313].

Из вышесказанного можно уточнить понятие мотивации как совокупности сил, движущих людей выполнять работу с затратой определенных усилий, на определенном уровне добросовестности и старания, с определенной настойчивостью, в направлении достижения поставленных целей.

Мотивация как стратегия преодоления нехватки квалифицированных трудовых ресурсов основана на изменении ценностных ориентаций и интересов людей путем длительном воздействия на них в целях изменения структуры данного параметра работника, соответствующего мотивационного формирования сердцевины и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие, в отличие от стимулирования называют мотивацией.

Стимулирование как выход из сложной ситуации является ориентацией на реальную структуру ценностных взглядов и интересов человека, на более лучшую реализацию трудового потенциала.

Направленности мотивации и стимулирования как методов управления трудом противоположны: первая направлена на изменение существующего положения, вторая - на ее укрепление, но они друг без друга не могут существовать: сложно выйти из кризиса без качественного изменения мотивации труда. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих трудовых факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека [17, с.216].

Стимулы должны соответствовать желаниям и нуждам человека, способностям и интересам сотрудника, т.е. механизм мотивации сотрудников обязан быть адекватен механизму стимулирования.

Очень важно представлять, что мотивация - это сознательный выбор человека того или иного поведения, определяющийся совместным действием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Мотивационный процесс является неоднозначным и сложным. Есть целый ряд различных теорий мотивации, пытающихся объяснить это явление.

1.2 Роль и значение мотивации персонала

В настоящее время никто не сомневается, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. О том, как эффективно трудятся работники, можно судить по успеху любого предприятия. Задачей менеджеров является использование возможностей персонала максимально. Управленческие решения руководителей могут быть правильными только тогда, когда подчиненные правильно и эффектно реализуют эти решения. А это происходит только в тех случаях, когда сотрудники заинтересованы в результатах своего труда.

Задачи мотивации - признание работы сотрудников, добившихся высоких результатов в целях дальнейшего стимулирования их творчества; демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда; популяризации результатов работы сотрудников, которые получили признание; использование различных форм признания; повышение морального признания через соответствующие формы; обеспечение руководством процессов для улучшения труда [13, с.110].

Основными формами мотивации являются:

1. материальная компенсация труда - заработная плата, комиссионные вознаграждения, сдельная оплата труда, покупка акций;

2. денежные премии - за инновации, патенты, вклад в работу организации;

. общественное признание личности - продвижение по службе, отдельный кабинет, подарки, почетные значки, поездки на отдых;

. общественное признание группы - обед с руководством, загородные поездки с семьей, раздавая подарки для всех членов группы;

. личное признание руководства - выражение благодарности, письмо на дом, открытки в день рождения [6, с.57].

К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения. Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде следующих шести этапов. Такое рассматривание процесса носит достаточно условный характер, потому что в реальной жизни нет такого четкого разделения стадий и нет отдельного процесса мотивации. Однако для того, чтобы понять, как разворачивается процесс мотивации, какова логика компонентов, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первый этап - возникновение потребности. Потребность проявляется у человека, когда он начинает чувствовать, что чего-то не хватает. Она проявляется в определенное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял некоторые шаги, чтобы исправить это.

Второй этап - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Появляется необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третий этап - постановка целей (направлений) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов: что я должен получить, чтобы устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой мере я могу добиться того, чего желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертый этап - осуществление действий. На данном этапе, работник тратит усилия в целях осуществления действий, которые, в конце концов, должны позволить ему получить что-то, чтобы устранить потребность. Поскольку процесс имеет обратное влияние на мотивацию, на данном этапе могут быть скорректированы цели.

Пятый этап - вознаграждение за осуществление действий. Чтобы сделать определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребностей, или то, что можно обменять на желаемый для него объект. На этом этапе выясняется, что, по мере осуществления действия достигается желаемый эффект. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестой этап - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. Таким образом, руководитель, чтобы эффективно управлять организацией, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Для этого менеджеры применяют на практике мотивацию.

Из всех функций менеджера, мотивация сотрудников является, возможно, самой сложной. Это обусловлено, в частности, тем, что мотивация сотрудников постоянно меняется. Например, исследование предполагает, что, поскольку доход сотрудников увеличивается, деньги становятся меньшим мотиватором. Кроме того, поскольку сотрудники становятся старше, интересная работа становится большим мотиватором, что представлено в Приложении 1.

Постоянное изучение мотивации не позволяет с психологической точки зрения определить точно, что же побуждает человека к труду. Но исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте [22, с.24]. Теории мотивации можно разделить на две большие группы: содержательные и процессуальные теории мотивации [15, с.24]. Сущность данных теорий следующая:

. содержательные теории мотивации, прежде всего, стараются определить, какие потребности побуждают людей к действию. Все знают, что люди разные, но многообразие их потребностей можно классифицировать. Следовательно, для мотивации людей с потребностью успеха, нужно ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, дать им достаточные полномочия для того, чтобы у них была инициатива в решении поставленных задач, их необходимо регулярно и конкретно поощрять по достигнутым результатам. Потребность в причастности может означать желание состоять с кем-то в деловых связях, налаживать контакты, социально общаться. Такие люди будут привлечены такой работой, которая будет давать им большие возможности социального общения. Их руководители должны поддерживать такую атмосферу, которая не должна ограничивать межличностные отношения и контакты. Руководитель может уделять им больше времени и периодически собирать таких людей отдельной группой, для того, чтобы обеспечить удовлетворение их потребностей. Это доказывает, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что приводит к мотивации в конкретной ситуации данного человека, может не оказать никакого воздействия на него в другое время, или в аналогичной ситуации на другого человека. Таким образом, хотя Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Исследователям впоследствии стало понятно, что для объяснения механизма мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды;

. процессуальный - это второй подход к рассмотрению теории мотивации, который рассматривает мотивацию в ином плане. В отличие от предшествующих групп, он не занимается изучением структуры и содержания потребностей, мотивов и стимулов. Здесь анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Основными теориями данной категории являются: теория справедливости Адамса; теория ожидания Виктора Врума; теория Портера-Лоулера.

Теория ожиданий построена на предположении того, что осознание концепции потребностей и интенсивности мотивации через них вызывает поведение человека, которое определяется следующими моментами: оценкой человеком результатов поведения, степенью его уверенности в то, что это поведение приводит к желаемому результату.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий Врума [23, с.42]. Хотя, как правило, теории трудовой мотивации и принято подразделять на содержательные и процессуальные, в последние годы появились теории справедливости и атрибуции, привлекшие к себе внимание многих исследователей [16, с.113]. Понимание этих двух теоретических разработок необходимо при изучении мотивации трудовой деятельности в рамках организационного поведения. Теория справедливости показывает, что основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправедливости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе. Несправедливость возникает в ситуации, когда человек чувствует, что отношение отдачи, к его вкладу в выполнении работы оказывается не равным соответствующему соотношению у других работников.

Схематично это можно представить таким образом: пол, возраст, образование, социальный статус, положение в организации, квалификация и то, насколько усердно он трудится, - вот некоторые переменные, которые человек воспринимает как вклад в выполнение работы. Полученная отдача заключается, в основном, в различных видах поощрений, таких, как статус, повышение по службе, денежные выплаты, степень внутренней заинтересованности самой работой. Следовательно, это отношение основано на восприятии работником того, что он лично дает и получает, по сравнению с тем, что соответственно отдает и получает другой человек. Его собственное представление может соответствовать, а может и не соответствовать представлению других об этом отношении или тому, что имеет место в действительности. Если умозаключение об отношении «вклад - отдача» не соответствует представлению о том же отношении у других людей, поэтому человек будет прилагать все усилия, чтобы восстановить справедливость. Это желание восстановить справедливость используется как объяснение трудовой мотивации. Такого рода мотивация находится в прямой зависимости от ощущения существующей несправедливости. Для восстановления справедливости человек может изменить свое отношение: умышленно искажать свой вклад или получаемую отдачу либо закрепить их, бросить работу, попытаться повлиять на мнение других людей или существенно изменить их. Но необходимо знать, что чувство несправедливости возникает не только в том случае, когда человек чувствует себя обманутым.

Теория подкрепления добивается улучшения производственных показателей через модификацию поведения персонала. Внешне она выглядит как манипулирование личностью: люди повторяют поведение, которое приносит им удовольствие, и избегают поведения, которое доставляет им неприятности. У любого действия или поведения есть последствия - негативные, которые в будущем станут избегать, и позитивные, те, которые станут повторять. Такая тенденция называется законом следствия и является основным компонентом, так называемой теории подкрепленного научения. Б. Ф. Скиннера, известного психолога - бихевиориста, которого считают «отцом теории подкрепленного научения» [12, с.163].

Существуют четыре основных приема подкрепленного научения: позитивное подкрепление, избегание и уклонение, угасание, наказание. Руководитель применяет позитивное подкрепление, когда создает благоприятную обстановку, которая способствует повторению определенного поведения. Поскольку люди испытывают потребность в признании и самоуважении, руководитель может включить их в арсенал средств позитивного подкрепления, используя, например, искреннюю похвалу за хорошо выполненную работу. Сотрудники продолжают хорошо работать из-за чувства удовлетворения, которое они получают от признания своей работы и похвалы, когда чувствуют, что их усилия оцениваются начальством. Если высококвалифицированный работник занят однообразной и нетворческой работой, что ему неинтересно, то менеджер может ему пообещать продвижение на более высокую и ответственную должность в случае улучшения им производственных показателей. В данной ситуации менеджер прибегает к позитивному подкреплению, а избегание проявляется в стремлении работника покинуть неприятную ему должность и перейти на новую.

Научение наказанием - это такой тип модификации поведения, который большинство работников предпочитают на себе не испытывать, а менеджеры стараются его применять. Самые распространенные наказания - лишение премии, перевод на нижеоплачиваемую работу. Поэтому, если работник будет знать заранее о негативных последствиях, связанных с наказанием, то он постарается соблюдать нормы и правила поведения, а работники, к которым применено наказание за неправильное поведение, станут избегать подобных действий в будущем. Работники стремятся к тому, чтобы их потребности полностью удовлетворялись, но они также хотят, чтобы к ним относились справедливо в отношении распределения работы и поощрений.

Теория справедливости Дж. Стаей Адамса рассматривает склонность работников сравнивать свои усилия («вклад») и получаемое вознаграждение («отдача») в терминах справедливости [26, с.67]. Как и у Врума, здесь важны ожидания по отношению к своей работе. Работники, чьи ожидания не удовлетворяются, практически разочаровываются. Такое происходит на тех рабочих местах, где ответственность за работу высока, а зарплата невелика. Работник ожидал, что пропорционально объему ответственности он получит и достойное вознаграждение. Он понимает, что его мотивация снижается, если узнает, что другой работник получает большее вознаграждение за точно такую же работу.

Следовательно, мотивационная теория справедливости предполагает баланс между вкладом работника и отдачей, которую он получает по сравнению с остальными, то есть равновесие. Если сотрудник думает, что к нему относятся более справедливо, т. е. получаемая отдача больше, чем его вклад, то работник инстинктивно устремится к точке баланса, работая более продуктивно, либо производя работу лучшего качества. Наказание, так же как и поощрение, входит в теорию справедливости.

справедливость мотивация труд стимулирование

1.3 Экономические и социальные факторы механизма мотивации труда

Обоснованность и действенность систем мотивации зависит от учета факторов, воздействующих на них. Известно, что на предприятиях имеется разнообразие факторов, которые могут положительно и отрицательно влиять на мотивы поведения работников. Таким образом, задача управленческих структур состоит в выявлении как можно большей совокупности факторов и формировании внутрифирменного механизма мотивации труда на базе оптимального сочетания положительных факторов и нивелирования отрицательно влияющих. В мотивации труда применяются различные классификации факторов. Одной из них является определение двух укрупненных групп - экономических и социальных факторов.

К числу экономических факторов относятся формы собственности, технико-экономический уровень развития производства, организация труда и производства, квалификация работника, степень соответствия выполняемого труда способностям самого работника, формы заработной платы, виды, условия оплаты труда, различные выплаты и т.п. При этом главное значение для формирования внутрипроизводственного механизма мотивации труда имеют отношения собственности. Наиболее сильная потребность в деятельности возникает тогда, когда человек работает на себя и совсем необязательно, что его самостоятельная деятельность сама по себе является для него мотивом [8, c.162 - 163].

Таким образом, эта черта характерна для крупного бизнеса, предпринимателей, в собственности которых сосредоточены большие средства производства. Но практика показывает, что это далеко не так. Так, предприятия малого бизнеса производят 40% валового внутреннего продукта (ВВП) США. В современной России они насчитываются уже десятками тысяч. Однако надо учитывать, что срок жизни малых предприятий, по данным зарубежной статистики, от 6 месяцев до 3 лет [19, c.23 - 31].

Если предприятия малого бизнеса разоряются на начальной стадии своего существования, то это можно объяснить неподготовленностью их руководителей к условиям рынка: плохим знанием закономерностей функционирования рыночных условий, отсутствием необходимой маркетинговой стратегии, неконкурентоспособностью продукции и тысячью других причин, которые порождает внешняя среда. Однако всем известно, что очень часто предпринимателя интересует не само дело, а те материальные возможности, которые оно открывает для него лично. Достигнув поставленной цели, реализовав все возможности, предприниматель сам прекращает свое дело. Но зачем, что является мотивом его деятельности, если собственность, то какая - необходимо выяснить?

При переходе к новой экономической системе, анализируя опыт развитых стран и свой собственный, российские люди должны построить социально ориентированное рыночное хозяйство. Именно для этой цели была разработана Программа приватизации: бесплатная на первом этапе; платная, на конкурсной основе - сейчас. Руководством предполагалось, что наемный работник, став сособственником своего предприятия, будет работать на себя, сделает все, чтобы снизить издержки производства, повысить качество выпускаемой продукции, и предприятие должно найти свое место на внутреннем, а затем и на внешнем рынке. Но сегодня мы уже можем утверждать, насколько несостоятельны, оказались прогнозы, программа приватизации даже через 20 лет не достигла успеха.

В России уже дважды не получился собственник из наемного работника: ни как собственник средств производства, ни даже как полноценный собственник своей рабочей силы. Наемный работник формально обладает собственностью на рабочую силу, являясь юридически независимым лицом, выступая равноправным партнером социально-трудовых отношений. Однако, фактически этого не происходит, поскольку цена рабочей силы в России обесценена, а труд продолжает оставаться самым дешевым товаром. Об этом свидетельствует низкий уровень заработной платы, получаемый наемными работниками, который не обеспечивает для большинства из них даже простого воспроизводства. Таким образом, собственник средств производства из наемного работника не получился.

Следовательно, даже владение долей акций своего предприятия не может превратить работника само по себе в хозяина средств производства, так как приватизация была актом формальным. Станет ли доля работника в совокупном капитале предприятия мотивом его эффективного труда, зависит от размеров этой доли и от готовности работника взять всю ответственность по собственнику на себя [21, c.157].

Не все работники способны взять на себя персональную ответственность за владение, распоряжение, использование и развитие средств производства, так как не все из них обладают предпринимательским талантом, опытом, в то время как абсолютное большинство людей способно нести ответственность за владение, использование, распоряжение и т.д. собственностью непроизводственного назначения. Таким образом, люди, работающие по найму, являющиеся по природе своей собственниками, готовы нести ответственность за нее только перед самим собой и, возможно, перед членами своей семьи.

Из вышесказанного четко видна взаимосвязь правомочий собственности с экономическим поведением индивидов. Владение собственностью, как и любое из ее правомочий (функций), всегда порождает потребность в деятельности. При этом, сам индивид, избирая для себя ту или иную функцию собственности, а возможно и все, одновременно определяет меру собственной деятельности.

То есть, при разработке и внедрении внутрифирменного механизма мотивации труда необходимо учитывать эту меру включенности индивида в общественное производство, избранную им для себя.

При разработке внутрифирменного механизма мотивации может помочь систематизация собственности по объектам присвоения. Так, стремление к владению собственностью непроизводственного назначения вполне приемлемо к использованию в мотивационном механизме.

Общеизвестно, что для наемных работников средством достижения поставленной цели является труд, а средством удовлетворения потребности в конкретных объектах собственности - заработная плата.

При анализе зависимости дохода работника от участия во владении собственностью установлено, что в настоящее время произошли изменения в доходах наемных работников. В условиях рыночных отношений работающий человек получает трудовой доход в процессе и по результатам своей трудовой деятельности. Вместе с тем он добывает необходимые средства существования не только своим трудом, но и использует при этом имеющиеся у него материальные и денежные средства для вложения в экономику на определенных условиях, т.е. получая инвестиционный доход.

Заработная плата оценивает ежедневные затраты труда каждого конкретного работника, а не результаты деятельности совокупного труда всех работников предприятия, которые оцениваются на рынке данного товара и находят свое выражение в размерах получаемой им прибыли. Следовательно, вторая часть заработной платы, выплачиваемая из прибыли, может быть получена работником, как в качестве элемента совокупной рабочей силы, так и дополнительно в качестве сохозяина производства, имеющего свою долю в совокупном капитале фирмы.

Выбор стоит за работником: либо он получает только заработную плату плюс прибыль по результатам работы предприятия; либо заработную плату и прибыль по результатам работы всего предприятия плюс процент на свою долю совокупного капитала; либо только заработную плату.

Таким образом, прибыль предприятия так же должна состоять из двух частей: одна - это дополнение к заработной плате, а другая - процент на совокупный капитал предприятия. Вторая часть прибыли в виде процентной доли каждого владельца совокупного капитала совсем не обязательно должна выплачиваться непосредственно владельцам капитала, поскольку именно эта часть является основой настоящего и будущего благополучия предприятия и его владельцев, и должна инвестироваться на развитие производства. В любом случае распоряжаться этой долей прибыли должны сами собственники.

Эта схема применима для стабильно работающих предприятий. Но предприятия приватизированные, находящимися на грани банкротства, не имеющие прибыли, которые в большинстве случаев стоят, вообще ничего не производят, их наемные работники, за исключением узкого круга управленцев, месяцами не получают заработную плату, так как находятся в вынужденных отпусках без сохранения заработной платы, не вписываются в эту схему.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что экономические факторы являются базой, фундаментом при создании внутрифирменного механизма мотивации труда. В то же время экономические мотивы всегда связаны с мотивами социальными. И когда основные материальные потребности удовлетворены, деятельность людей все более определяется социальными мотивами. Поэтому при достижении определенного уровня благосостояния как в целом в обществе, так и на уровне конкретного человека, социальные мотивы деятельности начинают преобладать. Эта тенденция была отмечена рядом российских ученых как преобладающая для наиболее развитых стран мира [20, c.17].

Какие же социальные факторы формируют механизм мотивации труда на предприятии? Ими являются:

. пенсионное страхование;

. страхование по безработице;

. страхование по болезни;

. общие отчисления, которые используются на льготное питание работников, доплаты на коммунальные услуги, медицинское обеспечение, помощь семье, организация досуга.

Данные факторы требуют немалых затрат, которые покрываются частично из прибыли, а первые три являются издержками фирмы и способствуют более успешной деятельности ее сотрудников. В то же время они являются обязательными для фирмы, что закреплено законодательно в разных странах, кроме того, указанные выше факторы включаются ежегодно в трудовые соглашения между предпринимателями и профсоюзами независимо оттого как работает сотрудник фирмы.

Неотъемлемым элементом внутрифирменного механизма мотивации труда, в котором используемые социальные факторы способствуют более эффективному труду работников, является социальная политика предприятия. Цель внутрифирменного механизма мотивации труда - побудить работника к более инициативной и творческой работе, сделать из него сохозяина на предприятии.

Внутрифирменный механизм мотивации труда призван сформировать такого работника, который бы максимально отвечал потребностям фирмы. И, в то же время, этот механизм должен создать работнику такие условия для его деятельности, при которых сам работник приложил все усилия для того, чтобы фирма стала такой, которая бы отвечала его потребностям. Следовательно, социальные факторы формирования внутрифирменного механизма мотивации труда всегда имеют своей целью установку на перспективу [18, c.27].

Необходимо определить те социальные факторы, которые целесообразно задействовать в механизме мотивации труда, и раскрыть их содержание.

Первая группа социальных факторов - повышение социального статуса работника на предприятии. Исходя из целевого подхода к определению социальных факторов, можно выделить следующие направления применения этой группы факторов:

1. развитие профессиональных способностей наемного работника, в том числе и обучение в процессе труда;

2. повышение по службе;

. ротация;

. участие в рабочих совещательных органах;

. обучение с отрывом от производства (профессиональная переквалификация).

Вторая группа социальных факторов - повышение социального статуса работника в обществе, то есть развитие социальной компетентности:

. развитие интеллектуальных способностей наемного работника путем использования его внепроизводственной деятельности вне предприятия (внепроизводственное обучение по специальности);

2. привлечение к участию в решении проблем предприятия, используя возможности внешней среды;

. внепроизводственное обучение другой специальности;

. привлечение для решения личных проблем работников с помощью предприятия;

. решение личных проблем работников, используя возможности внешней среды.

Необходимо отметить, что первая группа факторов формируется на предприятии и направлена на развитие работника и в ней четко прослеживается решающая роль самого предприятия.

Во второй группе, где более высокий уровень мотивации, видна деятельная роль самого работника: здесь уже не предприятие что-то делает для работника, а работник начинает что-то делать для предприятия сверх того минимального уровня, который оговорен трудовым соглашением, таким образом, идет отдача от самого работника.

Другими словами, на втором уровне мотивации так же идет развитие профессиональных и интеллектуальных способностей работника, но оно уже в меньшей степени связано с самим предприятием. Наоборот, происходит идентификация работника со своим предприятием и он, используя возможности внешней среды, зная их и умея ими воспользоваться, начинает сам помогать предприятию. Этот более высокий уровень мотивации называется идентификационным, где формируются традиции предприятия, которые сохраняются и развиваются со сменой поколений. На данном уровне формируется корпоративная цель, которая способна объединить и объединяет интересы работодателей и наемных работников [7, c.187].

Одной из специфических особенностей внутрифирменного механизма мотивации труда в переходной российской экономике является его адаптационная, мобилизующая роль к условиям рыночных отношений, и выполнить эту роль могут только социальные факторы мотивации.

Также важно отметить, что использование социальных, так же как и экономических факторов, опирается на потребность работника в самоуважении и уважении его со стороны окружающих и, особенно, его непосредственных руководителей. Следовательно, без уважительных партнерских отношений механизм мотивации труда в условиях современного производства может и не принести какого-либо эффекта.

В условиях переходной экономики в равной степени и рядовой работник, и руководитель предприятия нуждаются в мотивации. Для рядового работника имеет значение увеличение его доли собственности в предприятии, также немаловажным фактором является для него и размер заработной платы, а для руководителя, возможно, важны не столько экономические мотивы, сколько социальные. И в качестве такой социальной потребности для него выступает понимание и одобрение его действий подчиненными всех уровней. Думается, что речь при этом должна вестись о руководителях нового типа, пришедших в свой бизнес всерьез и надолго.

Несомненно, что в современных условиях значение социальных факторов имеет тенденцию к постоянному росту, что позволяет констатировать о социально-экономической направленности внутрифирменного механизма мотивации труда, адекватного рыночной модели.

Таким образом, вышеизложенное позволяет сформулировать понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей. Работник делает сознательный выбор своего поведения в зависимости от отношения к делу, к предприятию, к своим обязанностям, от своих способностей, и поскольку все люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Каждый по-разному воспринимает действительность, окружающих его людей и самого себя в этом окружении.

Другими словами, система мотивации на предприятии должна четко определять свои цели, задачи, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплаты вознаграждения. Если руководитель в процессе руководства действий общего механизма мотивации будет умело использовать его, это будет способствовать более компетентному выбору руководителем форм стимулирования своих работников, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов.

Ни для кого не секрет, что сотрудники предприятия являются его самым важным ресурсом. Об успехе любого предприятия можно судить по тому признаку, как эффективно и с какой отдачей трудятся его работники. Все это говорит о том, что управление человеком на предприятии очень сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы предприятия дело. Следовательно, каждый руководитель должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того, чтобы успешно руководить ими.

. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТФК»

2.1 Общая характеристика предприятия и его организационно-правовой формы

Полное название предприятия: общество с ограниченной ответственностью «Тавдинский фанерный комбинат».

Юридический адрес: 623950, Свердловская область, город Тавда, ул. Имени М.Я. Коваля, д. 4.

История создания и развития комбината:

Общество с ограниченной ответственностью «Тавдинский фанерный комбинат» (далее ООО «ТФК») - одно из старейших предприятий отрасли. Производственная деятельность комбината рождалась впервые месяцы военного времени. Первая партия продукции выдана 22 июля 1941 года. Это был древесный слоистый пластик ДСП-10, использовавшийся авиастроителями. А ещё через короткое время освоен выпуск авиашпона, авиафанеры, налажено производство лыж для перевозки артиллерийских орудий, деталей минных ящиков, санитарной шинки для лечения переломов конечностей, погонялок для ткацких станков, монолитных шаров для пороховых мельниц, огнестойкой фанеры - всего более 20 видов продукции.

За годы войны комбинат выпустил и отгрузил самолётостроителям 19 324 м3 авиафанеры, 4332 тн. древеснослоистых пластиков, 4947 м3 авиационного шпона.

Тавдинские фанерщики помогли своим доблестным трудом создать и отправить на фронт более 30 тысяч истребителей и штурмовиков. В 1946 году коллектив комбината награждён Знаменем Государственного Комитета Обороны.

Трудно переоценить ведущую роль предприятия в работе всей фанерной промышленности в военное время и прогрессе фанерного производства в последующие годы.

В 1951-1960 годы проводилась реконструкция производства.

За высокие трудовые показатели комбинат награждён в 1966 году орденом Трудового Красного Знамени.

Ежегодно наращивая производство, комбинат к 1984 году стал выпускать более 80 тысяч м3 фанеры в год. За участие в Выставках достижений народного хозяйства СССР ООО «ТФК» дважды отмечен дипломами 3 степени.

В настоящее время комбинат располагает производственными мощностями по фанере - 63 тыс. м3 в год, по древесностружечным плитам 52 тыс. м3 в год. В последние годы предприятие работает стабильно, наращивая объемы производства продукции.

В настоящее время форма собственности ООО «ТФК» - частная собственность.

Основным видом деятельности ООО «ТФК» являются лесозаготовки.

Целью комбината является производство качественной фанеры и продажа ее как оптовым покупателям, так и местному населению.

В ООО «ТФК» функционируют следующие цеха:

1. цех подготовки сырья;

2. лущильный цех;

. сушильный цех;

. цех производства фанеры;

. гараж;

. ремонтно-монтажный цех;

. котельная;

. очистные;

. администрация;

. хозяйственная служба;

. электроцех;

. цех смол;

. центральная заводская лаборатория;

. склад готовой продукции.

Основными технологическими подразделениями являются: ЦПС, лущильный, сушильный, ЦПФ, цех смол. Для обеспечения основного производства на ООО «ТФК» существуют также вспомогательные цеха: центральная заводская лаборатория, отдел технического контроля, котельный цех, электроцех, ремонтно-механический цех, транспортный цех, сантехника, канализационно-очистные сооружения, подсобное хозяйство, склад готовой продукции, центральный склад.

Цех подготовки сырья обеспечивает выгрузку древесины, поступающей на комбинат в железнодорожных вагонах, сплавом и автотранспортом. Поступающее на комбинат сырье проваривается в бассейнах при температуре 40 градусов в течение 24 часов. Проваренное сырье выгружается кранами на площадку и по транспортеру подается на пильный агрегат. После разделки чураки подаются на продольный транспортер и поступают в лущильный цех, где подручный лущильщика вручную скатывает чураки в накопитель. Из накопителя по наклонному транспортеру чураки поступают в центровочно-загрузочное устройство станка. Разлущивание чураков производится на станках «Raute» в автоматическом режиме по разным толщинам: 1,20мм; 1,50мм; 1,80мм. Отходы (шпон-рванина), образующиеся при лущении, по транспортеру поступают в дробилку, а затем уже в виде сырой щепы на транспортер котельного цеха; «карандаши» (отходы от чурака) удаляются по ленточному транспортеру, расположенному под станками, и поступают к карандашной дробилке или на транспортер для сжигания в топках сушильного цеха. Сырой, прирубленный по формату, лущеный шпон укладывается в стопы и подается в сушку.

Сушка сырого шпона производится в газовых роликовых сушилках марки СРГ-25М. Сухой шпон сортируется сразу же после выхода его из сушилки. При сортировке шпона он укладывается в плотные стопы по толщине, сорту и назначению. Чтобы улучшить качество и повысить сортность производят починку шпона на шпонопочиночных станках. Отобранный кусковой шпон прирубается на валковых станках по ширине.

Сухой шпон, скомплектованный отдельно по породам, сортам, толщинам и по назначению вывозится из сушильного цеха в цех производства фанеры на автокарах, где производится сборка пакетов (из не намазанных и намазанных листов шпона) и их прессование на гидравлических прессах марки П-714Б с предварительной холодной подпрессовкой и без нее. Продолжительность склеивания зависит от толщины набранных пакетов в пролете пресса. Режимы склеивания разрабатываются и уточняются отделом главного технолога. Спрессованная фанера стопами отвозится на линию обрезки. Листы фанеры обрезаются по размеру и поступают на дальнейшую обработку (шлифование, сортировка). Готовую продукцию упаковывают, маркируют и вывозят по узкой колее на платформах на склад готовой продукции.

Для склеивания фанеры используется карбамидоформальдегидные смолы, которые варятся в аппаратах в цехе смол, перекачиваются в емкости в цехе для выдержки не менее 12 часов. Из цеха смол по трубопроводу насосом накачивается смола в клеемешалку.

Центральная заводская лаборатория производит контроль качества сваренной смолы и проводит физико-механические испытания готовой продукции.

Отдел технического контроля занимается контролем качества выпускаемой предприятием фанерной продукции в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, утвержденными образцами и технической документацией.

Котельный цех вырабатывает тепловую энергию и сжатый воздух. Тепловая энергия в виде пара используется на технологические нужды. Тепловая энергия в горячей воде используется на поддержание температурного режима в муниципальных помещениях поселка ТФК. После запуска газовой котельной в 2011 году, котельная ТФК не оказывает услуги поселку. В качестве топлива на четырех котлах используется технологическая щепа, на одном - мазут. Для хранения мазута используются две емкости.

Электроцех производит наладку, ремонт и обслуживание электрооборудования.

Ремонтно-механический цех изготавливает новые детали для замены изношенных и сломанных частей оборудования.

Транспортный цех состоит из автотранспортного и железнодорожного участков. Автотранспортный участок оказывает транспортные услуги цехам и доставку материалов на комбинат, услуги на сторону не оказывают, автомобили работают на технологические нужды. Занимается ремонтом автомобильного транспорта. Железнодорожный участок - Тепловозом узкой колеи ТУ-6А вывозит фанерную продукцию из ЦПФ на склад готовой продукции. Тепловозом ТГМ-4Б делает выводку порожних вагонов и вагонов с готовой продукцией на станцию и подает вагоны с сырьем и дровами на производство. Занимается ремонтом и обслуживанием подъездных путей и переездов.

Сантехника обеспечивает производство технической водой, производит ремонт и обслуживание паропроводов, водопроводных и канализационных сетей комбината.

На канализационно-очистные сооружения поступают хозяйственно-бытовые сточные воды от жилищно-коммунального хозяйства города, а также промышленные сточные воды фанерного комбината. Очистные сооружения применяют механическую, биологическую и химическую обработку сточных вод. Лаборатория ОС осуществляет систематический контроль за сбросами загрязняющих веществ и определяет качественную и количественную характеристику вредных веществ в сточных водах.

Подсобное хозяйство занимается разведением и выращиванием свиней и крупного рогатого скота для обеспечения мясом и молоком столовой и рабочих комбината.

Склад готовой продукции принимает на хранение готовую продукцию и занимается отгрузкой продукции потребителям.

На центральном складе поставляются и хранятся товары, материалы и химикаты, предназначенные для хозяйственной и производственной деятельности предприятия.

Комбинат находится в выгодном для него географическом положении. Восточная часть Свердловской области обширно покрыта деловым лесоматериалом, что помогает сэкономить время и деньги на доставку сырья. Так же это удобно для снабжения производства инструментами и материалами, поскольку недалеко находятся областные центры Екатеринбург и Тюмень. Для сбыта географическое положение так же выгодно для комбината, так как находится на равноудаленном расстоянии, как от Европы, так и от Азии. Продукция предприятия покупается от стран Западной Европы до степей Казахстана и Китая. США и Канада так же заказывают продукцию комбината, но для этих стран российские ГОСТы по выделению вредных формальдегидов не подходят, поэтому при выпуске экспортной продукции добавляется специальный дорогостоящий нейтрализатор.

Есть и некоторые проблемы в расположении комбината. Тавдинский район находится в болотистой местности, поэтому в весенний и осенний периоды возникают трудности с доставкой сырья. Автотранспорт не может добраться до делянок, так как дороги в лесу размыты. Навигация в эти времена года тоже не работает, так как на реках лед или еще не сошел, или уже встал. Поэтому необходимо два раза в год заранее заготавливать сырье для бесперебойного производства продукции, что активно используется на комбинате.

Поскольку комбинат осуществляет свою деятельность со времен войны, то, соответственно, оборудование находится в нелучшем состоянии. Случаются разного рода поломки, мешающие производству, но из-за оперативного, слаженного и быстрого реагирования всех служб, отвечающих за устранение неполадок, грамотных и высококвалифицированных сотрудников данных служб, устранение их производится очень быстро и практически не влияет на выпуск продукции. Все ситуации обсуждаются посредством мобильной связи, оплачиваемой за счет предприятия.

Массив информации - совокупность взаимосвязанных сведений, данных, подлежащих совместной обработке. Массив информации формируется из одной или более записей - набора данных, характеризующих определенный объект или процесс. Правила подготовки массива информации разрабатываются одновременно и взаимосвязано с программными средствами обработки данных соответственных массивов. Как правило, массив информации содержит большие объемы информации и размещается во внешней памяти ЭВМ. При его обработке записи из внешней памяти поочередно переносятся в оперативную.

На комбинате существует система применения наказаний за нарушение трудового распорядка, прогулы, опоздания на работу, невыполнение должностных обязанностей: выговор, лишение премии, перевод на нижеоплачиваемую работу, увольнение.

Следует отметить, что на комбинате отмечают различные праздники и проводятся мероприятия: Новый год, день Защитников Отечества, 8 Марта, День Победы, День работника леса и др. Кроме того, существует профессиональный праздник - день образования ТФК, который состоится в третье воскресенье июля.

В честь праздников работникам комбината выплачивается премия, они награждаются ценными подарками, грамотами, имена лучших работников заносятся на Доску Почета комбината. Данные виды стимулирования работников способствуют мотивации персонала. Кроме того, работникам комбината оказывается материальна помощь в связи с семейными праздничными и скорбными мероприятиями.

Следует признать, что в настоящее время в целом комбинат работает стабильно, наращивая выпуск своей продукции за счет многолетней наработки каналов и связей. Регулярно и своевременно выплачивается заработная плата работникам, которые с желанием выполняют свои обязанности и стремятся к улучшению качества продукции.

2.2 Анализ управления персоналом в ООО «ТФК»

На ООО «ТФК» в настоящее время действует линейно-функциональная организационная структура управления персоналом, которая представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Схема организационной структуры персонала ООО «ТФК»

Из указанной структуры управления предприятия следует, что все отделы, службы и цехи находятся в прямом подчинении директора и подконтрольны ему. Все подразделения осуществляют свою деятельность совместно и взаимодействуют друг с другом. Все сотрудники комбината несут индивидуальную ответственность по выполнению своих должностных обязанностей.

Наряду с линейными руководителями - директором, начальниками цехов, существуют и руководители функциональных подразделений - экономического, технического, финансового отделов, бухгалтерии, которые подготавливают проекты планов, отчетов, то есть официальных документов после подписания их линейными руководителями.

Даная система является наиболее распространенным видом структуры иерархического типа. В основу ее построения положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации - производство, маркетинг, финансы, исследования и разработки, персонал и т.п. «Шахматный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации составляет ее основу. Данная структура предусматривает создание функциональных подразделений при основных звеньях линейной структуры.

Основным достоинством такой структуры является то, что она дает возможность специализировать выполнение отдельных функций, при этом сохраняя целенаправленность, и тем самым ведет к умелому управлению предприятием в целом.

Эффективно применение линейно-функциональной структуры на тех предприятиях, которые осуществляют редко меняющиеся и часто повторяющиеся функции, к таким можно отнести и ООО «ТФК». Достоинства данной структуры проявляются на предприятиях с массовым или крупносерийным типом производства, а также на предприятиях с затратными функциями, то есть там, где производство менее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники.

Преимущества линейно-функциональной структуры - ее простота и привычность, а также четкость распределения функций руководства между управляющим персоналом предприятия.

Но имеются и недостатки такой структуры управления, которые усугубляются за счет:

1. несоответствия между полномочиями и ответственностью у руководителей подразделений различных уровней;

2. превышение норм управления у директоров и их заместителей;

. создание нерациональных потоков информации;

. специфика работы различных подразделений чрезмерно централизованна;

. между функциональными подразделениями слабые связи;

. недостаточность необходимых и регламентирующих нормативных документов на предприятиях.

Создание и деятельность каждой организации происходит с учетом места, времени и ситуации, определяющих не только ее вид, но также порядок ее функционирования.

Множественность принципов формирования предполагает многогранность содержания структур управления. Таким образом, структура должна воспроизводить цели и задачи организации, а, стало быть, влиять на производство и модифицироваться вместе с происходящими в нем изменениями.

Действенное управление персоналом неосуществимо без подробного анализа правильной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, динамику и структуру персонала.

Списочная численность персонала в ООО «ТФК» на 30 января 2012 года составила 857 человек.

Динамика изменения фактической численности сотрудников за период работы с 2011 г. по 2012 г. представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Численность сотрудников ООО «ТФК» за 2011 - 2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Количество человек, чел | | Отклонение в абсолютном выражении | Структура работников в % 2011г. | Структура работников в % 2012г. |
|  | 2011г. | 2012г. |  |  |  |
| Руководители | 24 | 24 | 0 | 3 | 3 |
| Руководители среднего звена | 23 | 23 | 0 | 3 | 2 |
| Специалисты | 25 | 25 | 0 | 3 | 3 |
| Рабочие | 778 | 785 | 7 | 91 | 92 |
| Итого | 850 | 857 | 7 | 100 | 100 |

Из анализа таблицы 1.1 видно, что изменение общей численности работников в абсолютном выражении равно 7. Движение происходит только в категориях персонала «рабочие», их количество в 2012 году увеличилось на 7 человек. Это говорит о стабильности численного состава предприятия.

Квалификация отражает начальный уровень профессиональной подготовки работника и его готовности к труду высокого качества при нормальных затратах энергии. Если уровень квалификации более высокий, это в большей части случаев обеспечивает и более высокое качество продукции.

Ниже приведена таблица 1.2. с анализом образования сотрудников ООО «ТФК» за два года с 2011 по 2012г.

Таблица 1.2 - Сведения об образовании сотрудников ООО «ТФК» с 2011г. по 2012г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Количество сотрудников, чел | | Отклонение в абсолютном выражении | Изменения в , % 2011г. | Изменения в % 2012г. |
|  | 2011г. | 2012г. |  |  |  |
| Высшее профессиональное | 26 | 26 | 0 | 3 | 3 |
| Среднее профессиональное | 131 | 136 | 5 | 15 | 15 |
| Начальное профессиональное | 348 | 350 | 2 | 41 | 41 |
| Среднее (полное) общее | 345 | 345 | 0 | 41 | 41 |
| Итого | 850 | 857 | 7 | 100 | 100 |

За исследуемый период наблюдается повышение квалификации сотрудников: увеличилось количество сотрудников имеющих среднее профессиональное образование на 5 человек и начальное профессиональное образование на 2 человека. В основном на предприятии работают сотрудники, имеющие начальное профессиональное образование и среднее (полное) общее. Изменение квалификации специалистов, а точнее ее рост показан на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Сведения об образовании сотрудников ООО «ТФК» за период с 2011г. по 2012г.

Следующий параметр, который имеет значение для организации - это стаж работы сотрудников. Сравним данные кадров за 2011, 2012г.г. по стажу работы в учреждении представленные в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Сведения по стажу сотрудников ООО «ТФК» с 2011г. по 2012г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж работников | Количество сотрудников, чел | | Отклонения в абсолютном выражении |
|  | 2011г. | 2012г. |  |
| до 5 лет | 410 | 417 | 7 |
| с 5 до 10 лет | 280 | 280 | 0 |
| свыше 10 лет | 160 | 160 | 0 |
| Итого | 850 | 857 | 7 |

Анализ таблицы 1.3 показал, что основное количество сотрудников в организации работает сравнительно недавно и их количество увеличилось на 7 человек. Работников работающих свыше 10 лет в организации наименьшее количество 160 человек.

Проведем анализ структуры персонала по возрастному критерию в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Структура персонала ООО «ТФК» по возрасту с 2011г. по 2012г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст работников | Количество сотрудников, чел | | Отклонения в абсолютном выражении |
|  | 2011г. | 2012г. |  |
| до 29 лет | 510 | 523 | 13 |
| с 30 до 45 лет | 108 | 102 | -6 |
| с 45 до 54 лет | 168 | 168 | 0 |
| Свыше 55 лет | 64 | 64 | 0 |
| Итого | 850 | 857 | 7 |

Для лучшего сравнения отразим полученные результаты в виде диаграммы на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Структура персонала ООО «ТФК» по возрасту за период с 2011г. по 2012г.

На диаграмме хорошо видно, что в основном в организации на протяжении двух лет работают люди в возрасте до 29 лет, и их количество увеличилось на 13 человек.

Следующим параметром для анализа кадрового состава предприятия является пол сотрудников - женский либо мужской представленный в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Структура персонала ООО «ТФК» по половой принадлежности с 2011г. по 2012г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол работников | Количество сотрудников, чел | | Отклонения в абсолютном выражении | Изменения в % 2011г. | Изменения в % 2012г. |
|  | 2011г. | 2012г. |  |  |  |
| Мужской | 389 | 396 | 7 | 45,7 | 46 |
| Женский | 461 | 461 | 0 | 54,3 | 54 |
| Итого | 850 | 857 | 7 | 100 | 100 |

За исследуемый период наблюдается рост количества мужчин на предприятии на 0,3%, но в основном на предприятии работают женщины - это наглядно можно увидеть на диаграмме рисунка 1.3.



Рисунок 1.3 - Структура персонала ООО «ТФК» по половой принадлежности за период с 2011г. по 2012г.

Изменение в численности персонала происходит вследствие приема и увольнения. По данным о приеме и выбытии работников рассчитывают показатели движения численности представленные в таблице 1.6.

Таблица 1.6 Анализ текучести кадров ООО «ТФК» с 2011г. по 2012г. в %.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Количество сотрудников, чел. | | Отклонения в абсолютном выражении |
|  | 2011г. | 2012г. |  |
| 1.Средняя списочная численность работников | 850 | 857 | 7 |
| 2.Численность принятых работников | 38 | 45 | 7 |
| 3.Численность уволенных работников | 38 | 45 | 7 |
| В том числе по собственному желанию | 38 | 0 | 0 |
| Коэффициент оборота по приему, % | 4 | 5 | 1 |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 4 | 5 | 1 |
| Коэффициент полного оборота, % | 10 | 9 | -1 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 4 | 5 | 1 |

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле

 (1.1.)

где Тпр - численность принятых работников;

Тсп - средняя списочная численность работников.

Рассчитываем коэффициент оборота по приему за 2011 год по формуле (1.1):

Кпр = 38/850 х 100% = 4%

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле

 (1.2)

где Твыб - численность уволенных работников;

Тсп - средняя списочная численность работников.

Рассчитываем коэффициент оборота по выбытию за 2011 год по формуле (1.2):

Кпр = 45/857 х 100% = 5%

Коэффициент полного оборота рассчитывается по формуле

 (1.3)

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле

 (1.4)

где Ттек - количество работников выбывших по причинам текучести.

Из анализа таблицы 1.6. видно, что коэффициент оборота по приему и коэффициент объема по выбытию равны, хотя данные показатели увеличились в 2012 г. на 1%.

Численность принятых работников и численность уволенных работников равны это говорит о том, что организация при увольнении сотрудников в короткие сроки находит им замену.

Для наглядности изобразим в виде диаграммы на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 - Коэффициент текучести кадров ООО «ТФК» за период с 2011г. по 2012г.

На рисунке хорошо видно, что коэффициент текучести кадров в 2012г. вырос на 1% по сравнению с 2011г. Данный коэффициент показывает неоправданное движение рабочей силы, вызывающее потери рабочего времени на подготовку новых специалистов, знакомство их с должностными обязанностями, на освоение которых уходит примерно один год.

Цель кадровой политики ООО «ТФК» − обеспечить оптимальный баланс обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала и его развитие в соответствии с потребностями предприятия.

Лежащая в основе организационной культуры система отношений - это такие отношения, которые создают и устанавливают поведенческие нормы и трудовое поведение работников предприятия. К примеру, это такие отношения, как связь руководства с работниками, их взаимоотношения, отношение персонала к работе, а также отношение работников к клиентам предприятия и т.п. Требования к поведению работников - это поведенческие нормы, которые воспринимаются ими как какой-то свод правил, определяющих, каким должно быть поведение работников в тех или иных возникающих равнозначных ситуациях. К примеру, беспрекословное исполнение приказов и распоряжений руководства, качественное и полноценное обслуживание клиентов, поддержка и сотрудничество в коллективной работе, действия и поведение работников, направленные на выполнение порученных заданий и достижение конкретных результатов. Это проявления организационной культуры, их внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников можно судить о состоянии организационной культуры, успешному проведению изменений, выяснить, способствует ли она действенной работе организации, помогает ли выработанная стратегия развитию предприятия или мешает.

При появлении нового работника в подразделении производства основная нагрузка по его адаптации ложится на руководителя подразделения. Очень важно для такого сотрудника, как пройдет его первый рабочий день. Его следует представить членам коллектива, разъяснить, что работник может рассчитывать на их помощь и поддержку, а также на внимание руководителя, ему необходимо уделить внимание и в конце рабочего дня. Со временем следует подключать нового работника к системе неформальных отношений, доверять разовые общественные поручения, что поможет ему адаптироваться в новом коллективе, будет способствовать установлению межличностных контактов. Нового работника представляют сотрудникам данного подразделения, к нему целесообразно прикрепить наставника, который будет адаптировать данного работника и нести за него ответственность.

Ознакомление с должностью осуществляет непосредственный руководитель, возможно мастер или бригадир, нового работника после того, как с ним пообщался руководитель подразделения. Непосредственный руководитель отвечает за ознакомление новичка с работой и с его основными функциональными обязанностями.

Для более быстрой адаптации нового сотрудника в коллективе подразделения мастер должен, согласно Приложению 3:

1. назначить для нового работника наставника, ответственного за него, если такое невозможно, то взять эту функцию на себя;

2. детально ознакомить нового работника с внутренними нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и др.);

. провести инструктаж на рабочем месте, предоставить отдельное рабочее место, показать правила работы на нем;

. давать, желательно, в письменной форме, четкие задания и поручения, и вести систематический контроль их исполнения в форме отчета;

. ознакомить с новым работником всех членов трудового коллектива;

. разбираться лично во всех конфликтных либо нестандартных ситуациях с участием нового работника, ни в коем случае не пускать ситуацию на самотек;

. по возможности, не применять строгих мер экономического, административного, социологического и психологического воздействия на нового работника в период испытательного срока, кроме случаев аварий, травматизма и других грубых нарушений.

Непосредственный руководитель разъясняет новичку основное содержание его профессиональной деятельности, а также какой вклад он может внести в общий успех подразделения и предприятия в целом.

Но процессу адаптации к должности могут помешать трудности, связанные с недостатком необходимой информации у нового работника, его неуверенность и опасения, которые могут возникнуть в первый день работы. Поэтому руководителю следует предусмотреть меры, которые могут помочь новому работнику получить необходимую уверенность в работе.

Руководитель подразделения обязан удостовериться о соответствии принятого сотрудника требованиям должностной инструкции.

Руководитель подразделения контролирует процесс прохождения стажировки вновь принятого работника, используя при этом отзывы наставника о нем, проверяет, как ознакомился новичок с необходимой в работе информацией, как прошел обучение специальности, и заполняет форму контрольного листа прохождения. Руководитель подразделения оформляет служебную записку после прохождения стажировки работником и предоставляет ее в квалификационную комиссию.

Иногда возникают ситуации, когда постоянный работник не выходит на работу по тем или иным причинам, и новому работнику поручают заменить его без соответствующего обучения. В этом случае новичку должен постоянно помогать мастер или другие работники бригады, которые всегда помогут и покажут ему, как правильно выполнять доверенную ему работу.

По окончании стажировки нового сотрудника прикрепляют к бригаде, где он в дальнейшем будет работать. Бригадир должен дать согласие на постоянное сотрудничество с новым работником, а впоследствии сообщить мастеру о потенциале работника, его личных качествах, высказав свое мнение о нем и его работе, о взаимоотношениях с коллективом бригады, а также нужен ли бригаде данный работник и чем он ценен. Далее мастер сообщает мнение бригады начальнику подразделения о новичке, который принимает решение о дальнейшей судьбе работника: работать ему в данной бригаде или направить его на обучение в другую бригаду, либо принять решение о переводе работника на обучение более легкой и самостоятельной работы.

Те сотрудники, которые проработали некоторое время и проявили себя с наилучшей стороны, могут претендовать на повышение разряда и повышение в должности.

На ООО «ТФК», являющимся единственным градообразующим предприятием, где люди на нем работают еще и будучи на пенсии, повышение по карьерной лестнице получить очень сложно.

Зачастую вакансии в ЦЗН на ООО «ТФК» не совпадают с реальными вакансиями. Так же люди, приходящие или звонящие в отдел кадров, получают отказ о приеме на работу. Поэтому желающие работать идут на завод, что бы напрямую поговорить с начальниками подразделений. В общем, кто хочет работать на ООО «ТФК», тот будет там работать и добиваться карьерных успехов.

2.3 Исследование системы мотивации сотрудников ООО «ТФК»

Для стимулирования труда работников руководством ООО «ТФК» используются экономические, административные и социальные методы мотивации. Заработная плата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда, является наиболее важным экономическим методом мотивации на предприятии.

Применение прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка работника зависит от количества выработанной им продукции за установленный отрезок времени - смену, неделю, месяц, год. Оплата всей выработки производится по одной постоянной сдельной расценке, и оттого заработок работника увеличивается прямо пропорционально его выработке. При этом, заработная плата каждого работника комбината не может быть ниже установленного государством минимального размера оплаты труда за отработанную полностью норму времени, за исключением случаев невыполнения норм выработки.

Система должностных окладов используется в качестве заработной платы для руководителей, специалистов и служащих. Понятие должностного оклада включает в себя размер заработной платы, установленный штатным расписанием предприятия в соответствии с занимаемой должностью. Сверх оклада выплачивается премия, связанная с эффективностью предприятия, выполнением плана реализации получением прибыли. Размер премии не превышает 40% должностного оклада.

Кроме того, работникам выплачиваются следующие доплаты и надбавки:

1. оплата за работу в выходные дни производится в двойном размере;

2. доплата за бригадирство производится в размере 20% от тарифной ставки;

. доплата за классность - в зависимости от классов.

Также на предприятии выплачивается материальная помощь работникам в связи с семейными обстоятельствами: похоронами, тяжелыми материальными условиями.

К социальной мотивации можно отнести следующие мероприятия, проводимые на данном предприятии:

. обучение и повышение квалификации сотрудников комбината производится за счет предприятия;

2. строгое соблюдение гарантий, установленных законодательством о труде для работающих женщин-матерей, оказание материальной помощи работающим женщинам;

. льготное исчисление стажа для назначения пенсии (в 50 лет для женщин и 55 лет для мужчин);

. возможность получения образования впервые в образовательных учреждениях РФ;

. бесплатное медицинское обслуживание в медпункте комбината.

Всем работникам комбината предоставляется ежегодный основной отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Кроме того, работникам с вредными условиями труда предоставляется дополнительный отпуск продолжительностью 12 дней.

В целях соблюдения трудовой и производственной дисциплины на предприятии используется административная мотивация в виде наложения взысканий - предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. Для объявления выговора необходим рапорт линейных руководителей, а также объяснительная записка от работника.

В соответствии с трудовым законодательством время простоя не по вине работника, если работник предупредил администрацию (бригадира, мастера и других должностных лиц) о начале простоя, оплачивается из расчета не ниже двух третей тарифной ставки установленного работнику разряда. Время простоя по вине работника не оплачивается. На ООО «ТФК» данная норма законодательства соблюдается беспрекословно.

Присвоение квалификационных разрядов рабочим-сдельщикам, отнесение выполненных работ к определенным тарифным разрядам производится комиссией комбината по согласованию с профсоюзным комитетом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником.

В первую очередь квалификационные разряды повышаются рабочим, которые добросовестно и успешно выполняют свои трудовые обязанности. Также право на повышение разряда имеют работники, выполняющие профессии рабочих-повременщиков вспомогательного производства. Администрация предприятия принимает решение об установлении должностных окладов в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией работника.

Сдельная оплата труда является главной формой расчета заработной платы рабочих, занятых на основном производстве. Среднемесячная заработная плата на предприятии должна увеличиваться в связи с увеличением уровня жизни населения.

Как показывает практика и статистика, наиболее высокая удовлетворенность трудом свойственна для управленческих работников высшего и среднего звена, имеющих достаточно высокую заработную плату, хорошие условия труда, возможность корпоративного общения, карьерного роста и участия в постановке целей и принятии решений, умении самовыражаться и самореализовываться.

Мастера и рабочие на предприятии, имея средний размер оплаты труда, практически лишены доступа к принятию решений по развитию предприятия, а также к корпоративным культурным мероприятиям. Возможности развития и карьерного роста для этих категорий работников весьма неясны и сомнительны.

Для категории вспомогательных рабочих, чья работа крайне необходима для обеспечения деятельности всех подразделений комбината, свойственен недопустимо низкий уровень удовлетворенности трудом.

Из вышесказанного следует, что высокая текучесть кадров характерна для последних трех категорий сотрудников, которая является, с одной стороны, прямым следствием низкой удовлетворенности трудом, а с другой - негативно сказывается на кадровом потенциале предприятия и достижении его целей.

В связи с вышеизложенным можно сделать вывод, что система стимулирования работников комбината состоит из административных, экономических и социальных методов, которые характеризуют её как устоявшуюся и имеющую высокий уровень развития.

При проведении анкетирования работников ООО «ТФК» на предмет наиболее действенных методов повышения мотивации было установлено, что большинство работников (85%) считают повышение заработной платы, улучшение условий труда - 56 %, возможность получения образования и карьерного роста - 21 %, другие виды - 5 %.

В данном случае сумма оценок превышает 100%, так как сотрудникам было предложено выбрать несколько вариантов. Анкетирование прошло 50 работников разных должностей и профессий. Таким образом, 43 человека считают, что повышение мотивации зависит от повышения заработанной платы, от улучшения условий труда - 28 человек, от возможного получения образования и карьерного роста - 10 человек и от других видов мотивации - 3 человека, что представлено в Приложении 2.

Результаты анкетирования представлены на рисунке 1.5



Рисунок 1.5 - Результаты анкетирования работников ООО «ТФК» по вопросам: «Какие методы мотивации являются наиболее действенными?»

Из представленных ответов можно сделать вывод, что большая часть работников комбината (85%) считает повышение заработной платы одним из основных методов повышения мотивации. На втором месте - улучшение условий труда (56 %), и возможность получения образования и карьерного роста (21 %).

Вполне понятно желание работников комбината иметь достойную заработную плату, чтобы обеспечить себя и свою семью всем необходимым и достаточным, чувствовать себя уверенным членом своего государства. Но постоянное повышение заработной платы невозможно, поэтому для эффективной трудовой деятельности необходимо использовать различные рычаги, в том числе, повышение качества выпускаемой продукции, её количества, конкурентоспособности.

Из анализа существующей системы стимулирования и мотивации работников ООО «ТФК» были выявлены преимущества и недостатки данной системы.

Таблица 1.7 - Преимущества и недостатки существующей системы стимулирования и мотивации работников ООО «ТФК»

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Стабильная выплата заработной платы. | Прямая зависимость от политической и экономической ситуации в стране, от объёма выпуска продукции, сбыта и конкурентности. |
| Социальные гарантии. | Прямая зависимость от ритма работы предприятия. |
| Выдача специальной одежды. | Зависит от финансового положения ООО «ТФК». |
| Бесплатное медицинское обслуживание работников в медпункте. | Сокращение видов оказания медицинских услуг в связи с отсутствием финансирования. |
| Материальная помощь работникам к значимым датам. | Вредные и тяжелые условия труда. |
| Повышение квалификации работников за счёт направления их на курсы по повышению квалификации, а также обучение, переобучение и аттестация рабочих мест. | Отдаленное местонахождение организации от черты города. |
| Доставка до места работы транспортом ООО «ТФК» бесплатно. |  |

В связи с изложенным, необходимо провести корректировку системы мотивации сотрудников, для чего нужно разработать и обосновать механизмы материального и нематериального стимулирования труда работников предприятия.

3. Предложения по системе мотивации персонала в ООО «ТФК»

.1 Рекомендации по улучшению системы мотивации персонала в ООО «ТФК»

Исследуя систему мотивации персонала в ООО «ТФК» следует отметить, что данная система способствует дальнейшему развитию и успешному функционированию предприятия.

Первоочередная цель совершенствования процессом мотивации персонала ООО «ТФК» − обеспечение эффективности работы предприятия, поддержание динамики и гибкости его развития. Реализация этой цели осуществляется путем соотношения процессов сохранения численного и качественного состава персонала предприятия и его обновления, а также развития в соответствии с требованиями действующего законодательства и задачами предприятия.

Из анализа структуры и качества персонала ООО «ТФК», а также показателей эффективности системы управления персоналом следует, что в ООО «ТФК» совершенствование системы мотивации персонала необходимо начать с модернизации всей системы управления персоналом предприятия. Для этого более широко использовать системы вознаграждений. Вознаграждение - это то, что работник считает ценным для себя. В первую очередь, это сам труд, его содержание и значимость выполняемой работы, взаимоотношения в коллективе. Во-вторых, это материальное и моральное стимулирование его труда. Данные формы воздействия повышают эффективность всей системы управления предприятием.

Проведенное исследование позволяет внести следующие предложения по улучшению системы мотивации на предприятии:

. изменить состав заработной платы с целью повышения стимулирующего воздействия, с одной стороны, тарифной оплаты, с другой - надбавок, доплат, премиальных и других выплат, для чего следует проводить совершенствование состава заработной платы не реже, чем один раз в год;

. в зависимости от роста объёмов производства продукции, рентабельности производства, наличия прибыли от реализации, продукции проводить поэтапное повышение тарифной ставки I разряда;

. снизить воздействие вредных факторов производства на организм персонала предприятия, улучшить систему вентиляции;

. внедрять такие формы мотивации сотрудников как премирование не только в виде денежных выплат, но и с помощью подарков на день рождения сотрудника, годовщину его работы, чем можно выразить уважение, расположение, благодарность и одобрение. Но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Нельзя сказать, что похвала, звания и грамоты удовлетворят человека, которому нечем оплачивать свои счета, но они являются прекрасным дополнением к приличному денежному вознаграждению;

. неденежные формы мотивации - пользование социальными учреждениями предприятия: предоставление путевок в дом отдыха, санатории, детские оздоровительные лагеря для детей сотрудников, предоставление абонементов в фитнесс-центр, базу отдыха, оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня, оплата медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента.

Для этого можно использовать следующие направления и формы деятельности по организации управления человеческими ресурсами в ООО «ТФК»:

. проведение регулярного анализа динамики кадровой ситуации на предприятии в соответствии с социально-демографической и профессионально-квалификационной структурой кадров, прогнозированием ее изменения и планомерным совершенствованием;

. применение научно-обоснованных методов исследования деловых и профессиональных качеств работников при отборе, расстановке и планировании их профессионального роста, разработка системы замещения должностей и рабочих мест;

. создание эффективного кадрового резерва всех уровней управления и его целенаправленная подготовка по индивидуальным планам;

. проведение аттестации рабочих мест, рассмотрение ее результатов, анализ и предложения по должностным перемещениям, изменению заработной платы, разряда и категории;

. разработка предложений по созданию и эффективному функционированию непрерывной системы обучения кадров и поддержанию нужного квалификационного уровня работников;

. изучение причин текучести кадров, разработка мер по стабилизации кадров;

. анализ результативности действующих форм морального и материального стимулирования, проведение работы по профессиональной адаптации новых работников, внесение рекомендаций и предложений по повышению их влияния на трудовую и социальную активность сотрудников, разработка новых видов материального и морального поощрения;

. внедрение методов управления кадрами при помощи современных автоматизированных систем и информационных технологий;

. изучение социально-психологического климата в коллективе, проведение социологических исследований для получения обратной связи по проблемам жизнедеятельности ООО «ТФК»;

. ведение накопительного банка данных персонала предприятия, учет личного состава кадров и представление установленной законодательством отчетности;

. осуществление мер по социальной защите своих работников, созданию для них благоприятных условий труда, организации отдыха и охране здоровья.

Систему мотивации персонала ООО «ТФК» необходимо рассматривать как совокупность действий, направленных на решение главной задачи - поиск таких факторов, которые по-настоящему важны для персонала. Необходимо выработать определенные цели, задачи, понять, кто, чем хочет заниматься, а чем - нет.

Также одной из систем мотивации можно назвать и такую, как обеспечение увольняемого работника базой документов, информации, консультаций. Работнику могут быть предоставлены консультации по порядку обращения в центр занятости населения в целях поиска работы, предоставление для этого соответствующих документов, обучение методам поиска работы; рекомендательные письма; обязательную психологическую консультацию; собственное размещение объявления в интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих квалификацию; предоставление списка фирм, где набирается персонал. Все это приведет к снижению количества недовольств и претензий от уволенных, в том числе количества исков в суд, уменьшению суммы компенсационных выплат увольняемым сотрудникам, а также позволит поддержать высокий имидж предприятия.

Вполне очевидно, что решение данных задач невозможно решить только силами руководства ООО «ТФК». Необходимы действенные меры, нормативно-правовая регламентация и на государственном уровне. Как показывает опыт кадровой работы на предприятии, в этой сфере очень большие ресурсы и возможности, которые могут влиять на повышение качества работы.

Система мотивации на предприятии должна отвечать следующим требованиям:

. должна быть понятной и открытой для всех сотрудников, что позволит каждому знать, за что он получает заработную плату и как её можно увеличить, за счет каких внешних и внутренних ресурсов и резервов;

. в системе стимулирования должен соблюдаться принцип справедливости, поскольку не должно быть разной заработной платы за равное количество рабочих часов, но также не должна быть одинаковой заработная плата при разнице в выполнении плановых заданий.

Необходимо обратить внимание руководства предприятия на тот факт, что должна быть предусмотрена стажировка в других структурных подразделениях, которая очень редко применяется, хотя именно в ней скрывается некоторый резерв развития управленческого состава. При перемещении руководителя низшего звена из одного подразделения в другое, например, на время отпуска руководителя высшего звена, предприятие знакомит его со многими сторонами своей деятельности. В результате чего данный руководитель узнает многообразные проблемы других подразделений, понимает необходимость координации, а также неформальную взаимосвязь между различными подразделениями и их организацию. Приобретенные таким образом знания необходимы будут ему для успешной работы на других должностях, для развития профессионализма, для согласованных действий всех структурных подразделений, руководителей низшего и среднего звеньев.

Можно разработать такую программу, согласно которой перспективным новым руководителям будет поручаться достаточно ответственная работа, которая будет являться испытанием их способностей и действенным средством для подготовки кадрового резерва. При этом возможно использование руководством японского опыта, который уже адаптирован к нашим условиям и достаточно изучен отечественными аналитиками. Его характерная особенность - быстро решать неожиданно появившиеся проблемы и успешно бороться с браком, для чего работник должен обладать следующими навыками:

. уметь диагностировать источники проблемы;

. уметь устранять причины возникновения брака;

. обладать навыками наблюдения за процессом.

Наиболее сложная задача - диагностирование источника проблемы, для чего работник должен представлять себе весь производственный процесс в целом. Если работник своевременно сможет самостоятельно выявить и устранить причину брака, следовательно, он сэкономит время, которое потребовалось бы на вызов специалистов по обслуживанию оборудования. Существенно сэкономить время и денежные затраты позволяет наличие у работников необходимых и достаточных навыков для определения неполадок и брака.

Таким образом, обучение персонала должно предполагать совершенствование технических навыков, для чего необходимо наличие следующих условий:

. информирование каждого члена участка об общих задачах участка, особенностях предприятия в целом;

. перемещение работников на предприятии по разным рабочим местам для овладения смежными профессиями;

. периодическое проведение профилактических мероприятий для снятия возможных конфликтов на предприятии и их предотвращения.

Необходимо отметить, что достойное денежное вознаграждение сотрудникам за качественный выпуск продукции может стать гарантией устойчивости использования японского опыта. Одним из источников вознаграждения может стать реальная прибыль от реализации более качественной продукции.

Учитывая политику государства, уровень жизни населения в целом по стране, и в городе, в частности, уровень занятости населения, думается, что кадровая политика ООО «ТФК» нуждается в перепроектировании в соответствии с жизненным циклом предприятия. Для чего необходимо начать с пересмотра и дополнения, имеющихся на предприятии документов, в которых она находит своё отражение. Уникальное оборудование данного предприятия требует высококвалифицированного обслуживания, поэтому руководству предприятия нужно четко осознать всю ценность человеческого ресурса в современных условиях, необходимо учитывать цели не только предприятия, но и персонала, обеспечивающего конкурентное преимущество предприятия и нуждающегося в постоянном развитии.

Задача первостепенной важности, стоящая перед руководством предприятия и отделом кадров, - это совместная разработка стратегии всего предприятия, а также стратегии кадровой работы. При выполнении этой задачи руководство будет лучше представлять те сложности и проблемы, которые могут помешать осуществлению стратегии в сфере управления персоналом, а отдел кадров сможет создать план своих действий. При таких обстоятельствах кадровая политика предприятия окажет значительное влияние на планомерное развитие производства. Отделу кадров надлежит систематически проводить аттестацию рабочих мест с последующей корректировкой штатного расписания. Такие мероприятия необходимы для постоянного развития предприятия, а также в связи с тем, что некоторые работники не всегда удовлетворены своей выполняемой работой, в том числе и по тем причинам, что им приходится выполнять несвойственные им функции. Для того, чтобы прогнозировать кадровую ситуацию на предприятии, необходимо внедрение мониторинга персонала на постоянной основе, что предоставит возможность отделу кадров разработать комплексную программу развития умений и навыков работников, востребует к реализации их кадровый потенциал в соответствии с решением задач, встающих перед предприятием, будет способствовать проведению постоянной диагностики.

Кроме того, мотивирование труда персонала необходимо совершенствовать. Руководство должно учитывать тот фактор, что постоянный профессиональный рост и развитие работника может являться немаловажным мотиватором, способствовать удовлетворению потребностей сотрудников в самореализации, саморазвитии, самоуважении. Следовательно, необходимо заниматься проблемами профессионального роста сотрудников и предоставлять им возможность повышения квалификации. Другими словами, целесообразно сделать информацию о кадровом резерве общедоступной, таким образом, жестко определить требования к кандидатам для усиления его качественного состава.

Как следует из статистических данных, из 857 человек, работающих на предприятии, только 26 имеют высшее образование, то есть 3 %. Среднее профессиональное образование получили 136 работников, что составляет около 16 %. Это очень низкий показатель. Современное производство в настоящее время требует не только грамотных руководителей, но и высококвалифицированных рабочих, что также является одной из задач мотивации персонала. Работники комбината должны быть мотивированы на повышение своего образовательного уровня, а руководитель обязан обеспечить им повышение квалификации для роста профессионализма.

Анализируя систему материального стимулирования ООО «ТФК», следует отметить ее ограниченность. Решение этой проблемы связано с более обширным набором управленческих проблем:

. значительным недостатком деятельности предприятия по управлению персоналом является несоответствие между действующей стратегией предприятия и его кадровой политикой, следовательно, отдел кадров на комбинате играет не главную роль в отношении решения управленческих проблем, а также в части решения проблем управления персоналом предприятия;

. осуществлением процесса обоснования издержек на персонал на уровне подразделений предприятия, за которыми закреплено право производить планирование и контроль данных издержек, таким образом, эта работа является необъективной. При таких обстоятельствах руководство не владеет информацией о том, сколько средств вкладывается в персонал и во сколько обходится один работник для предприятия. Не имеется взаимосвязи между планами и сметами различных уровней, кадровое планирование и бюджетирование не укладываются в общую систему управления производством, а также не проводится анализ трудового потенциала;

. недостаточно внимания уделяется разработке методов и форм нематериального стимулирования персонала.

Устранение изложенных выше проблем между стратегией предприятия и его кадровой политикой может внести ясность в понимание того, что персонал является объектом вложения денежных средств. Руководитель заранее сможет оценивать эффективность управленческих решений, улучшить распределение ресурсов по направлениям, наметить пути развития персонала, если будет знать о размерах средств, которые вкладывает предприятие в персонал.

С осуществлением организационных преобразований отдела кадров предприятие сможет учесть новые конструктивные направления работы, обновить методы работы с персоналом, в том числе, в решении проблем организации набора кадров и его обучением. При своевременной увязке планов и смет на всех этапах кадрового планирования, возможно повышение гарантии соответствия программ, разработанных кадровой службой, общей стратегии ведения хозяйственной деятельности предприятия. Следовательно, это значительно будет способствовать росту конкурентоспособности предприятия. Представляется, что с совершенствования системы управления персоналом предприятия необходимо начинать улучшение процесса планирования средств на персонал предприятия. Стратегической, главной целью системы управления персоналом должно стать развитие бизнеса предприятия, для этого необходимо максимально эффективно использовать человеческий капитал.

Постоянно меняющиеся рыночные условия требуют от предприятия адекватной гибкости и мобильности, а от персонала - приобретения новых деловых и профессиональных качеств в крайне ограниченное время, поэтому и необходима активизации работы с персоналом на предприятии. И решить эту проблему возможно посредством разработки новой кадровой политики. Для этого необходимо учесть следующие цели:

. создание коллектива руководителей, специалистов, рабочих, отвечающего потребностям предприятия в квалифицированных кадрах;

. создание соответствующей инфраструктуры и мотивационной среды для постоянного повышения квалификации работников.

С учетом изложенного, основными принципами кадровой политики в управлении персоналом ООО «ТФК» можно считать:

. ориентацию не на количество, а на качество персонала;

. создание единой команды, где потребуется провести сближение интересов каждого работника с интересами предприятия для создания благоприятной основы для эффективной деятельности, кроме того, обучить навыкам командной работы лидеров и формальных руководителей;

. улучшение компетентности и профессионализма персонала, к которым предъявляются самые высокие требования, их поддержание должно осуществляться через систему повышения квалификации и систематического обучения, а также через оценку и аттестацию персонала. Аттестация является способом улучшения деятельности предприятия по подбору и распределению кадров, повышению их квалификации, соответствия занимаемой должности. При этом обязательно должны учитываться опыт и стаж работы, профессиональные знания работника, повышение им квалификации, переподготовка, обучение смежным профессиям.

Для осуществления указанных выше принципов необходимо провести реорганизацию кадровой службы, которая должна привести к существенному расширению функций подразделения и его полномочий. Отдел кадров должен стать не только организационно-методическим центром на предприятии, который разрабатывает и предлагает кадровую политику и реализует немаловажный объем задач по управлению персоналом предприятия, но также стать носителем идеи непрерывного развития, внедрять эту идею в повседневную деятельность руководителей линейных подразделений - нижнего уровня управления. Такая постановка новых задач приведет к необходимости внесения организационных преобразований отдела кадров. Данная перестройка кадровой службы, выполняющая управление персоналом предприятия, обоснованна, думается, что она обновит методику работы с персоналом предприятия в таких направлениях, как система отбора, обучение, а также позволит реализовать новые направления работы, которые в настоящий момент стали объективно необходимы для предприятия.

Общую стратегию развития предприятия, его кадровую политику должно поддерживать планирование средств на персонал предприятия, которое будет способствовать разработке и уточнению концепции затрат на прирост прибыли.

Для контроля направления средств руководству необходимо знать бюджет издержек на персонал, определить стоимость работников предприятия. Для чего стоит выделить инвестиционные расходы в отдельные статьи при формировании данного бюджета. В статью «Расходы на обучение» можно включить средства, направляемые предприятием на подготовку новых рабочих мест и обучение инженерно-технического персонала. А при планировании бюджета на оплату труда, можно выделить в инвестиции средства, которые планируются на повышение заработной платы, на введение новых форм и видов компенсационных выплат. Такой бюджет дает представление о том, какие средства предприятие дополнительно планирует вложить в развитие персонала.

Создание кадрового резерва является злободневным вопросом для любого предприятия. Его формирование сталкивается с тем, что необходимо планировать численность персонала, которому могут быть обеспечены условия карьерного роста. Для кадрового резерва руководящих должностей это неизбежный элемент при стратегически продуманной системе развития персонала. На предприятии необходимо ввести программу подготовки кадрового резерва для закрепления, удержания и развития перспективных работников.

Для ООО «ТФК» объективная необходимость этого объясняется еще и тем, что средний возраст руководителей и специалистов предприятия составляет более 40 лет. Программа подготовки кадрового резерва может быть заложена в основу системы подбора персонала - перспективных молодых специалистов, обладающих лидерскими качествами и инновационным потенциалом.

Работу по созданию и подготовке резерва персонала на предприятии надлежит провести в виде нескольких этапов:

. подготовительная работа: заключается в поиске кандидатов для включения в резерв. Для чего необходимо провести такие мероприятия как объявление конкурса среди молодых специалистов до 35 лет; сбор данных о кандидатах, в том числе анкета участника, характеристика-представление руководителя предприятия;

. изучение и оценка деловых, профессиональных и личностных качеств отобранных кандидатов, которое включает структурированное интервью по выявлению потребностей, мотивов, стремлений в профессиональном росте; собеседование кандидатов с начальником отдела кадров в присутствии главных специалистов соответствующих служб, наблюдение за их поведением во время разговора, выявление личностных особенностей при обсуждении производственных проблем;

. реализация программы теоретической подготовки кадрового резерва, для чего необходимо актуализировать профессионально-личностные позиции выбранных кандидатов с тем, чтобы каждый из них осознал и определил цели в своей деятельности, стремление к должностному росту;

. окончательный выбор кандидатур на включение в кадровый резерв, который необходимо утвердить приказом генерального директора. Для каждого работника-стажера утверждаются руководители стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки. Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером системы служебно-профессионального продвижения.

В результате проведения каждой из этих процедур кадровая служба определит сотрудников, которых можно или необходимо включить в список кандидатов на зачисление в резерв.

Реализация продукции в 2011 году составила на предприятии 527,8 млн. рублей, а в 2012 году - 548,2 млн. рублей, сумма реализации возросла на 20.4 млн. рублей. Сумма, необходимая от выросшей продукции для реализации предложенных мероприятий по улучшению стимулирования работников ООО «ТФК» представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 - Затраты на мероприятия по улучшению стимулирования работников ООО «ТФК»

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Затраты на мероприятия, в млн. руб. |
| 1. изменения состава заработной платы | 0,3 |
| 2. поэтапное повышение тарифной ставки первого разряда | 0,2 |
| 3. снижение воздействия вредных факторов производства | 1 |
| 4. премирование в виде подарков | 0,01 |
| 5. неденежные формы стимулирования | 0,6 |
| Итого | 2,11 |

Таким образом, проведя анализ мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «ТФК» и планирования издержек на них, можно сказать, что затраты составят десятую часть от реализации продукции, а сумма реализации несомненно вырастит в следующем году.

Таким образом, совершенствование мотивации персонала ООО «ТФК» является эффективность выбранной организационной структуры и кадровой политики, а также необходимость внесения рекомендуемых изменений в мотивацию персонала. Корректируя уже существующую систему мотивации, ООО «ТФК» сможет улучшить свои показатели, уменьшить «текучесть» кадров и создать действительно настоящую команду, в которой все будут уважать друг друга и относиться друг к другу корректно и этично.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых решений

Мотивация персонала должна быть направлена на формирование привязанности работников к своему предприятию, на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд работников на достижение результатов, необходимых для предприятия, а значит, и для самих работников, на повышение уровня их материального обеспечения, морального удовлетворения, развития их деловой карьеры.

При этом сотрудники будут более ответственно относиться к своим обязанностям, будут более заинтересованы в результатах своего труда, что приведет к еще более успешному развитию и процветанию предприятия. Ведь если людей, работающих в ООО «ТФК», будут устраивать условия труда, выполняемая работа будет им интересна, за её выполнение работники будут получать достойную заработную плату и вознаграждения, у них будет возможность усовершенствовать свои знания и умения, у них не будет желания искать работу в другой организации. Следовательно, работники будут с большим усердием трудиться, что приведет к дальнейшему благополучному развитию предприятия, увеличению выпуска и качества продукции, отчего выиграют все.

Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала на предприятии путем развития имеющихся и внедрения новых форм материального и морального стимулирования на основе административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Невозможно выделить и совершенствовать только материальные формы и методы стимулирования в деятельности предприятия. Эффект в виде повышения трудовой отдачи наблюдается при комплексном использовании материальных и нематериальных методов. Все нематериальные методы обходятся предприятию во вполне определенные и немалые суммы затрат и являются методами стимулирования для отдельного работника, но имеют материальную и финансовую обеспеченность в виде экономических затрат для предприятия.

Предложение по улучшению системы мотивации на предприятии в виде изменения состава заработной платы с целью повышения стимулирующего воздействия, с одной стороны, тарифной оплаты, с другой - надбавок, доплат, премиальных и других выплат, и проведение его не реже, чем один раз в год можно оценить с экономической точки зрения как перспективное, требующее внедрения на предприятии. Например, реализация продукции в 2011 году составила на предприятии 527,8 млн. рублей, а в 2012 году - 548,2 млн. рублей, а тарифные ставки, надбавки, доплаты, премиальные и другие выплаты возросли всего на 300 тысяч рублей, что составляет только 1,5% от возросшей реализации, и явно недостаточно по сравнению с уровнем реализации продукции и получением прибыли.

То же самое можно сказать и о поэтапном повышении тарифной ставки первого разряда в зависимости от роста объемов производства, рентабельности, наличия прибыли, которая практически не повышалась в последние два года. Чтобы снизить воздействие вредных факторов производства на организм человека (шум, вибрация, звук, пыль, освещение, химические вещества и т.п.) и улучшить систему вентиляции необходимо проводить систематическое исследование среды производства, лабораторный контроль вредных факторов. Для этого требуются дополнительные затраты в виде денежных средств и человеческих ресурсов. В соответствии с ГОСТ Р 12.0.006-2002 «Общие требования к управлению охраной труда в организации» и международными стандартами по СУОТ должен вводиться и поддерживаться порядок непрерывного выявления опасных факторов, оценки риска и принятия мер для снижения уровня риска, следует разрабатывать профилактические и корректирующие мероприятия на основе мониторинга условий труда. В настоящее время предприятие выделяет недостаточно средств на данные мероприятия, поскольку такие работы являются долгосрочными и планируются на длительный период времени. Ежегодно на данные мероприятия выделяется примерно 1% от реализации продукции.

Также необходимо внедрять премирование работников не только в форме денежных выплат, но и с помощью различных подарков: к юбилею, к годовщине работы на предприятии и т.п. Но это очень незначительные суммы, которые выделяются для стимулирования работников, примерно 0,06% от получаемой прибыли. Для оценки неденежных форм стимулирования работников - пользование социальными учреждениями предприятия, предоставление путевок в дом отдыха, санатории, детские оздоровительными лагеря для детей сотрудников, предоставление абонементов в фитнесс-центр, базу отдыха, оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня, оплата медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предлагается создать специальный «фонд помощи работникам», из которого будут финансироваться данные мероприятия. Данный фонд будет функционировать только при наличии прибыли. На неденежные формы стимулирования предприятие затрачивает в настоящее время около 3% от прибыли, но с созданием такого фонда сумма будет увеличена в разы.

Таблица 1.9 - Затраты на мероприятия по улучшению стимулирования работников ООО «ТФК»

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Затраты на мероприятия, в % |
| 1. изменения состава заработной платы | 1,5 |
| 2. поэтапное повышение тарифной ставки первого разряда | 0 |
| 3. снижение воздействия вредных факторов производства | 1 |
| 4. премирование в виде подарков | 0,06 |
| 5. неденежные формы стимулирования | 3 |
| Итого | 5,56 |

К нематериальным методам стимулирования можно отнести и использование систем гласности: доски Почета лучших работников комбината, рекламные щиты, размещение информации о достижениях работников в средствах массовой информации (местной газете, на телевидении, в Интернете и т.п.). Распространение информации о заслугах и достижениях наиболее отличившихся работников комбината окажет воздействие на мотивацию, как данных работников, так и остальных, и в целом поднимет престиж предприятия в отрасли и в глазах общественности.

Анализ возможных форм организации системы оплаты труда на предприятии позволяет предположить, что существующую систему управления персоналом важно совершенствовать в части участия работников в распределении прибыли комбината, при этом должна оцениваться эффективность труда каждого работника. Поэтому, совершенствование экономических методов стимулирования персонала ООО «ТФК» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

В результате анкетирования, бесед с работниками, наблюдением за их деятельностью выявлено, что существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы цехов и подразделений. Она призвана и способна обеспечить только предотвращение нарушений трудовой дисциплины.

Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Причем те компоненты, оказывающие существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, необходимо использовать во вновь создаваемой системе стимулирования.

Одним из способов совершенствования материального стимулирования является разделение между работниками предприятия дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества выпускаемой продукции. При этом необходимо брать в расчет производительность всего предприятия или производственного участка, т.е. бригадную или коллективную эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что такая система ориентирована на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия можно предложить основанное на системе Ракера исчисление премиального фонда, как процента от прироста выручки предприятия в анализируемом периоде. Процент, направляемый на формирование премиального фонда, должен определяться исходя из удельного веса затрат на оплату труда в стоимости продукции предприятия за последние годы. Проведенный расчет показателя представлен в таблице 1.10.

Проведенный анализ форм и схем оплаты труда на предприятии показывает, что доля затрат на оплату труда в стоимости продукции довольно мала, что обусловлено высокой степенью автоматизации производства. То есть, при использовании в качестве источника для формирования премиального фонда ставки в 0,5 - 0,7% от выручки, стимулирующее воздействие системы будет крайне низким.

Таблица 1.10 - Расчет параметров системы участия работников в прибыли ООО «ТФК» в тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 год | 2012 год |
| Общий объем продаж, тыс. руб. | 529769 | 548231 |
| Затраты на оплату труда, тыс. руб. | 15025 | 15903 |
| Доля затрат на оплату труда, % | 2,8 | 2,9 |

В то же время у предприятия наблюдается тенденция к росту удельного веса затрат на оплату труда, что связано с развитием системы премирования на предприятии в 2012 году. Поэтому для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений в 30% от прироста валовой прибыли. Данный показатель позволяет учесть влияние на результаты деятельности предприятия, увеличение производительности труда, качества выпускаемой продукции, увеличение количества отработанного сотрудниками времени.

Таким образом, общий процент прироста прибыли, направляемый на формирование премиального фонда оплаты труда персонала, увеличится. При внедрении предложенной системы следует ориентироваться на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли. Основные условия эффективности применения систем участия работников в прибыли:

. участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства. Главное - понять, что системы участия в прибыли - это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его для постоянного стимулирования производства за счет рационализаторской деятельности людей.

. определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

. работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Основой создания системы участия работников в прибыли могут стать параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работников. Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по таким направлениям как премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада каждого работника. Детальные параметры распределения премиального фонда должны устанавливаться с участием работников, чтобы быть им понятными.

Индивидуальное материальное стимулирование на предприятии также должно быть более детально разработано: установление индивидуальных премий в системе управления по целям, введение дополнительных премий за сверхурочные работы и рационализаторские предложения. Кроме того, немаловажным направлением стимулирования может явиться забытое с советских времен соревнование между цехами, сменами, бригадами, что позволит более сплотить коллективы и направить их на решение производственных задач, будет способствовать всестороннему развитию личности и чувству коллективизма. Также необходимо проводить различного рода конкурсы на звание лучшего по профессии, что также будет способствовать активизации работников, их служебной и рабочей деятельности.

При распределении премиального фонда и установлении дополнительных стимулирующих надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ООО «ТФК» могут стать: оплачиваемые праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке. Объединяя все предложенные и уже существующие на предприятии экономические меры стимулирования, можно привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванных стимулировать их трудовую деятельность:

. заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки);

. разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии);

. участие в прибыли (установленная доля выручки, из которой формируется поощрительный фонд);

. дополнительные выплаты за деловые и личные расходы в зависимости от результата труд и др.

Усовершенствования в системе оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в Положение об оплате и премировании труда на предприятии. Предлагаемые условия премирования будут иметь более дифференцированное воздействие на каждого из сотрудников и смогут стимулировать работу отдельных категорий работников.

На основе проведенного исследования системы стимулирования труда персонала ООО «ТФК» выявлено, что система мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования труда персонала на ООО «ТФК»:

. применение новых стимулирующих форм оплаты труда;

. развитие системы управления деловой карьерой;

. расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В соответствии с темой работы подробнее определим способы совершенствования мотивации труда.

Во-первых, для повышения экономического мотивирования существующая на ООО «ТФК» сегодня система оплаты труда, которая наработана годами, должна быть дополнена системой участия работников в прибыли предприятия и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений от выручки предприятия. Разделение же создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работников.

Во-вторых, необходимо усовершенствовать действующий список социальных выплат: страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке, оказание материальной помощи в связи с праздничными и трагическими датами и т.п. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников. Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат с учетом вредности производства.

Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной схемы оплаты труда, можно отметить, что основной экономический показатель, на который воздействует новая схема стимулирования труда - это производительность труда персонала на протяжении целостного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта продукции. Основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия. Планируемый процент отчислений составит, при нормативном уровне рентабельности производственной деятельности, 30% от прироста прибыли предприятия. Соответственно, 70% достигнутого прироста выручки предприятия составят экономическую выгоду от внедрения новой системы оплаты труда, то есть обеспечат прирост чистой прибыли предприятия.

Для достижения стимулирования нужной степени эффективности необходимо дополнить предполагаемую схему материального мотивирования адекватными социально-психологическими мерами стимулирования: стимулирование на основе выражения общественного признания, создание комнат отдыха, обеспечение сотрудников форменной рабочей одеждой, оптимизация рабочих мест, участие работников в распределении общего хозяйственного результата в капитале предприятия, мероприятия по повышению безопасности труда.

Таким образом, на основании проведенного исследования мотивации работников ООО «ТФК» можно выделить резервы усиления роли и места мотивации труда на предприятии - моральное стимулирование. Система морального стимулирования в настоящее время потеряла свою актуальность и популярность, однако система поощрений наградами, знаками отличия, грамотами и другими символами внимания может стать достаточно действенным методом мотивации труда работников. У большинства предприятий моральное стимулирование осуществляется по двум направлениям: поощрение в устной и письменной форме и порицание, при этом не учитывается индивидуально-психологические особенности работников.

Таким образом, для максимального эффекта моральных стимулов необходимы:

. индивидуальный подход (знание предпочтений);

. широкий спектр всевозможных мер материального стимулирования;

. сочетание их с моральными формами стимулирования труда.

В качестве мероприятий такого рода может быть проведение ежегодных конкурсов профмастерства, результатом которых является присвоение звания заслуженного работника предприятия с последующим представлением к областным и министерским грамотам-награждениям, а также для присвоения звания ветерана труда.

Представление работника предприятия о будущей деловой карьере является достаточным стимулом для его эффективной работы. Но повышение может быть только на руководящую должность, а это не всегда возможно ввиду ограниченности руководящих мест и отсутствия у претендентов опыта руководства, организаторских способностей и т.д. Поэтому можно ввести двойную лестницу карьеры, т.е. специалист может расти профессионально, не переходя на административную должность. Необходимо создать комиссию из начальников отделов и цехов для аттестации работников.

Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, но если они плохие - это резко снижает производительность труда, т.е. внимание работников переключается на этот факт. Хорошие условия труда усиливают мотивацию незначительно, тогда как плохие условия резко ее снижают.

Благоприятная обстановка в коллективе положительно влияет на работу коллектива. Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью. Совместный труд при благоприятном климате в коллективе - фактор, усиливающий мотивацию сотрудников. Групповая работа - одна из особенностей на предприятии, поэтому улучшению психологического климата руководители должны уделять достаточное внимание.

Использование метода материального стимулирования необходимо при использовании мотивационного фактора системы оплаты труда и системы поощрений. Для разных групп работников необходимы и свои особенности мотивирования. Методы мотивации руководителей, специалистов и рядовых работников различны, так как особенности их работы таковы, что необходим не только особый подход к каждой группе работников, но и к каждому индивидуально.

Так, мотивационным фактором для рабочих будет служить оплата труда за сверхурочную работу, что ранее мало практиковалось на комбинате. Работники в приказном порядке осуществляли работу за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, за что получали незначительное вознаграждение - не более половины оплаты труда за рабочую смену (400 рублей). Не имея мотива, работник выполнял дополнительные обязанности неохотно, что значительно влияло на количество и качество выпускаемой продукции, производительность труда. Если работника мотивировать хорошей оплатой, то и отдача от его труда будет значительней. Тем более, что данная работа носит непостоянный характер, возникает ввиду непредвиденных ситуаций, отсутствии работника по уважительным или иным причинам.

Согласно статье 152 Трудового кодекса РФ сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы - не менее чем в двойном размере. Конкретные размеры оплаты за сверхурочную работу могут определяться коллективным договором, локальным нормативным актом или трудовым договором. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно [2].

Данные по оплате труда работников ООО «ТФК» за смену и при сверхурочной работе представлены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 - Расчет экономической эффективности оплаты труда за сверхурочную работу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды оплат | Сумма, руб. | Оплата сверхурочной работы | | |
|  |  | За первые 2 часа в полуторном размере, руб. | За последующие 6 часов в двойном размере, руб. | Итого, руб. |
| Оплата по тарифу | 400 | 150 | 600 | 750 |
| Премия 30 % | 120 | 45 | 180 | 225 |
| Доплата за ночное время | 70 | 26,25 | 105 | 131,25 |
| Доплата за вредность | 110 | 41,25 | 165 | 206,25 |
| Районный коэффициент | 105 | 39,40 | 157,50 | 196,90 |
| Итого | 805 | 301,90 | 1207,50 | 1509,40 |

Таким образом, если рабочий 4 разряда на предприятии получает в среднем 805 рублей в день, то при оплате сверхурочной работы в соответствии с трудовым законодательством он должен получить 1509,4 рублей за смену. Итого общая сумма заработной платы за две смены (свою и сверхурочную) составит 1509,40 + 805 = 2314,40 рублей.

Экономическая эффективность от такой оплаты для работника составит 1109,4 рублей (2314,4 - 805 - 400).

Но данные случаи единичны, не носят постоянного характера, примерно 85 человек работают ежемесячно сверхурочно, следовательно, затраты на оплату сверхурочной работы составят в месяц 94,3 тысячи рублей, или около 0,09% от суммы реализации продукции. Затраты на данные выплаты незначительны для комбината, однако, оплата, несоответствующая законодательству, ущемляет права работников, снижает их мотивацию к труду, поэтому на данное предложение необходимо обратить внимание руководству комбината.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что основным фактором, оказывающим влияние на мотивацию труда работников нашего предприятия, является материальное стимулирование. Второе место занимают человеческие факторы, среди которых взаимоотношение с коллегами по работе и с руководством, моральное стимулирование труда, возможности повышения квалификации, участие в управлении производством. На третьем месте стоит содержание труда, что является положительной тенденцией формирование трудовой мотивации на предприятии. Немаловажное значение на поведение работников оказывают социально-экономические условия трудовой деятельности: тяжесть труда, вредные условия труда, продолжительность рабочего времени, режим рабочего времени, сменность, организация труда. Последнее место в иерархии занимают санитарно-гигиенические условия труда и уровень технической оснащенности. На что следует осуществлять воздействия с целью повышения мотивации труда, с помощью определенных методов, влияющих на эффективность применения мотивации труда работников на предприятии.

Все мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ТФК», как материальных так и не материальных, можно представить в сводной таблице 1.12.

Таблица 1.12 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ТФК» и их социально-экономический эффект

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Условия реализации | Социальный эффект | Экономический эффект, млн.руб. |
| 1. изменение состава заработной платы | Издание приказа руководителем с определением порядка и сроков проведения работы | Повышение уровня и качества жизни населения | 8 |
| 2. поэтапное повышение тарифной ставки первого разряда | Издание приказа руководителя предприятия вместе с профсоюзом | Повышение уровня и качества жизни населения | - |
| 3. снижение воздействия вредных факторов производства | Разработка мероприятий по снижению воздействия вредных факторов и поэтапное проведение этих работ | Улучшение здоровья сотрудников, меньшее количество работников будут уходить на больничный | - |
| 4. премирование в виде подарков | Более качественная работа профсоюза | Работник чувствует себя уважаемым и значимым звеном в жизни комбината | - |
| 5. неденежные формы стимулирования | Издание приказов руководителя, работая с профсоюзом | Минимальный расход денежных средств работником, при получении бесплатных или высокоэкономичных услуг от предприятия | - |
| Итого |  |  | 8 |

Экономический эффект от изменения заработанной платы. Если доходы предприятия повысятся еще на 20 млн. рублей в следующем году, а затраты на содержание персонала составят 12 млн. рублей в год, то экономический эффект будет равен 8 млн. рублей (20 - 12 = 8).

Проведенный анализ убеждает, что эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно при эффективной корректировке системы мотивации и форм материального стимулирования труда персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы являлось изучение теоретических основ и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «ТФК».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

. изучение содержания понятия «системы мотивации» труда в современной организации и основные теории мотивации;

. анализ деятельности ООО «ТФК», проведение исследования системы мотивации работников и выявление её недостатков;

. разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «ТФК» и расчет их социально-экономической эффективности.

В первую очередь, были изучена следующие теоретические аспекты:

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают людей к действию и устанавливают определенные границы и направленность к этой деятельности, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от различных внутренних и внешних по отношению к человеку факторов и от действия других параллельно всплывающих ему мотивов. Мотив не только побуждает людей к действию, но и определяет, что и как должно быть сделано для осуществления действия.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека, что бы подтолкнуть его к действиям определенного характера путем пробуждения определенных мотивов. Основой управления человеком, его ядром является мотивация. Управление будет эффективным только в том случае, когда процесс мотивирования осуществляется успешно.

Задачи мотивации - признание работы сотрудников, добившихся высоких результатов в целях дальнейшего стимулирования их творчества; отношение предприятия к высоким результатам труда своих сотрудников; использование различных форм признания; повышение морального признания через соответствующие формы; обеспечение руководством процессов для улучшения труда.

Роль мотивационных факторов в современной рыночной экономике чрезвычайно велика. Их правильное применение помогает создать из персонала ту команду, которая обеспечит экономический успех организации.

Таким образом, можно уточнить понятие мотивации как совокупности сил, движущих людей выполнять работу с затратой определенных усилий, на определенном уровне добросовестности и старания, с определенной настойчивостью, в направлении достижения поставленных целей.

В работе была дана краткая характеристика ООО «ТФК», которое является одним из старейших предприятий отрасли. Производственная деятельность комбината рождалась в первые месяцы военного времени. Первая партия продукции выдана 22 июля 1941 года.

В настоящее время комбинат располагает производственными мощностями по фанере - 63 тыс. м3 в год, по древесностружечным плитам 52 тыс. м3 в год. В последние годы предприятие работает стабильно, наращивая объемы производства продукции.

Форма собственности ООО «ТФК» - частная собственность.

Основной вид деятельности ООО «ТФК»: лесозаготовки.

Цель организации - производство качественной фанеры и продажа ее как оптовым покупателям, так и местному населению.

Была проанализирована мотивация предприятия. Предприятие практически полностью сегодня обеспеченно трудовыми ресурсами, которые обладают достаточно высокими профессиональными характеристиками. На ООО «ТФК» в настоящее время действует линейно-функциональная организационная структура управления персоналом. Эта система является распространенным видом структуры иерархического типа. В основу ее построения положены: линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и др.). Основным достоинством данной структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым компетентность управления в целом.

Цель кадровой политики ООО «ТФК» − обеспечить оптимальный баланс обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала и его развитие в соответствии с потребностями предприятия.

Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успех приходит к тем, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и добивается их выполнения, но и обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников.

Был проведен анализ темы, проанализированы моменты и выявлены проблемы. Так, наиболее высокая удовлетворенность трудом характерна для управленческих работников высшего и среднего звена, имеющих достаточно высокую заработную плату, хорошие условия труда, возможность корпоративного общения, карьерного роста и участия в постановке целей и принятии решений (самовыражение и самореализация).

Производственные мастера и рабочие, имея средний размер оплаты труда, практически лишены доступа к корпоративным культурным мероприятиям и принятию решений по развитию фирмы. Для этих категорий работников возможности развития и карьерного роста неясны и сомнительны. Недопустимо низкий уровень удовлетворенности трудом характерен для категории вспомогательных рабочих, чья эффективная работа необходима для обеспечения деятельности всех подразделений компании.

Необходимо отметить, что для последних трех категорий сотрудников характерна высокая текучесть кадров, что является, с одной стороны, прямым следствием низкой удовлетворенности трудом, а с другой - негативно сказывается в кадровом потенциале компании и достижении ее целей.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

Для решения проблем мною были разработаны меры, направленные для их устранения: необходимо провести корректировку системы мотивации сотрудников, для чего нужно разработать и обосновать механизмы материального и нематериального стимулирования труда сотрудников.

С этой целью предлагаю необходимым пересмотреть состав заработной платы труда с целью повышения стимулирующего воздействия тарифной оплаты и надбавок, доплат премиальных и других выплат; проводить поэтапное повышение тарифной ставки I разряда в зависимости от роста объёмов производства продукции, наличия прибыли от реализации, рентабельности производства продукции; снизить воздействие вредных факторов производства на организм персонала предприятия, улучшить систему вентиляции; внедрять такие формы мотивации сотрудников как премирование не только в виде денежных выплат, но и с помощью подарков на день рождения сотрудника, годовщину его работы и т.п.; использовать неденежные формы мотивации - пользование социальными учреждениями предприятия: предоставление путевок в дом отдыха, санатории, детские оздоровительными лагеря для детей сотрудников, предоставление абонементов в фитнесс-центр, базу отдыха, оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня, и другие.

В ходе анализа современных научных подходов к управлению мотивацией персонала определено, что мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность, а стимулирование выступает основным фактором мотивации основной деятельности персонала, представляя собой целенаправленное воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению. Стимулирование означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса мотивов и стимулов.

Таким образом, задачи, поставленные в работе, были выполнены, а цель её достигнута.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1) Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: Проспект, 2012. -544 с.

2) Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Эксмо, 2010. - 192 с.

) Закон Российской Федерации «О занятости населения». - М.: Спарк, 2007.- 210 с.

) Приказ Минприроды Российской Федерации от 11.04.1995 - № 145 «Об утверждении положения о порядке аттестации руководителей и специалистов территориальных органов, учреждений и организаций, подведомственных Минприроды России». - М.: Проспект, 2010. - 88 с.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

5) Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: Проспект: Велби, 2007. - 432 с.

6) Баранов, В. Всеобщий труд и личность // Человек и труд. - 2008. - № 6. - С. 50-59.

) Бизюков, П.В. Служба управления персоналом: функции, технологии, модели / П.В. Бизюков. - М.: Социс, 2007. - 227 с.

) Васильева, О.М. От учета кадров к управлению персоналом // Управление персоналом. - 2007. - № 8. - С. 162 -163.

) Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2008. - 688 с.

) Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА-ИНФРА, 2007. - 402 с.

) Захарова, Ю.Ю. Механизм управления знаниями персонала / Ю.Ю. Захарова. - СПб.: ИНФРА-М, 2010. - 66 с.

) Ильина, Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами / Л.О. Ильина. - М.: Феникс, 2008. - 412 с.

) Пызин, В.А. Профессиональный выбор и отбор персонала управления / В.А. Пызин. - Тверь: Проспект, 2008. - 254 с.

) Рофе, А.И. Экономика труда / А.И. Рофе. - СПб.: Кнорус, 2010. - 304 с.

) Тарасова, С.И. Комплексная оценка персонала // Высшее образование в России. - 2010. - № 9. - С. 24.

) Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. М.: ИНФРА-М, 2009. - 235 с.

) Кибанова, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 304 с.

) Марьянов, Н.Л. Управление персоналом организации // Академический проект. - 2007. - № 5. - С. 27.

) Петросянц, Д.В. Индекс развития человеческого потенциала в субъектах РФ // Региональная экономика. - 2011. - № 43. - С. 23-31.

) Чебатарев, Н. Человеческий капитал-неотъемлимый фактор экономического роста // Маркетинг. - 2007. - № 4. - С.12-23.

) Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом./ Е.С. Яхонтова. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 358 с.

22) O'Dell, K. American management at the threshold of the century. - Inoizdat., 2007. - 264 p.

) Dessler, G. Management personalom. - New York: Addison-Wesley, 2007. - 432 p.

) David R, Leigh. Business planning is people planning. - London, 2010. - 195 p.

) Wayne F. Cascio. Managing human resources. - New York, 2008. -284 p.

) Mekson, M.H. Principles of Management. - Hamburg, 2007. - 268 p.

) McConnell C.R., Brue S.L. Contemporary Labor Economics. - 4-th edit. - Singapore: McGraw, 2007. - 736 p.

Приложение

Мотивация сотрудника румынской системы: эмпирический анализ

Управление людьми на работе является неотъемлемой частью процесса управления. Чтобы понять критическую важность людей в организации, стоит признать, что человеческий фактор и организация являются синонимами. В хорошо управляемой организации обычно средний рабочий видит в качестве корневого источника качество и производительность труда. Такие организации не смотрят на капитальные вложения в работников, как основной источник получения прибыли. Чтобы сотрудники были удовлетворены и преданы своим рабочим местам в компаниях, существует потребность в сильной и эффективной мотивации средних и топ-менеджеров на различных уровнях, ведомствах.

Мотивация сотрудников является одним из основных вопросов, с которым сталкивается каждая организация. Это основная задача, чтобы каждый менеджер мотивировал своих подчиненных или создал «желание работать» среди подчиненных. Следует также помнить, что работник может быть очень способным выполнять некоторые работы; но невозможно ничего достигнуть, если он не готов к работе. Менеджер должен надлежащим образом использовать мотивацию и энтузиазм сотрудников, следовать за ними.

С точки зрения мотивации, деньги не являются единственным мотиватором. Есть и другие стимулы, которые также могут служить мотиватором, такие, как уровень пособий, понимание справедливости, система продвижения внутри компании, качество условий труда, руководства и социальных отношений, поощрения работников, обеспечения занятости и возможность развития карьеры. Целью работы является анализ основных характеристик системы мотивации сотрудников и выявление основных факторов, которые мотивируют сотрудников румынских компаний.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В свое время сотрудники считались неосновным фактором в производстве товаров и услуг. Этот способ мышления о сотрудниках изменился в результате исследования, проведенного Элтоном Майо с 1924 по 1932 год. Это исследование показало, что сотрудники не мотивированы исключительно деньгами, поведение работника связано с их отношением к труду.

Понимание того, что мотивированные сотрудники и как они были мотивированы, было в центре внимания многих исследователей после публикации результатов исследования Хоторна. Пять основных подходов, которые привели нас к пониманию необходимости мотивации - теории иерархии Маслоу, двухфакторной теории Герцберга, теории ожиданий Врума, теория справедливости Адамса и теории укрепления Скиннера.

По Маслоу, сотрудники имеют пять уровней потребностей: физиологические, безопасности, социальные, эго и самореализации. Маслоу утверждал, что потребности нижнего уровня должны дорасти до следующего более высокого уровня, что необходимо для мотивации сотрудников.

Работы Герцберга по мотивации выделяют два фактора: мотивацию и гигиену. Мотиватор или внутренний фактор, такие, как достижение и признание, приносят удовлетворение в работе. Гигиена или внешний фактор, такие, как заработная плата и занятость, производят неудовлетворенность работой.

Теория Врума базируется на убеждении, что усилие сотрудника приведет к производительности, а производительность к награде. Награда может быть положительным или отрицательным мотиватором. Чем больше положительных наград, тем больше вероятность, что работники будут высоко мотивированы. И наоборот, чем хуже вознаграждение, тем ниже мотивация работников.

Теория Адамса гласит, что работники стремятся к равенству между собой и другими работниками. Это достигается посредством равенства входов и выходов в отношениях служащих.

Теория Скиннера подразумевает, что поведение сотрудников, которое приводит к положительным результатам, должно повторяться, а поведение, которое приводит к негативным последствиям, не будет повторяться. Менеджеры должны положительно укреплять поведение сотрудников, чтобы привести к положительным результатам. Менеджеры не должны укреплять такое поведение сотрудников, которое приводит к негативным результатам.

Главный вопрос: почему мы нуждаемся в мотивированных сотрудниках? Ответ - выживание. Мотивированные сотрудники необходимы на наших быстро изменяющихся рабочих местах. Мотивированные сотрудники помогают организациям выжить. Мотивированные сотрудники более производительные. Чтобы быть эффективными, менеджеры должны понять то, что мотивирует сотрудников в пределах контекста ролей, которые они выполняют. Из всех функций менеджера, мотивация сотрудников является, возможно, самой сложной. Чтобы быть эффективными, менеджеры должны понять то, что мотивирует сотрудников в пределах контекста ролей, которые они выполняют. Из всех функций менеджера, мотивация сотрудников является, возможно, самой сложной. Это обусловлено, в частности, тем, что мотивация сотрудников постоянно меняется. Например, исследование предполагает, что, поскольку доход сотрудников увеличивается, деньги становятся меньшим мотиватором. Кроме того, поскольку сотрудники становятся старше, интересная работа становится большим мотиватором.

Цель исследования состоит в том, чтобы проанализировать румынскую мотивационную систему компаний и описать важность определенных факторов в мотивации сотрудников румынских компаний.

В частности, исследование описывает важность следующих десяти мотивирующих факторов: (а) работу стабильности, (б) надлежащего потенциала заработной платы, (в) возможности продвижение по службе, (г) привлекательный пакет услуг, (д) соответствующий логистический пакет, (е) премии и бонусы, (ж) привлекательность работы, (з) работу полномочий, ответственности и автономии, (и) профессионального развития, (к) комфорт работы.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сбор данных.

Целевая группа населения исследования была сотрудниками, которые живут в городской территории, кто работает в компаниях по крайней мере с 10 сотрудниками (включая автономное правительство и корпорации), у кого есть управленческое положение (генеральный директор, менеджер, начальник отдела, наблюдатель) и также у кого есть по крайней мере 5 подчиненных.

Объем выборки включал 402 сотрудников от небольших, средних и крупных румынских компаний. Вопросник был применен на отдельных сотрудников, 21% тех, кто работает в торговой деятельности, 32% в производстве деятельности и 47% в зоне обслуживания.

Образец был сделан с использованием случайного систематического отбора, основанный на генерации случайных телефонов.

Исследование было выполнено в период 11-22 июня 2009, и образец считают представительным для исследованной общности с ошибочным пределом ± 4.9% в 95%-ой вероятности.

Переменные измерения.

Анкетный опрос был специально предназначен, чтобы достигнуть целей исследования. Первая секция собрала информацию о компании, в которой сотрудник работает (численность персонала, режим работы, главная область деятельности и суммы оборота капитала в предыдущем году).

Вторая секция содержала следующие пункты:

. работа и уровни удовлетворения зарплаты были измерены, используя масштаб ответа на 5 пунктов, в котором ‘1’ указал 'очень неудовлетворенный' и ‘5’ обозначенных, ‘очень удовлетворенный’. Более высокое множество указало на большие уровни удовлетворения.

. мотиватор - гигиенический фактор был измерен с помощью 25 пунктов из четырех пунктов шкалы типа Лайкерта, ответы колеблются от 1 (полностью согласен) до 4 (сильно согласен). Более низкие баллы указывают на большее удовлетворение относительно работы факторов.

. десять пунктов использовались, чтобы оценить главные мотивирующие факторы с точки зрения сотрудника. Каждый из этих пунктов использовал масштаб на 5 пунктов в пределах от ‘1’ = 'наименее важный' для ‘5’ = 'очень важный'. Более высокое множество указало на самые важные мотивирующие факторы.

4. в третьем разделе анкетного опроса демографическими переменными (такими, как возраст, пол, годы службы, годы службы на фактическом положении, числе подчиненных, основной профессии, зарплаты) статистически управляли из-за их потенциальных отношений с переменными исследования.

Возраст, годы службы, годы службы на фактическом положении, числе подчиненных и зарплаты был измерен, используя весы на 5 пунктов. Основная профессия была измерена, используя масштаб на 4 пункта. Пол был закодирован как двойная переменная (0= мужчина и 1 = женщина).

ВЫВОДЫ

Результаты исследования показывают факт, что в текущей ситуации экономического кризиса много румынского народа ищет работу, кто предлагает им доход и обеспеченность работой. Поэтому, стабильность работы занимает первое место в предпочтении сотрудника, сопровождаемом типом работы и предложением заработной платы. Профессионально-техническое развитие и обогащение работы также важны для румынских сотрудников. Результаты исследования действительно подтверждают предположение, что деньги не все с точки зрения побуждения работы, предлагая, чтобы менеджеры сосредоточились больше на нематериальных стимулах лучше мотивировать сотрудников. Румынский сотрудник выглядит и ничтожным мотивированным и демотивированным.

Роль нематериального побуждения полностью еще не понята румынскими работодателями, предусматривая срок 5 лет, в которых нематериальное побуждение станет существующей практикой в Румынии.

|  |
| --- |
| [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) |  |