

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З.А. Васильева
«___» ____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.02 – Менеджмент
(реальный сектор экономики)

«Система мотивации и стимулирования персонала организации» (на примере ООО
«Чистопольские Нивы»)

Руководитель _____

М.А. Лихачев

Выпускник _____

В.С. Скворцова

Нормоконтролер _____

ассистент

Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ З. А. Васильева

« _____ » _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Скворцовой Виктории Сергеевне

Группа ЗУБ 14-05 Направление 38.03.02. Менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: Система мотивации и стимулирования персонала организации (на примере ООО «Чистопольские Нивы»)

Утверждена приказом по университету № 6143/с от 8 мая 2019 г.

Руководитель ВКР: Лихачев Михаил Александрович

Исходные данные для ВКР: показатели бухгалтерской отчетности ООО «Чистопольские Нивы», статистические данные, справочная и учебная литература.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Методические аспекты совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации
- 2 Исследование проблем совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации (на примере ООО «Чистопольские Нивы»)
- 3 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала (на примере ООО «Чистопольские Нивы»)

Перечень графического материала:

- тема ВКР;
- объект, проблемы, актуальность исследования;
- цель и задачи исследования;
- методы мотивации и стимулирования персонала;
- характеристика организации;
- динамика показателей хозяйственной деятельности;
- анализ персонала по категориям;
- методы стимулирования персонала организации;
- анализ проблем системы мотивации стимулирования;
- компоненты мотивации;
- бюджет проекта;
- результаты исследования;
- спасибо за Внимание.

Руководитель ВКР _____ М.А. Лихачев

Задание принял к исполнению _____ В.С. Скворцова

« ____ » 2019 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Система мотивации и стимулирования персонала организации» (на примере ООО «Чистопольские Нивы») содержит 72 страницы, 9 таблиц, 6 иллюстраций, 64 использованных источников, 13 листов графического материала.

МОТИВАЦИЯ, МЕТОДЫ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ, ПЕРСОНАЛ, ПРОЕКТ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в организации ООО «Чистопольские Нивы».

Для реализации основной цели необходимо выполнить ряд задач:

- определить систему мотивации и стимулирования персонала современной организации как ключевого фактора ее конкурентоспособности;
- определить актуальные методы и лучшие практики мотивации и стимулирования персонала в современных организациях;
- определить ключевые проблемы совершенствования существующей системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Чистопольские Нивы» и обосновать необходимость их решения в целях повышения конкурентоспособности организации;
- разработать предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Чистопольские Нивы» путем совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала;
- дать оценку разработанным предложениям по повышению конкурентоспособности ООО «Чистопольские Нивы» путем совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала.

Актуальность работы заключается в том, что в современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность организаций и стабильность их предпринимательского успеха. Поэтому за последнее столетие вырос интерес к мотивации персонала, которая является важной частью концепции науки управления.

В качестве дальнейшего развития предложены следующие направления развития системы мотивации: повышение роли организационно – административных методов управления; расширение использования социально – психологических факторов в стимулировании персоналом; принятие новых стимулирующих форм оплаты труда; формирование благоприятного социально - психологического климата в коллективе.

Мероприятия, с точки зрения социальной эффективности, будут способствовать повышению производительности труда и повышению лояльности работников к компании.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Методические аспекты совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации.....	9
1.1 Сущность, содержание, роль и значение системы мотивации и стимулирования персонала организации.....	9
1.2 Методы мотивации и стимулирования персонала организации.....	17
1.3 Исследование лучших практик мотивации и стимулирования персонала в современных организациях.....	29
2 Исследование проблем совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации (на примере ООО «Чистопольские Нивы»)	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Чистопольские Нивы».....	Ошибка!
2.2 Характеристика системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Чистопольские Нивы».....	Ошибка!
2.3 Анализ проблем совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Чистопольские Нивы».....	Ошибка!
3 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала (на примере ООО «Чистопольские Нивы»).....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Чистопольские Нивы».....	Ошибка!
3.2 Разработка проекта реализации организационных изменений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Чистопольские Нивы».....	Ошибка!
3.3 Оценка разработанных предложений совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Чистопольские Нивы».....	Ошибка!
Заключение	35
Список используемых источников.....	38

ВВЕДЕНИЕ

Современная организация заинтересована в повышении конкурентоспособности, что требует выбора не только высокоэффективных технологий и оборудования, но и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, навыков, способностей и мотивации к работе, тем быстрее улучшается вещественный фактор производства и более продуктивно используется.

Поэтому проблема мотивации сотрудников с каждым годом становится все более актуальной. И чем эффективнее и правильнее будет система мотивации сотрудников в организации, тем эффективнее и продуктивнее будет ее работа. И самое главное - выяснить, что мотивирует человека, к чему он стремится, выполняет ту или иную работу, соотносятся ли желания и цели работника с целями организации. Ведь очевидно, что основной задачей менеджера на разных этапах управления является достижение целей организации, что приводит ее к росту и эффективности.

Актуальность дипломной работы заключается в том, что в современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность организаций и стабильность их предпринимательского успеха. Вот почему за последнее столетие так сильно вырос интерес к такой сфере управления, как мотивация персонала, которая является важной частью концепции науки управления. Знание у сотрудников мотивационных установок, умение формировать и направлять их в соответствии с личными целями и задачами компании - важнейшая проблема современного бизнеса.

Объектом исследования является ООО «Чистопольские Нивы».

Предметом исследования выступает система мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Чистопольские Нивы».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в организации ООО «Чистопольские Нивы».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить систему мотивации и стимулирования персонала современной организации как ключевой фактор ее конкурентоспособности;
- определить актуальные методы и лучшие практики мотивации и стимулирования персонала в современных организациях;
- определить ключевые проблемы совершенствования существующей системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Чистопольские Нивы» и обосновать необходимость их решения в целях повышения конкурентоспособности организации;
- разработать предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Чистопольские Нивы» путем совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала;
- дать оценку разработанным предложениям по повышению конкурентоспособности ООО «Чистопольские Нивы» путем совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала.

Практическая значимость заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы руководством ООО «Чистопольские Нивы» для совершенствования существующей системы мотивации и стимулирования персонала, в результате чего уровень командной работы будет расти и повышаться прибыль компании в целом.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, определяются цели и задачи исследования.

В первой главе «Методические аспекты совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации» рассматриваются теоретические вопросы мотивации и стимулирования труда работников и их влияние на конкурентоспособность организации.

Во второй главе «Исследование проблем совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации» дается общая характеристика деятельности ООО «Чистопольские Нивы», рассматривается существующая система мотивации и стимулирования труда в организации.

В третьей главе «Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на примере ООО «Чистопольские Нивы» разрабатывается проект по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала, а также дается оценка разработанным предложениям по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.

1 Методические аспекты совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации

1.1 Сущность, содержание, роль и значение системы мотивации и стимулирования персонала организации

В этой главе рассматриваются различные аспекты совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала как ключевого фактора конкурентоспособности организации. Это необходимо для того, чтобы понять, как мотивация и стимулирование влияют на организацию в целом. Чтобы понять этот вопрос, необходимо выяснить, какие существуют способы мотивации и стимулирования, рассмотреть различные практики мотивации и стимулирования организаций, расположенных как в России, так и за рубежом. Все это необходимо для того, чтобы проанализировать существующую систему мотивации и стимулирования деятельности организации и найти методы, которые необходимо применять на практике в своей организации для улучшения существующей ситуации.

В рыночной экономике одной из основных целей и задач любого бизнеса является максимизация прибыли. Достижение цели напрямую связано с деятельностью работников, поскольку они являются основным механизмом функционирования предприятия. Разработав эффективную систему мотивации и стимулирования, менеджеры смогут эффективно управлять персоналом, одновременно повышая производительность труда и заинтересованность рабочей команды в достижении целей организации. В настоящее время проблема мотивации и стимулирования персонала достаточно глубоко изучена в научной и публицистической литературе.

У каждого человека разные потребности. Соответственно, работая в компании, все сотрудники имеют разные цели. Эффективная система мотивации и стимулирования персонала может быть создана, если вы знаете,

что мотивирует каждого человека, какие мотивы лежат в основе действий сотрудников и какие стимулы им нужны для выполнения конкретной задачи.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что мотивацией персонала является формирование внутреннего стимула для сотрудников к качественной и продуктивной работе с использованием различных методик. Для достижения целей компании руководству необходимо обеспечить хорошие условия труда для своих сотрудников, побуждая их стремиться выполнять задачи, которые помогут организации достичь поставленной цели [2].

До того, как в нашу речь вошло такое слово, как «мотивация», было ясно, что для успешного выполнения конкретной задачи на людей можно оказывать влияние. Многим известен метод воздействия, называемый в нашем лексиконе «кнут и пряник». Во времена рабства кнут был движущей силой, которая заставляла человека работать. Чуть позже Ф. Тейлор также предложил поощрять сотрудников к повышению эффективности. На данный момент этот метод не эффективен, поскольку считается, что, когда основные потребности человека удовлетворены, у него будут желания другого, более высокого уровня, и это больше не будет совместимо с этим методом воздействия. Однако, если посмотреть на него с другой стороны, можно подходить к этому методу с умом и использовать его, в зависимости от конкретной ситуации, например, метод «кнута и пряника». Этот метод всегда будет актуален во всех сферах деятельности [3].

Современная наука управления начала возникать с начала 20-го века, именно в этот период сформировалось множество различных подходов, установок и теорий мотивации и стимулирования, которые сегодня представляют интерес.

Ранее говорилось, что у каждого работающего в организации человека есть свои интересы. Именно поэтому способы мотивации и стимулирования работников должны быть разнообразными и индивидуальными. Желание работать напрямую зависит от работодателя - насколько хорошо он может

применять различные методы и виды мотивации, чтобы заинтересовать и удержать высококвалифицированного специалиста. Основной метод мотивации, который имеет наибольшую потребность для всех сотрудников, независимо от возраста, пола и качеств, - финансовое вознаграждение.

Адекватная заработная плата, которая обеспечивает достойный уровень жизни работника и его семьи, достойную премиальную часть, предоставление различных бонусов, а также вознаграждение и социальный пакет - все это стимулы, которые являются основой мотивационной системы. Однако решающее значение для сотрудников компании имеют не только материальные стимулы, иногда необходимо заинтересовать работника, не предоставляя ему высокий уровень заработной платы, а лишь предоставляя ему все необходимые привилегии.

Удовлетворение потребностей социального характера также важны, как и удовлетворение материальных потребностей. Организации, в которых менеджеры проводят политику ознакомления команды с общими ценностями организации, позволяют всем сотрудникам чувствовать себя вовлеченными в работу и важность каждого для достижения общего дела, достигают высокой мотивации и, как результат, эффективность деятельности организации. Признание общества является одним из наиболее значимых мотивов человека.

Создание благоприятного климата в компании, поднятие сотрудников по карьерной лестнице, похвалы начальства, вручение сертификатов за трудовую деятельность помогают работнику почувствовать важность своего присутствия для организации. Также неотъемлемой частью системы мотивации и стимулирования персонала являются различные учебные курсы, а также курсы повышения квалификации, так как человек всегда стремится к новым знаниям и росту. Это особенно важно для молодых специалистов, которые часто получают работу ради накопления опыта. Эти люди больше заинтересованы в приобретении знаний, чем в материальной составляющей.

Отсутствие эффективной системы мотивации и стимулирования персонала негативно сказывается на конкурентоспособности предприятия, что может привести к снижению заработной платы и отсутствию благоприятного климата в коллективе. Это также может привести к текучести кадров, что объясняется неудовлетворенностью работников рабочим местом; высокой степенью конфликтности; низкой дисциплиной, часто приводящая к несправедливой оплате труда; снижение производительности труда, что связано со слабой связью между результатами труда работника и вознаграждениями.

При разработке системы мотивации и стимулирования необходимо опираться на принципы, разработанные в теории управления и применяемые в рыночной экономике [4].

Первый принцип - это подход, который будет учитывать различные факторы. Это поможет разграничить полномочия сотрудников, а также четко определить цели и задачи для рабочей силы. Это обеспечит соответствие прав и обязанностей работника, персонала современным средствам производства, а главное повысит заинтересованность работника при условии предоставления ему социальных льгот. Все эти факторы должны применяться в системе, только при этом условии гарантированно будут достигнуты хорошие результаты работы, а в результате увеличена эффективность и качество выполненных работ.

Второе, что необходимо для разработки системы мотивации и стимулирования - это установление порядка в виде стандартов, инструкций и контроль за их выполнением. В этом случае необходимо разделить сферы деятельности работников на те, которые требуют обязательного соблюдения правил контроля за их исполнением, и те, в которых работник сам может проявить инициативу.

В-третьих, определенные функции по принципу рационализации должны быть возложены на отдельных работников и подразделения.

Четвертый принцип – стабильность, что подразумевает существующую команду и отсутствие текучести кадров. И любые изменения в работе предприятия должны происходить без нарушения нормального исполнения. Только в этом случае работа не будет нарушена, а качество работы не будет снижено.

В-пятых, система стимулирования должна помочь сотрудникам раскрыть свой творческий потенциал [5].

С точки зрения научно-технического прогресса важнейшую роль приобретает техническая сторона качества продукции. Это означает правильное использование технологии производства, соблюдение всех норм готовой продукции, соблюдение требований международных стандартов и экологических стандартов.

Рост качества продукции позволяет повысить конкурентоспособность предприятия на рынке, сэкономить материальные затраты и трудозатраты, в результате увеличить объемы производства за счет увеличения спроса и прибыли как основного показателя эффективной деятельности предприятия. Поэтому из-за возрастающих требований к качеству продукции и ее соответствия стандартам, организациям необходимо повышать квалификацию своих сотрудников. В связи с сокращением ручного труда и ростом автоматизации производства, качество труда и профессионализм персонала играет особую роль в повышении качества продукции.

Качество труда тесно связано с эффективностью труда, отношением производства к количеству затраченного труда. Эффективность труда в настоящее время повышается, это связано с заменой старого оборудования на новое, что может обеспечить наивысший уровень автоматизации производства, сокращение количества материалов и наилучшее качество выпускаемой продукции. Таким образом, рост качества продукции напрямую связан с ростом эффективности производства, а стимулирование ведет к увеличению прибыли и повышению конкурентоспособности организации на рынке [6].

Подводя итог, нужно сказать, что прибыль организации и результаты ее деятельности зависят от заинтересованности каждого сотрудника в достижении личных целей.

Мотивация - это сложный процесс, требующий использования различных методов и форм стимулирования. Если у организации хорошо продуманная система мотивации и стимулирования, это эффективный способ управления сегодня.

Стимулирование как тактика решения проблемы - это ориентация на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию существующего трудового потенциала.

Стимулы - инструменты, вызывающие действия по определенным мотивам. Стимулы могут быть любыми предметами, а также действиями людей, носителями обязательств, то есть всем, что может быть предложено работнику в качестве компенсации за его действия или что он хотел бы получить в результате конкретных действий.

Реакция на определенные раздражители у людей разная. Поэтому следует сказать, что стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не могут на них так или иначе реагировать.

Использование различных стимулов мотивации людей обеспечивает процесс стимулирования, который принимает различные формы. Наиболее распространенной формой является материальное стимулирование, его роль в условиях рынка особенно значительна. Здесь необходимо правильно оценить ситуацию, в которой реализуются материальные стимулы, постараться не преувеличивать свои возможности, учитывая, что для человека характерна очень сложная система потребностей, интересов, приоритетов и целей [8].

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом имеют противоположную направленность: первая направлена на изменение сложившейся ситуации; вторая на закрепление, но они дополняют друг друга.

Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, но и

противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов при отсутствии достаточного материального охвата не только не вызывает повышения мотивации труда, но и снижает его.

Стимулирование должно отвечать потребностям, интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Следует также четко понимать, что мотивация - это внутренний процесс человека, сознательно выбирающий тот или иной тип поведения, который определяется комплексным влиянием внешних и внутренних факторов.

В компаниях на мотивацию влияют различные стимулы: система экономических стандартов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и значимость работы, взаимоотношения в семье, команде, признание со стороны других и карьера.

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника является целенаправленным воздействием на поведение персонала, влияя на условия его жизнедеятельности и используя особые мотивы, побуждающие его работать.

В широком смысле слова стимулирование - это набор требований и соответствующая система поощрений и наказаний. Стимулирование напрямую предполагает, что органы управления имеют ряд преимуществ, которые могут удовлетворить существенные потребности работника сегодня, а также использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования, часть которых представлена в таблице 1 [7].

Таблица 1 - Перечень стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
Заработка плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную заработную плату.
Заработка плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введение компенсационных выплат; индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение).
Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд.
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой.
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; организации гибкого графика работы; сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета.
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на оплату транспортных расходов; приобретение транспорта.
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ.
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание.
Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров.

Продолжение таблицы 1

Форма стимулирования	Основное содержание
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне).
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения).
Окончание Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями.
Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели.
Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях.
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии.
Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет права самостоятельного выбора льгот и услуг
Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление -членов его семьи.

Таким образом, в таблице 1 представлен полный перечень стимулирующих систем, которые могут быть использованы на предприятиях. Руководство организации имеет право использовать любой из них, насколько это необходимо для понимания потребностей ее сотрудников. Форма стимулирования зависит от целей организации и ее возможностей.

1.2 Методы мотивации и стимулирования персонала организации

Мотивация - это процесс поощрения себя и других к участию в мероприятиях, направленных на достижение индивидуальных и общих целей организации [28].

Мотивация трудовой деятельности - это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, соответствующих целям и

задачам предприятия. Это комплекс мер, применяемых руководством для повышения эффективности труда работников [38].

Методы мотивации - это способы управления действиями персонала для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и законов управления; они предполагают использование различных методов воздействия на персонал для активизации его деятельности руководящим персоналом компании [36].

Рассмотрим методы мотивационного воздействия на персонал. Существуют два подхода к организации мотивирования: комплексно-методический и адаптационно-организационный.

Первый состоит из четырех основных групп методов, направленных на усиление мотивационного потенциала работы:

- экономические методы;
- целевой метод;
- метод проектирования и перепроектирования работ (обогащения труда);
- «партиципативный метод» (метод вовлечения работников).

Экономические методы основаны на системе основополагающих принципов организации материального вознаграждения за работу. Они сформулированы Д. Синком:

- коммуникация и согласие между исполнителями и руководством по поводу общих правил организации системы стимулирования;
- справедливая оценка работы;
- поощрение связано с результативностью;
- создание атмосферы сотрудничества, а не конкуренции;
- гарантия работы и др. [33].

Существуют еще три общих «экономических правила» мотивирования:

Размер премии — не менее 30% зарплаты.

Резкое возрастание эффективности экономических методов при сочетании их с социально-психологическими. Например, вручение премии публично.

Избежание ошибок «далеких материальных выгод» (отчисления в пенсионный фонд не окажут влияния на текущую мотивацию).

Целевой метод основывается на двух важных психологических закономерностях:

Придание целям четкой формы, что приводит к повышению мотивации. Наличие субъективно принятой цели в психологии считается важным и самостоятельным мотиватором поведения. Такая цель обозначается понятием «квазипотребность».

Трудные цели обладают большей мотивирующей силой, чем легко достижимые.

Психологически это объясняется тем, что трудная цель повышает самооценку человеком своих возможностей и собственной значимости.

Руководство формулирует перед исполнителями цели, обладающие рядом следующих характеристик:

- измеримость целей;
- обозначение результатов работы;
- точные сроки;
- концентрация внимания на возможности роста производительности труда;
- потенциальные стимулы для исполнителей;
- поддержка организации;
- контроль;
- лица, ответственные за цели;
- оценка, ясность результатов достижения цели и др.

Метод проектирования и перепроектирования работ (обогащения труда). Цель проектирования и перепроектирования состоит в повышении мотивации

путем ее совершенствования. Перепроектирование позитивно меняет отношение человека к своей работе, повышает мотивацию и эффективность труда.

Главное правило — привлечение работника к планированию работы. В основе данного метода лежат психологические закономерности «расширения» (обогащения) труда. Содержание и организация работы изменяются так, чтобы включить в нее полный набор факторов гигиены и особенно факторов-мотиваторов.

Основные черты богатой в мотивационном отношении работы:

- ответственность за результаты;
- уверенность работника в том, что он выполняет важную работу;
- контроль над ресурсами;
- обратная связь: информация о результатах работы;
- возможность профессионального роста;
- контроль работника над условиями труда.

Согласно другому варианту обогащения концепции Д. Хакмэна и Г. Олдхэма высококвалифицированным можно считать лишь тот труд, который обладает следующими особенностями: разнообразием, законченностью, значимостью, самостоятельностью, психологическим комфортом, возможностью личного и профессионального роста, отсутствием антимотиваторов [33].

Метод вовлечения работника - вовлечение работника в процесс организации труда и управления трудом. Исполнитель из пассивного объекта управлеченческих воздействий становится активным участником - субъектом управления. Раскрепощается творческая активность, инициатива, повышается ответственность и мотивация. Это явление в психологии называется феноменом «размораживания потенциала субъекта труда». Примером эффективности этого метода является лидирующая позиция японского менеджмента, который использует этот подход в качестве общей идеологии.

Требуется соблюдение следующих условий:

- право голоса у работника при решении проблем;
- поиск согласия;
- использование индивидуальной и коллективной мудрости;
- совместное принятие решения;
- делегирование прав;
- выявление проблем и определение действий;
- создание надлежащих условий и установки;
- механизм для улучшения сотрудничества.

Адаптивно-организационный подход к реализации мотивации может быть отделен от рассмотренного выше только условно, поскольку в нем используются практически те же методы и принципы создания мотивации. Его специфика заключается лишь в том, что система мотивирующих воздействий распространяется на основные фазы трудовой деятельности - от приема на работу и профессиональной адаптации до завершения карьеры.

Все рассмотренные аспекты, методы и формы реализации мотивирования составляют именно основу, а не все ее содержание. Она реализуется, хоть и косвенно, в ходе всех других управленческих функций.

Высокая мотивация персонала является важнейшим условием успеха организации. Ни одна компания не может добиться успеха без отношения работников к работе с высокой прибылью, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их желания внести свой вклад в достижение целей.

Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико [25].

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Можно выделить три основных типа мотивации работников:

- работники, ориентированные преимущественно на содержательность общественную значимость труда;
- работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
- работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Из этого следует, что, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех [12].

Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников:

- «Инструменталист». Мотивация такого сотрудника ориентирована на чистый заработок, желательно наличными и сразу. Ему безразличны форма собственности, работодатель, другие стимулы. По профессии такие мотивационные типы включают в себя грузчиков, в частности портовых, объединяющихся в бригады, таксистов и других людей, занимающихся частной перевозкой.

- «Профессионал». Сотрудник этого типа считает реализацию своих профессиональных способностей, знаний и умений важнейшим условием деятельности. В эту профессиональную группу входят люди, занимающиеся творчеством в самых разных проявлениях. Но многие настоящие творцы творят ради процесса творчества, независимо от внешней реализации своих творений. Для них достижение - это как раз позитивное решение стоящей перед ними творческой задачи.

- «Патриот». Основой его мотивации к труду являются высокие идеологические и общечеловеческие ценности. Это люди, которые преследуют цель своей деятельности - приносить людям добро и гуманизм. В советское время таких людей было много в любой сфере деятельности. Сейчас их гораздо меньше, это школьные учителя и профессора университетов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе здравоохранения, и военные. То есть всех тех, кто работает по тому делу, которым он занимается, так как считает это необходимым для людей, несмотря на то, что в то же время они получают очень скромное материальное вознаграждение от государства и общества.

- «Хозяин». Этот тип мотивации основан на достижении и увеличении богатства и имущества. Потребности таких работников практически безграничны. Это класс предпринимателей, то есть людей, которые рисуют выиграть и увеличить собственное богатство, принося реальную пользу обществу, создавая новые продукты и обеспечивая дополнительные рабочие места. В отличие от работников предыдущего типа, они сначала думают не о благосостоянии общества, а о собственном благополучии.

- «Люмпен». Такой работник предпочитает уравнительное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения [24].

Правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации:

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осозаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением).
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

4. Проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи.

5. Нужно предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями.

6. Следует поощрять работников за достижение промежуточных целей.

7. Желательно предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией.

8. Не следует ущемлять самоуважение работников, давая им возможность "сохранить лицо".

9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников.

10. В организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция - дух соревнования, способствующий прогрессу [7].

Методы мотивации труда аналогичны методам управления персоналом в целом. Среди них общие, широко используемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные и большое количество конкретных частных методов. Управление персоналом и, в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей. Рассмотрим отдельно каждый вид методов управления мотивацией труда[27].

Административные методы. Для них характерно прямое централизованное влияние субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная потребность в трудовой дисциплине, чувство долга, стремление человека

работать в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

Организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания используются научные подходы к менеджменту, правовые акты должны быть объединены в систему.

Методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации. Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов к позитивным. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов, методов и стиля руководства организации.

Экономические методы. С помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);

- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале) [6].

Социально-психологические методы. Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В состав данных методов входят:

- Формирование коллективов, учитывая типы личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективной мотивации необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное. Особое мнение руководители должны обращать на отношение сотрудников к труду как к объекту (внутреннему или внешнему), то есть экстраверсия или интроверсия. Именно на таких принципах и следует формировать коллектив.

- Личный пример руководителя своим подчиненным. Во-первых, это имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе на фирме с эффективным руководителем. Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом.

- Ориентирующие условия, то есть цели организации и ее миссия.

Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом.

- Удовлетворение культурных и духовных потребностей - это возможности социального общения сотрудников. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях, не занимающихся материальным производством, а оказывающих услуги населению (консалтинг, инжиниринг и другие виды деятельности), стараются проводить свободное время мероприятия по организации досуга своих сотрудников и членов их семей или отмечают знаменательные события в жизни фирмы или особо отличившихся ее сотрудников совместными походами в ресторан, клуб и т.п.

Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам.

Следует отметить, что уровень оплаты труда в таких фирмах достаточно высокий. В государственных предприятиях подобными функциями занимаются профсоюзы, старающиеся организовать коллективные мероприятия (поездки, экскурсии) и удовлетворить культурные потребности работников.

Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Практически любой человек придерживается каких-либо этических норм поведения. Такие нормы необходимы не только в быту, но и в трудовой деятельности людей. Поэтому если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие и т.д.).

Руководство должно поддерживать такую ситуацию, для этого следует проводить какие-либо мероприятия по типу социалистического соревнования в СССР, но без излишних бюрократических моментов, присущих данному

мероприятию. Так, на предприятиях Московского метрополитена существует до сих пор соревнование по профессии, выявляющее лучших работников коллектива с последующим материальным стимулированием.

Установление моральных санкций и поощрений, то есть разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано многолетней традицией. На коммерческих предприятиях моральные санкции вряд ли имеют силу, тогда как даже такая незаконная форма материальной санкции (штраф за опоздание на работу), которая запрещена Трудовым кодексом РФ, способна принести должный мотивационный эффект. Такая же ситуация обстоит и с моральными поощрениями. Меры морального поощрения, такие, как благодарность, почетная грамота или фотография на Доске почета, оказывают свое мотивационное воздействие в фирмах, где принята многолетняя традиция таких поощрений. Хотя в западных странах и в США также применяются меры морального поощрения - например, отличившегося сотрудника фотографируют вместе с руководителем фирмы и такая фотография стоит на рабочем столе сотрудника для всеобщего обозрения [21].

Социальная профилактика и социальная защита работников - это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды не денежного стимулирования. Однако такие методы социальной защиты оказывают свое мотивационное воздействие на тех предприятиях, где стоимость рабочей силы относительно низкая и требуются дополнительные меры материального поощрения работников.

Отдельно можно выделить духовно-нравственные методы, которые были присущи в большей степени советской модели стимулирования труда. Это ориентация на макроцели, озвучиваемые лозунгами: "Догнать и перегнать Америку!", "Пятилетку - в три года" и им подобными. Поэтому в масштабах

организации такие методы редко применимы. Однако для удовлетворения у части сотрудников потребностей высшего порядка в частности и успехе (они наблюдаются отнюдь не у всех) руководство может определить высшие цели фирмы (идеалы) и проводить политику их достижения духовно нравственными методами [16].

На предприятиях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. Это в большей степени государственные предприятия. В организациях, где материальное стимулирование играет основную роль, применяются экономические методы мотивации, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Должен применяться комплексно-целевой подход [7].

1.3 Исследование лучших практик мотивации и стимулирования персонала в современных организациях

Мотивация в своем проявлении имеет определенные закономерности, которые, при их учете, помогают менеджерам повысить эффективность влияния на поведение подчиненных, добиться более высоких показателей производительности труда, избежать трудовых конфликтов. При этом необходимо отметить, что ценность тех или иных закономерностей мотивации у различных исследователей выделена по-разному.

Конкретные средства, с помощью которых может осуществляться влияние, достаточно разнообразны, что обуславливает множество классификаций стимулов в зависимости от различных аспектов.

Не смотря на то, что для каждого работника мотивы и стимулы различны, и к каждому нужен индивидуальный подход, выделим деньги как почти универсальное средство мотивации и разберём, что же их делает столь привлекательным мотивирующим инструментом [20].

Ненасыщаемость – основная характеристика и преимущество денег как мотивационного подкрепления. Денег не бывает слишком много, ими сложно насытиться. От обилия пищи, воды может наступить пресыщение, с деньгами же этого не происходит.

С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее. Это рождает чувство защищённости и уверенности в будущем, удовлетворяет потребность в безопасности.

Деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени. С их помощью можно стимулировать выполнение работы, её количество, качество, неформальные аспекты деятельности, творчество, новаторство, лояльность.

В отличие от большинства мотивирующих средств, деньги могут быть точно измерены. Таким образом, они служат критерием или мерой сравнения – другими людьми. Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека.

Деньги в форме призов, надбавок или премий могут служить средством выражения признания и благодарности.

Откладывание и экономия денег – самый удобный способ накопления богатства, а богатство в свою очередь отражает покупательную способность. Согласно опросам деньги занимают с 3 по 7 место в иерархии мотивов, побуждающих к трудовой деятельности. Помимо материального интереса, важны: стремление к самореализации, самовыражению, интересная работа, дружный коллектив и др.

Для удовлетворения важнейших физиологических потребностей работники должны быть обеспечены нормальными условиями труда и заработной платой, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять потребности в еде, одежде, в жилье (для разных людей и для разных стран или для разных регионов одной и той же страны этот уровень может существенно различаться). Эту задачу, прежде всего, решает достаточный уровень

заработной платы и содержание социального пакета, отвечающее потребностям работников. Работники также должны иметь достаточно времени для отдыха и восстановления сил. Рассмотрим несколько примеров мотивации персонала.

1 Рекламное агентство «Авангард», разработало четкую систему стимулирования для персонала, включающую:

Материальные факторы:

а) оплата труда:

- вознаграждение за достижение целей;
- награждение победителей конкурсов на лучшие продажи;
- премирование за идеи, поданные в проект "банк идей".

б) расширенный социальный пакет, из которого можно выбрать любые три пункта:

– добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;

– абонементы в фитнес-клуб;

– оплата стоимости туристической путевки и для сотрудника и детей в возрасте до 14 лет;

– оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 14 лет;

– дополнительные дни отпуска;

– взносы на накопительную часть пенсии;

– оплата больничного.

в) дополнительные стимулы:

–поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам).

Нематериальные факторы:

–система повышения квалификации;

–внутренний конкурс на замещение вакантных руководящих должностей;

–корпоративный спорт;

- корпоративные праздники;
- корпоративный портал и внутренняя социальная сеть.

В результате внедрения системы была решена задача снижения текучести кадров, уменьшившейся на 30%, и повышения лояльности работников [12].

2 Разработчик компьютерных игр - компания Nival Interactive - поставила задачу найти и удержать персонал редких для отечественного рынка специальностей: игровых дизайнеров и программистов. Предприятие создало собственную систему мотивации сотрудников - пример креативного подхода к решению задачи.

Компания предложила работникам:

- Участие в интересных, инновационных проектах с возможностью обучения прямо в ходе работы - у отечественных и зарубежных коллег, у преподавателей ВГИКа, у известных художников, кинооператоров;
- Заработную плату выше, чем средняя по отрасли, систему премирования за успешно завершенные проекты, оплату мобильной связи, беспроцентные ссуды;
- Удобный график работы без четкой фиксации времени;
- Организацию офисного пространства в соответствии с пожеланиями персонала, выявленными путем опроса;
- Предоставление бесплатного питания на рабочем месте, создание уголков отдыха;
- Корпоративные мероприятия.

Это яркий пример нематериальной мотивации сотрудников.

Система постоянно совершенствуется, для чего ежегодно проводятся собрания и опросы персонала с целью выявления потребностей и внесения дополнений в программу. Фактически, работники сами определяют необходимые мероприятия по стимулированию.

Сегодня в компании нет дефицита кадров, более того, на каждое место претендует до 10 сотрудников "редких" специальностей [21].

3 Другой пример мотивации сотрудников - это компания "Академия сервис" - агентство, специализирующееся на BTL-маркетинге. Стоит рассмотреть блестящее решение этой компанией задачи мотивации сотрудников на примере системы стимулирования промоутеров. Обычно на такую работу набирают студентов. Молодежь часто рассматривает участие в промо-акциях, как временную подработку, и халатно относится к своим обязанностям. Компания решила поднять престиж профессии и эффективность труда персонала.

"Академия сервис" построило систему стимулирования сразу в нескольких направлениях:

- предоставление возможности высокого, стабильного, прогнозируемого заработка при условии сохранения удобного графика работы;
- внедрение системы премирования, перераспределения фонда поощрений в пользу активно и добросовестно работающего персонала;
- организация конкурсов и награждение победителей;
- создание возможностей для карьерного роста до позиций координатора проектов, супервайзера;
- формирование командного духа, единого коллектива;
- организация корпоративных праздников, развлечений для работающих студентов.

В результате внедрения системы повысилась дисциплина персонала, уменьшилась текучесть кадров на 35% [21].

4 Новосибирская клиника репродуктивной медицины "Эко" разработала эффективную систему стимулирования персонала на предприятии для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, лучших в своей отрасли. Такая мотивация сотрудников - пример для всех медицинских учреждений.

Основная цель системы сформулирована, как "обеспечение мира и достатка для работников". В перечень факторов повышения лояльности персонала входят:

а) материальные поощрения:

- высокая зарплата;
- премии по результатам работы и за выслугу лет;
- организация обучения и стажировок в ведущих отечественных и зарубежных клиниках;
- обеспечение бесплатным питанием на местах, рабочей одеждой, дотациями на сотовую связь и бензин.

б) нематериальные:

- организация досуга - корпоративные мероприятия;
- походы в театр;
- туристические поездки;
- поздравления ко дню рождения [14].

Реализация программы позволила полностью укомплектовать штат специалистами, многие из которых считаются лидерами в профессии.

Система обучения, выстроенная в компании, является одним из важнейших методов мотивации. Она позволяет, во-первых, повысить мотивацию сотрудников за счет достижения более высокого уровня их квалификации и профессионального роста, а во-вторых, получить более высокое качество работы на выходе и, как следствие, большую пользу для работы компании в целом. Ведь человеческие ресурсы – наше главное богатство.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотивацию можно представить, как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью [12].

Мотивация и стимулирование являются основным звеном в системе управления персонала.

Были проанализированы основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Чистопольские Нивы», рассмотрены состав и структура персонала, дана оценка существующей системы мотивации. Большая часть сотрудников, считает, что их труд мало оплачивается, несмотря на постоянную индексацию заработной платы. Выявлено, что сотрудники привыкли получать фиксированный доход и не стремятся к увеличению прибыли предприятия. В ООО «Чистопольские Нивы» нет разработанного положения о премировании, положения об оплате труда, которое бы позволило сотрудникам четко понимать их перспективы в дополнительном заработке.

Анализ действующей системы мотивации ООО «Чистопольские Нивы» выявил основные ее недостатки: низкий уровень удовлетворенности размером премии, не учитывается индивидуальный вклад труда работника, действующая мотивация не имеет систему социальных льгот для работников.

Данному предприятию необходимо принять меры по совершенствованию мотивации работников предприятия. Система коммуникаций, действующая на

предприятии, малоэффективна, в коллективе между сотрудниками часто возникают конфликты, отсутствует единый командный дух, сложившийся социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективной деятельности, слабо сформирована корпоративная культура, не разработаны мероприятия по ее развитию.

В проекте по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Чистопольские Нивы» были предложены мероприятия, направленные на повышение роли организационно - административных методов управления; применение новых стимулирующих форм оплаты труда; расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала; формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Сроки реализации проекта: с 01.08.2019 г. по 01.02.2020 г.

В ходе реализации проектных мероприятий: необходимо заменить форму оплаты труда для основных работников с повременно – премиальной на сделко – прогрессивную, что по прогнозным данным увеличит общую прибыль компании; компенсировать затраты усилий сотрудников справедливым вознаграждением - ввести новую премиальную систему, в которой исполнитель должен четко представлять, в каком случае размер заработной платы и премий повысится и чего ждет от него компания, чтобы это желание было обоюдным и согласованным.

В целях увеличения экономической отдачи от нового социального пакета компания должна связать социальные услуги с производственными результатами работника. Система экономического стимулирования должна быть прописана в административных актах, распоряжениях, приказах, инструкциях, положении о премировании, положении об оплате труда и тем более понятнее должна быть доведена до рядового сотрудника руководством.

Предложено развивать горизонтальные связи между отделами компании, которые носят как формальный, так и неформальный характер, это будет

восполнять недостаток информации и способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации. Регулярно проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя тем самым их пожелания и стремления.

Поддерживать благоприятный психологический климат при помощи организационной культуры и участия руководства в решении конфликтных ситуаций, учитывать типы темперамента своих сотрудников. Разработан план обучения персонала с учетом выявленных проблем. Мероприятия, с точки зрения социальной эффективности, будут способствовать повышению производительности труда и повышению лояльности работников к компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебник / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М: Финансы и статистика, 2016. – 254 с.
- 2 Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебник / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 248 с.
- 3 Алфтан Т.С. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников: учебник / Т.С. Алфант // Человек и труд. – 2011. – №3. – С. 106–120.
- 4 Балашенко В.М. Как воспитать идеального менеджера? / В.М. Балашенко // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №2. – С. 72-74.
- 5 Барышева А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента. – 2017. – №8. – 24-33 с.
- 6 Баткаева И.А. Организация оплаты труда персонала: учебнопрактическое пособие / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова (под ред. А.Я. Кибанова). – М.: Проспект, 2015. – 256 с.
- 7 Беляцкий Н.В. Системный подход в обучении: учебник / Н.В. Беляцкий, Т.В. Лаврина, А.А. Тютин. – 2010. – №4. – С. 76–81.
- 8 Бойдэйл Т.К. Как улучшить управление организацией / Т.К. Бойдэйл. Пособие для руководителей. – М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2012. – 204 с.
- 9 Варламова Е.С. Как и зачем обучают персонал / Е.С. Варламова // Кадровое дело. – 2009. – № 2. – С. 14–17.
- 10 Генин Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генин. – М.: Норма, 2010. – 416 с.
- 11 Гизатуллин Х.Н. Проблемы управления сложными социально-экономическими системами: учебник / Х.Н. Гизатуллин. – М.: Норма, 2016. – 205 с. 75

12 Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии: учебник // Проблемы региональной экономики. – 2018. – №1-2. – С. 207-208.

13 Гуртова Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров / Е.С. Гуртова // Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. – Екатеринбург – Свет, 2014. – 87 с.

14 Дмитриева И. Мотивация в удаленных подразделениях / И. Дмитриева // Консультант. – 2009. – №13. – С. 33.

15 Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 464 с.

16 Зырянова, Н.Л, Assessment Centers – центры тестирования персонала / Н.Л. Зырянов. Кадровый менеджмент. 12.01.2010. – 250 с.

17 Иванов, В.А. Дополнительное профессиональное образование: новые подходы / В.А. Иванов, Ф.П. Шагеева // Высшее образование в России. – 2010. – №2. – С. 103–106.

18 Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка?/ С. В. Иванова. – М.: Бизнес Букс, 2015. – 288 с.

19 Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организаций в условиях рыночной экономики / В.А. Иглин // Трудовое право. – 2016. – №12. – С. 66–74.

20 Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб.пособие для вузов / Е. П. Ильин. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.

21 Каверин С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: Ин-т психологии РАН, 2014. – 223 с.

22 Каверин С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – Ин-т психологии РАН, 2014. – 223 с.

23 Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – № 5.

24 Кисурина М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Молодой ученый. – 2017. – №13. – 301 с.

25 Королевский М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 358 с.

26 Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: ЗЕРЦАЛО, 2011. – 520 с.

27 Крум Э.В. Экономика предприятия / Э.В. Крум, Т.В. Елецких. – Минск: Высшая школа, 2010. – 224 с.

28 Магданов П. В. Исследование систем управления организацией: учебное пособие для студ. экон.ф-та / П. В. Магданов. – Перм. гос. ун-т. – Пермь, 2011. – 176 с.

29 Мазалькова Т.В. Аспекты стимулирования труда в России / Т.В. Мазалькова // Управление персоналом. – 2015. – № 11. – с. 30 - 39.

30 Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // Вестник Московского университета. Сер.7. Философия. – 2011. – № 3. – с. 17-28.

31 Меньшикова, М.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] / М.А. Меньшикова, Л.А. Афанасьева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – №8. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemystimulirovaniya>

32 Мильман В.Э. Метод изучения мотивационной сферы личности / Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. – М., 1990.

33 Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, МарТ, 2013. – 272 с.

34 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. – М.: Проспект. – 2015. – 534 с.

35 Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 640 с.

36 Пухова Л.А. Мотивация персонала как инструмент эффективного управления интеллектуальным капиталом в постэкономическом обществе [Текст] // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014. – С. 172-174.

37 Рахимова Б.Х. Мотивация персонала / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Наука и современность. – 2013. – №24.

38 Реан А.А. Психология и психодиагностика личности. Теория, методы исследования, практикум / А.А. Реан. – СПб: Прайм-ЕвроЗнак, 2016. – 255 с.

39 Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала [Электронный ресурс] / М.Ш. Сагитдинов // Деньги и кредит. – 2014. – №6.

40 Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2015.

41 Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин // Управление персоналом. – 2015.

42 Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М. – 2012.

43 Степанова Э.Р. Стимулирование персонала предприятия в условиях экономического и политического кризиса / Э.Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2014. – №6.

44 Ткачев Д.И. Мотивация труда в современной России / Д.И. Ткачев. – Новочеркасск: ЮРГТУ, 2016. – 290 с.

45 Трегубова Р.Д. Мотивация и стимулирование труда как метод управления поведением внутри организации / Р.Д. Трегубова // МИР (Модернизация.Инновации.Развитие). – 2012. – №9.

46 Труфанова Т.А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Электронный ресурс] / Т.А. Труфанова, А.П. Воеводина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – 78 №6. –

Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-upravleniyamotivatsiey-truda-v-sovremennoy-organizatsiyah>

47 Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова. – 3-е изд. – Ростов н/Дону, ИЦ «Март», 2017. – 271 с.

48 Усвятцева К.М. Современные подходы мотивации персонала на предприятии // Молодой ученый. – 2017. – №17. – С. 394-395.

49 Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М. Изд-во Института Психотерапии. – 2013.

50 Френкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты / Р. Френкин. – СПб: Питер, 2012. – 651 с.

51 Хакимов И.В. Оплата труда при сменном режиме работы / И.В. Хакомов // Заработная плата. – 2009. – №6. – С. 41–48.

52 Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: в 2т. пер. с нем./ ред. Б. М. Величковский. – М.; Педагогика, 2006. – 408 с.

53 Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. Д. А. Куликов // общ. ред. Е. А. Борисова. – М.: Вершина, 2006. – 380 с.

54 Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография / Н.Т. Хромовских. – Владивосток: ДВГАЭУ. – 2011.

55 Шадриков В. Д. Введение в психологию: мотивация поведения / В.Д. Шадриков. – М.: Логос, 2011. – 267 с.

56 Шамрай С.Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия / С.Ю. Шамрай // Теория и практика общественного развития. – 2011. – №4.

57 Шапиро С.А. Мотивация / учебное пособие. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 224 с.

58 Уровень занятости населения в России 2018-2019 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://visasam.ru/russia/rabotavrf/zanyatost-naseleniya-rossii.html>

59 Лекции по управлению финансами на предприятии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/2987502/>

60 Фредерик Тейлор: Принципы научного менеджмента. Часть II. Основы научного управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631/3634>

61 Мотивация персонала: Основные виды и методы. Система мотивации персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://businessman.ru/motivatsiya-personala-osnovnyie-vidyi-i-metodyi-sistema-motivatsii-personala.html>

62 Мотивация деятельности человека [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://4brain.ru/psy/psihologija-motivacii.php>

63 Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1731>

64 Анализ персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://stavddt.ru/docs/docsddt/анализ/.pdf>

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

З.А. З.А. Васильева
11 02 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 - Менеджмент

«Система мотивации и стимулирования персонала организации» (на примере ООО
«Чистопольские Нивы»)

Руководитель

М.А. Лихачев

Выпускник

В.С. Скворцова

Нормоконтролер

Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019