# Введение

Актуальность работы заключается в заинтересованности предприятий в повышении эффективности производства проистекает из структуры экономических систем. Каждая из них состоит из двух частей: контроля и управляемости. Одной из основных функций системы менеджмента является создание эффективных трудовых стимулов для управляемой системы.

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит в понимании его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его работать, какие мотивы лежат в основе его действий, мы можем попытаться разработать эффективную систему форм и методов его управления. Для этого вам нужно знать, как возникают или обусловлены те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как мотивируются люди.

На сегодняшний день существует огромное количество способов повлиять на мотивацию конкретного человека, и сфера их применения постоянно растет.

Кроме того, фактор, который мотивирует конкретного человека интенсивно работать сегодня, завтра может способствовать "отключению" того же человека. Никто не может точно сказать, как работает мотивационный механизм в деталях, какая сила должна быть мотивирующим фактором и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он работает.

Обилие литературы по вопросам мотивации сопровождается различными взглядами на их природу. Это, несомненно, определяет большой интерес к проблемам мотивации и стимулирования человека к деятельности, в том числе и профессиональной.

В России процесс формирования систем стимулирования труда идет в сложных социально-экономических условиях. Успешных предприятий в стране не так много. На каждом из них пытаются создать свою модель мотивации и стимулирования с учетом реальных условий экономической среды.

Кроме того, некоторые топ-менеджеры создают свои собственные мотивационные модели.

Основываясь на советском опыте, многие прозападные компании внедряют на своих предприятиях зарубежные технологии управления. Есть и те, кто разрабатывает качественно новые модели, не имеющие аналогов в достаточно обширной мировой практике.

Целью данной работы является усовершенствование системы мотивации персонала среднего звена девелоперской компании в условиях расширения бизнеса (на примере ООО "Строитель").

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Анализ деятельности девелоперской компании и среды ее функционирования.
2. Анализ системы мотивации персонала среднего звена в рамках данной компании.
3. Концептуальная модель усовершенствования системы мотивации девелоперской компании в условиях расширения бизнеса.
4. Разработка мероприятий по усовершенствованию существующей системы мотивации персонала.
5. Характеристика эффективности деятельности девелоперской компании при усовершенствовании системы мотивации персонала.
6. Разработка плана перехода девелоперской компании к усовершенствованной системе мотивации персонала среднего звена
7. Определение эффекта от разработки и внедрения усовершенствованной системы мотивации персонала.

Объектом исследования являются сотрудники деревообрабатывающей организации ООО "Строитель"

Предметом исследования является система мотивации персонала персонала в ООО "Строитель".

Проблемой является недостаточно совершенная система мотивации персонала, которая приводит к снижению результативности производственных процессов компании и снижению финансовых результатов ее деятельности, и эффективности компании в целом.

Гипотезой является, решение проблемы повышения эффективности девелоперской компании является для компании важнейшей задачей, решение которой возможно за счет усовершенствования системы мотивации персонала среднего звена (внедрение изменений в существующую систему мотивации, пересмотрение ее политики)

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

Во введении определяются актуальность, цели и задачки, предмет и объект исследования.

Теоретические основы исследования. В работе использованы труды таких известных зарубежных авторов, как В. С. Блейк Р. Р., Магура Л. Р., Мерман Э. М.,и отечественных Л. И. Абрютина М. С., Агарков А. П., Барановская Н. И., Базарова Т. Ю., Вишнякова М. В., и других ученых которые занимаются проблемами мотивации деятельности, в том числе мотивацией и стимулированием трудовой активности.

Практическая значимость исследуемой проблемы заключается в том, что применение разработанной системы мотивации персонала в организации в долгосрочной перспективе позволит повысить трудовую активность персонала и обеспечить стабильное положение организации на пензенском рынке услуг.

Научная новизна заключается в проведении комплексного воздействия мер по стимулированию труда работников на поведение сотрудников с целью подготовки рекомендаций по совершенствованию таких мер.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНЗАЦИИ

1.1. Понятие и роль мотивации труда персонала

Мотивацию можно отнести к функциям управления. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи, стимулируя психологические факторы сотрудников, позволяя им использовать мотивационные силы, позволяющие им достигать целей и решать задачи. Существуют различные определения мотивации, и их информация позволяет нам определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности сотрудников, обеспечиваемый организацией и направленный на достижение необходимых целей. Основой мотивации являются мотивы, которые считаются импульсами, позволяющими человеку начать действовать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и хотений, которые испытывает человек. Базовой категорией является именно потребность, которую можно определить, как осознание отсутствия чего-то необходимого, что заставляет человека действовать.

Существует достаточное количество теорий, объясняющих мотивы и системы мотивации. Одной из распространенных теорий является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, который разделил формирование потребностей по уровням активности человека. А. Маслоу выделяет потребности, которые составляют мотивационную систему и заставляют человека действовать для достижения целей – физиологические потребности, – потребность в безопасности, – социальные потребности, – потребность в уважении и самоутверждении, – потребность в самовыражении.

Возникающие потребности заставляют человека искать способы их удовлетворения, то есть формируют мотив. Это отражено в пирамиде, которая делит потребности по уровням, чем выше уровень в пирамиде, тем больше сил требуется от человека для его достижения. Потребности иерархичны, самая базовая потребность - физиологическая, выражающаяся в том, что человек хочет есть, одеваться и жить под крышей. Человек должен быть в безопасности, защищен от внешних негативных воздействий, что отличает второй уровень в пирамиде – потребность в безопасности. Существование человека в обществе - общество формирует его социальные потребности. В обществе каждый пытается занять подобающее ему место, что создает потребность в самоутверждении и уважении со стороны. Высший уровень отведен для самовыражения, когда человек стремится проявить свой собственный мир, свое собственное "я".

Также можно назвать теории мотивации Герцберга, Врума, Макклелланда, Оучи и других. Давайте рассмотрим понятие мотива. потребность в самовыражении, потребность в уважении и самоутверждении, социальные потребности, потребности в безопасности, физиологические потребности. Мотив можно рассматривать как систему целей действия. Каждая тема содержит разное количество ценностей, влияющих на выполнение отдельных действий. Чем выше уровень социализации, тем разнообразнее мотивы и тем совершеннее система мотивации. В процессе жизнедеятельности создается стимул к совершению действия, который указывает на то, что результатом удовлетворения потребности будет вознаграждение в виде важной для человека ценности. Поэтому первоначальное формирование заинтересованности в получении вознаграждения можно считать важнейшим моментом при внедрении и применении механизмов стимулирования. В процессе работы могут использоваться различные виды вознаграждения: внутреннее и внешнее. Внешними вознаграждениями являются денежные выплаты, возможность реализации стремлений построить карьеру и т.д. Формы прямой зависимости результаты работы по существующей системе стимулирования основаны на заинтересованности сотрудника.

К внутренним вознаграждениям относятся удовлетворенность работой, чувство достижения и признания заслуг, т.е. психологические факторы. Таким образом, подчеркивается взаимосвязь с потребностями, среди которых можно выделить первичные и вторичные, а также личные мотивы человека и применяемая система стимулирования и мотивации трудовой деятельности. Мотивация - это многофакторный процесс, формирующийся в разных сферах речи, который включает в себя механизм мотивации. В системе мотивации можно выделить несколько этапов - начальный этап, этап инициации действия и этап контроля действия, этап после действия. Эти этапы реализуются в рамках мотивационных событий, то есть формирования мотивационных тенденций, возникновения и актуализации намерений и инициирования действий.

Следствием мотивации является действие, которое может либо прекратить существующий в данный момент мотивационный процесс, либо инициировать новый мотив, формирующий новое действие.

Функциями системы мотивации являются планирование, которое проявляется в выявлении потребностей, установлении их иерархии; анализ изменений потребностей, установление связи между потребностями и мотивами; выбор стратегии реализации механизма стимулирования. - реализация, которая проявляется в создании условий, соответствующих существующим потребностям; предоставлении материальных или нематериальных стимулов; создании уверенности на пути к достижению цели; формировании представления о ценности вознаграждения.

Менеджмент рассматривается как система мониторинга и сравнения результатов, а также корректировки стимулов. Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, которые составляют ее основу, поэтому в теории менеджмента руководитель должен анализировать существующие мотивы сотрудников для повышения эффективности управления это позволяет нам понимать причины выбора целей на разных этапах работы, а также использовать эти знания для стимулирования желания их достичь. Руководитель должен понимать мотивы трудового поведения и природу мотивации, которая повлияет на эффективность деятельности внутри организации, создаст условия для повышения работоспособности сотрудников.

Поскольку мотивация - это процесс, влияющий на качество работы, необходимо знать, возможно ли повлиять на мотивацию с позиции руководителя. Если такая ситуация возможна, мы должны искать способы реализации этого фактора. Для того чтобы система мотивации заработала, она в первую очередь должна быть сформирована, на что влияют факторы и причины объективного характера. Поэтому необходимо тщательно подходить к выбору механизмов стимулирования, которые позволят повысить мотивацию сотрудников и получить необходимый результат. Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация является важным фактором в деятельности организации, который позволяет ей оказывать существенное влияние на сотрудников с целью достижения необходимого и запланированного результата. Мотивация связана с мотивационным процессом, который можно считать эффективным воздействием на сотрудников. Мотив - это причина начала действий человека, которая является психологическим фактором, но этот фактор должен быть оснащен реакцией организации. Именно стимулирование можно понимать, как элемент рабочей ситуации, позволяющий влиять на поведение человека в сфере труда. Стимулирующими функциями в данном случае являются экономические, социальные и моральные функции. Экономическая функция стимулов проявляется в повышении эффективности деятельности организации, в частности, повышении производительности труда и качества выпускаемой продукции или выполняемой работы. Достижение таких

показатели могут быть обеспечены повышением активности человека, но если человек не видит смысла в повышении активности, он не сможет добиться повышенных результатов своей деятельности. Моральная функция также проявляется в повышении активности человека, но, в отличие от первой функции, такая активизация происходит в сфере социальной жизни трудового коллектива, что проявляется в улучшении морально-психологического климата, улучшении отношений в коллективе и повышении качества самого коллектива. В то же время важно, чтобы была предусмотрена правильная и адекватная система стимулирования, учитывающая традиции и исторический опыт конкретной организации. Социальная функция проявляется в формировании различных уровней дохода, то есть, когда рассматривается конкретный человек, она направлена на оспаривание материальной заинтересованности в повышении трудовой активности, что позволит человеку выйти за пределы организации с возможностью использования большего количества средств и удовлетворения большего количества своих потребностей и, если возможно, желания.

Мотив и мотивация оказывают влияние на сотрудников и побуждают их к осуществлению деятельности; их можно рассматривать как две стороны одного и того же явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие сотрудников, человек стремится к большему, чем у него есть на данный момент. Мотив оригинален для человека. Стимулирование активизирует работу людей внутри организации и занимаемые должности, заставляя людей действовать в интересах организации. Стимулирование и мотивация имеют разные корни, но они направлены на достижение одной и той же цели, и их совместное рассмотрение позволяет увидеть, что стимулирование и мотивация должны сочетаться для повышения эффективности в интересах организации. Стимулы соответствуют следующим требованиям:

* требование сложности - оценивается с помощью комбинации различных типов стимулов, которые зависят от системы управления персоналом и специфика работы компании; – требование дифференциации, определяющее необходимость индивидуального подхода к сотруднику;
* требование гибкости и эффективности, определяющее возможность пересмотра системы стимулирования при изменениях в окружающей среде.

Принципы стимуляции:

-доступность, выражающаяся в ясности и демократичности условий стимуляции;

- тактильность, проявляющаяся в реальном выражении системы стимуляции;

- постепенность, проявляющаяся в систематическом повышении уровня стимуляции без резких скачков;

- минимизация разрыва между результатом работы и ее оплатой, что обеспечивает малую временную дистанцию между результатом и вознаграждением за него;

– сочетание морального и материального стимулирования позволяет использовать как материальные, так и нематериальные (моральные) стимулы для повышения эффективности воздействия на сотрудника

Сочетание стимулов и антистимулов, которые направлены не только на поддержку человека, но и вызывают негативную реакцию на какую-то систему, по сути, используется метод "кнута и пряника". Форм стимулирования - материальные и нематериальные стимулы.

Создание уверенности на пути к достижению цели; формирование представления о ценности вознаграждения. - Менеджмент рассматривается как система мониторинга и сравнения результатов, а также корректировки стимулов. Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, которые составляют ее основу, поэтому, согласно теории менеджмента, руководитель должен анализировать существующие мотивы сотрудников с целью повышения эффективности управления.

Это позволяет нам понимать причины выбора целей на разных этапах работы, а также использовать эти знания для стимулирования желания их достижения. Руководитель должен понимать мотивы трудового поведения и природу мотивации, которая повлияет на эффективность деятельности внутри организации, создаст условия для повышения работоспособности сотрудников.

Материальное стимулирование - это система денежного или неденежного (но имеющего материальную форму) выражения. Ее основным элементом является заработная плата, которая позволяет влиять на эффективность работы. Каждый работает не только для своего удовольствия, но и для своей жизни и удовлетворения потребностей, поэтому размер заработной платы очень важен для всех. Чем выше зарплата, тем больше человек способен удовлетворить свои потребности. Премии, надбавки, долевое участие и т.д. также может выделяться в системе денежной мотивации. Неденежная форма содержит ценные подарки, оплата ваучеров и т.д. Нематериальные стимулы направлены на удовлетворение психологических потребностей человека. Их цель - оказать моральное воздействие на человека путем создания вокруг него атмосферы социальной гармонии.

К ним относятся медицинское обслуживание, страховка, отпуск, пенсии и т.д. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через различия в статусе, что означает поощрения, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный кабинет, привилегии для конкретного сотрудника. Виды поощрений внутри организации выражаются через концепцию компенсационного пакета.

Компенсационный пакет - это совокупность положений о вознаграждении и премиях, льготах для сотрудников, которые организация разработала самостоятельно, в зависимости от социально-экономической ситуации.

Основная цель компенсационного пакета;

Стимулировать рабочее поведение сотрудников в направлении достижения конкретных задач, следовательно, можно определить цели системы вознаграждения:

* привлечение сотрудников в организацию;
* поддержание коллектива;
* стимулирование продуктивного поведения;
* контроль расходов на персонал;
* административная эффективность и простота;
* соответствие требованиям законодательства.

В традиционном виде система вознаграждения включает в себя основную и дополнительную части. Основная часть системы включает заработную плату,

Дополнительные - льготы, предоставляемые работнику. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу работников относится данная форма мотивации.

Мотивация направлена на повышение мотивации путем сосредоточения усилий сотрудников в области, которая важна для организации. Существуют различные типы мотивации: позитивная и негативная мотивация; внешняя и внутренняя мотивация; корпоративная, включая групповую и индивидуальную; самомотивация.

Таким образом, мотивацию можно отнести к функциям управления. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи, стимулируя психологические факторы сотрудников, позволяя им использовать мотивационные силы, позволяющие им достигать целей и решать задачи. Существуют различные определения мотивации, и их информация позволяет нам определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности сотрудников, обеспечиваемый организацией и направленный на достижение необходимых целей. Основой мотивации являются мотивы, которые считаются импульсами, позволяющими человеку начать действовать определенным образом.

Таким образом, функциями системы мотивации являются:

* планирование, изменение потребностей, создание связи между потребностями и мотивами;
* выбор стратегии реализации мотивационного механизма. - реализация, которая проявляется в создании условий, соответствующих существующим потребностям; предоставлении материальных или нематериальных стимулов;
* создании уверенности на пути к достижению цели;
* формировании представления о ценности вознаграждения.

Менеджмент рассматривается как система мониторинга и сравнения результатов, а также корректировки стимулов. Мотивация основана на знание психологических и физиологических потребностей человека, которое составляет его основу, следовательно, в теории менеджмента руководитель для эффективности управления должен анализировать существующие мотивы сотрудников, что позволяет ему понимать причины выбора целей на разных этапах работы, а также использовать эти знания для стимулируйте желание к его исполнению. Руководитель должен понимать мотивы трудового поведения и природу мотивации, которая повлияет на эффективность деятельности внутри организации, создаст условия для повышения работоспособности сотрудников.

# 1.2 Система мотивации персонала

Система стимулирования - очень широкое понятие, может потребоваться много времени, чтобы перечислить различные инструменты, лежащие в основе популярных систем стимулирования (коэффициент участия в рабочей силе), KPI (ключевые показатели эффективности), торговля, система льгот и другие. Если мы обратимся к научным работам А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, то увидим, что потребности человека лежат в основе мотивационных систем. Поэтому для того, чтобы выстроить себе какую-либо систему мотивации, вам нужно ответить на вопрос о том, какие потребности вам нужно удовлетворить, чтобы достичь результата. Чтобы описать мотивационную систему, определите разделы, на которых вы хотите построить свой анализ.

Например:

* материальные или нематериальные;
* краткосрочные (от месяца до года) или долгосрочные (более года);
* ориентированные на результат (KPI) или поведенческие изменения (поведенческие компетенции).

Система мотивации состоит из материальной и нематериальной частей. Если с материальной частью все более-менее понятно - премиальные и надбавочные системы, привязан к непосредственной производительности сотрудника, используется в различных комбинациях, то с нематериальной частью все гораздо сложнее. Это привязано к философии компании и стилю управления. В авторитарной системе, как правило, неэффективна система штрафов и строгого контроля. При демократическом стиле управления возможно все, вплоть до честных советов или какой-либо конкуренции, для удовлетворения потребности в признании и успехе. Система стимулирования также может включать предоставление услуг сотруднику - например, социальный пакет. Относить ли это к финансовым стимулам, остается на усмотрение руководителя. Наиболее оптимальным представляется предоставление социального пакета по системе шведского стола, при котором максимально удовлетворяются индивидуальные мотивы сотрудника. В этом случае набор услуг, которые предоставляются сотруднику во время работы в компании, расширяется, и он, в свою очередь, может выбрать те, которые ему больше интересны. Итак, кто-то захочет посетить фитнес-клуб, а кто-то предпочтет курсы иностранных языков. Эта система самая красивая, но, к сожалению, самая редкая из-за своей сложности.

Системы стимулирования с бонусами, надбавками или премиальными призами, скорее всего, есть в каждой второй компании, но работают они по-разному. В некоторых случаях это действительно мотивирует, а в других сотрудники просто не понимают, что им нужно сделать, чтобы получить приз, или планка для получения бонусов слишком высока. Системы стимулирования с градацией вознаграждений в настоящее время становятся все более популярными - например, тренировки, посещение кинотеатра (боулинг), туристические поездки, дополнительные дни в отпуске. Это достаточно эффективно и продуктивно, поскольку позволяет учитывать интересы гораздо большего количества людей.

Мотивация команды - это задача не одного человека - менеджера по персоналу или генерального директора, а всей управленческой команды от того же директора до самого младшего босса. Без активного участия всех руководителей ни одна самая совершенная система не сможет выполнить свое предназначение, а процесс ее внедрения будет очень болезненным и безуспешным.

И, конечно же, необходимо получать обратную связь от сотрудников, ведь любая система мотивации строится именно для них.

Разработка систем мотивации чаще всего ложится на плечи грамотного менеджера по персоналу. Хотя в идеале это должно быть совместное развитие человеческих ресурсов с непосредственным руководителем. Никто, кроме руководителя, точно не знает, что нужно его сотрудникам. Она работает с людьми и знает их ситуацию, их потребности. Но для этого нужно быть внимательным к людям, а внимание требует усилий и умения. Хороший руководитель понимает, что счастливый человек работает лучше, чем тот, кто вынужден, - такова природа человека.

Итак, чем сильнее лидер, тем больше он склонен разрабатывать системы стимулирования и внедрять их, а не разрабатывать системы санкций и строгого контроля дисциплины.

Одной из самых распространенных ошибок, во-первых, является мнение менеджеров о том, что можно создать систему мотивации один раз и на всю жизнь. На самом деле, как только система создана, ее необходимо постоянно совершенствовать и развивать.

Во-вторых, ожидания от системы слишком высоки. Да, эффективность сотрудников с хорошо продуманной системой мотивации повысится, колебания уменьшатся, но порой не стоит ожидать повышения эффективности.

В-третьих, мотивация должна быть прозрачной, понятной всем сотрудникам и выступать связующим звеном между целями и задачами компании и интересами сотрудников.

При неграмотной мотивации компания может нести не только финансовые издержки, но, что еще хуже, просто демотивировать сотрудников.

Самая распространенная ошибка - финансовая мотивация "отрицательная".

Они убегают от таких компаний и не отдают себя таким компаниям и не обслуживают их. Еще одна типичная ошибка типична для слишком либеральных обществ и составляет отсутствие каких-либо правил. Тогда вся мотивация происходит по принципу "Я пойду к директору и спрошу". В этом случае человек не видит ориентиров, у него нет понятия ограничений. Со временем сотрудники воспринимают поощрение не как преимущество, а как ответственность руководства. И необходимость спрашивать становится демотивирующим фактором. Главное - найти баланс, не всегда нужно копировать все, что есть на рынке: если вы внедряете сразу все передовые элементы материальной и нематериальной мотивации, это не гарантирует, что вы сможете получить наиболее мотивированных сотрудников. Многое зависит от менеджеров. Если первое лицо компании не разделяет и не верит в существующую систему мотивации, наивно ожидать, что другие сотрудники ему поверят.

Менталитет, традиции и культура оказывают огромное влияние на личность человека. Еще одним важным фактором, который следует учитывать при создании системы стимулирования, является территориальность. Если говорить о региональных офисах, то помимо правильного учета "вилки" заработной платы необходимо учитывать такие факторы, как различия в часовых поясах, социальный пакет, актуальный для конкретного региона, и отсутствие информационной изоляции от головного офиса.

Размер предприятия. Конечно, чем меньше компания, тем проще создать систему мотивации. В небольших компаниях, где каждый сотрудник на виду, проще подобрать индивидуальные мотиваторы.

Конечно, различия в мотивации мужчин и женщин невелики, но они есть. Следует иметь в виду, что для женщины синица в руках больше подходит, чем журавль в небе (маленькая премия сегодня лучше, чем большая, но на год). Женщин следует хвалить за любые мелочи, за умеренные, небольшие успехи в работе. И, конечно же, для женщин семья всегда на первом месте, поэтому иногда лучше пойти на уступки (например, отпустить их домой пораньше, и это вернется в виде продуктивной работы в знак благодарности.

В любом случае задача состоит в том, чтобы создать баланс между максимальным удовлетворением индивидуальных потребностей и обобщением потребностей всех сотрудников на группы. Это единственный способ добиться эффективной системы мотивации с экономией затрачиваемых на нее ресурсов.

Чтобы избежать экстренного процесса переделки системы мотивации и превращения ее просто в плановую, нужно постоянно ее корректировать. Корректировка должна быть если не непрерывной, то хотя бы циклической. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночная среда, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. Со временем существующие стимулирующие механизмы неизбежно теряют свою актуальность и эффективность. Поэтому очень важно регулярно контролировать эффективность системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам предприятия.

Систему стимулирования необходимо менять в тот момент, когда она не отвечает потребностям предприятия, когда потраченные деньги или усилия больше не оправдываются. Компании без мотивации подобны кораблю в открытом море. Если нет шторма, он держится на плаву. Точно так же существует общество без мотивации, пока на него нет внешнего влияния. Но если возникнут какие-либо трудности, этому придет конец. И никто не будет грести к берегу, да это и не нужно, потому что в любой момент поблизости может оказаться корабль, экипаж которого с радостью примут на борт.

Нет общества без мотивации, так же как нет людей без потребностей. Если люди остаются работать в компании, это означает, что некоторые из их потребностей удовлетворены. В крайнем случае, это потребность в безопасности - человек просто боится выходить в большой мир и искать новую работу, пусть и неосознанно.

В компании может не быть развитой и прозрачной системы, но и своевременная выплата заработной платы уже является элементом мотивации.

В целом, очень важно инвестировать в правильное построение системы мотивации, и тогда каждая индивидуальная мотивация будет удовлетворена. Такая система сможет учитывать все (или существенные) различные факторы, влияющие на мотивацию сотрудников к эффективной работе.

Таким образом, система мотивации состоит из материальной и нематериальной частей. Если с материальной частью все более-менее понятно - бонусные и премиальные системы, привязанные к непосредственной производительности сотрудника, используются в различных сочетаниях, то с нематериальной частью все гораздо сложнее. Это привязано к философии компании и стилю управления. В авторитарной системе, как правило, неэффективна система штрафов и жесткого контроля.

В то же время мотивация труда подразумевает его стимулирование (напомним, что стимулы - это внешние факторы, определяющие выбор человеком определенного типа поведения).

Процесс стимулирования должен отвечать ряду требований:

а) комплексность - единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значимость которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организации;

б) дифференциация - индивидуальный подход к стимулированию разных сотрудников;

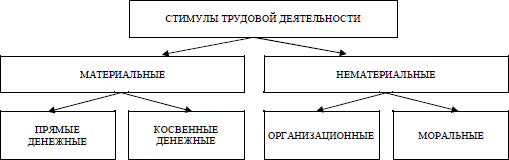
В) гибкость и эффективность - постоянный пересмотр стимулов в зависимости от изменений, происходящих в коллективе и компании. В настоящее время на практике используются различные виды стимулирования трудовой деятельности персонала организаций, которые можно сгруппировать следующим образом (рис. 1).

Рисунок 1 - Стимулы трудовой деятельности персонала организации

Теперь давайте подробно опишем эти стимулы:

а) материальное стимулирование. Основным моментом работы в области материального вознаграждения сотрудников является определение нормы труда и размера его оплаты. Наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы является разработка оптимальных коэффициентов заработной платы различной сложности (т.е. обеспечение соответствия заработной платы ее качественным показателям). Уровень оплаты труда на предприятии должен быть таким, чтобы его сотрудники не завидовали сотрудникам конкурирующих компаний, в противном случае руководство столкнется с трудовой миграцией. Как показано на рисунке 1, финансовые стимулы включают: прямые денежные выплаты и косвенные денежные выплаты наличными. Давайте посмотрим, как они применяются на практике:

1) прямая денежная компенсация (заработная плата, бонусы, процент от дохода) является наиболее очевидным способом, которым организация может вознаградить своих сотрудников.Наиболее распространенными на практике являются следующие формы вознаграждения и стимулирования сотрудников:

* Фиксированная заработная плата, которая дает сотрудникам уверенность в стабильности предприятия, на которое они работают, и, соответственно, в их будущем, что, к тому же, удобно при планировании деятельности предприятия и его сотрудников.

Однако фиксированный должностной оклад имеет серьезный недостаток: в этом случае заработная плата сотрудника не связана с результатами его работы.

* Повременная заработная плата, определяемая продолжительностью рабочего времени без учета производительности труда. Однако работник получает заработную плату не только за присутствие на рабочем месте: от него ожидается определенная (нормальная для данной категории работников) выработка.

Повременную заработную плату можно рассчитать по этой формуле:

Повременная заработная плата = количество отработанного времени х почасовая ставка.

Размер пошлины устанавливается в соответствии с единой тарифной сеткой (ЕТС) и тарифно-квалификационными справочниками. ЕТС составляется в виде шкалы квалификаций и оплаты труда работников: от работников с самым низким уровнем квалификации до руководителей высших законодательных и исполнительных органов. Тарифная ставка первого разряда определяется исходя из минимальной заработной платы и служит основой для дальнейшей дифференциации заработной платы по профессионально квалифицированным группам работников с использованием тарифной сетки. Тарифы, установленные для этих групп, представляют собой социальную гарантию минимальной заработной платы для работников соответствующей квалификации с учетом законодательства определена продолжительность их рабочего времени, выполнение трудовых норм и возложенных на них обязанностей.

Помимо повременной заработной платы, сотрудникам выплачиваются премии, условия премирования могут быть оговорены в трудовом договоре. Повременная заработная плата выплачивается руководителям, служащим, специалистам, а также работникам, результаты деятельности которых невозможно точно зафиксировать и измерить или они вообще не требуются.

Повременная заработная плата имеет ряд недостатков:

* трудно добиться высокой производительности труда сотрудников, поскольку нет стимулов для ее повышения;
* вам нужно уделять больше времени контролю стоимости рабочего времени.
* Вознаграждение за сдельную работу зависит от производительности сотрудника и применяется в основном к сотрудникам, результаты работы которых легко поддаются измерению.

На практике используются следующие формы оплаты за сдельную работу:

* прямая заработная плата за сдельную работу, величина которой определяется в зависимости от объема выполненной работы по цене единицы;
* косвенно - заработная плата за сдельную работу применяется к сотрудникам, обслуживающим других сотрудников организации;
* Сдельная работа - прогрессивная заработная плата предусматривает оплату труда по прямым ставкам, при установленной начальной норме продукции, которая производится сверх этого объема, выплачивается по повышенным ставкам;

В дополнение к фиксированной заработной плате сотрудникам регулярно выплачиваются премии, условия выплаты которых могут быть оговорены в трудовом договоре. Оплата за сдельную работу не лишена недостатков: ее использование часто провоцирует снижение качества выполняемой работы и пренебрежение мерами безопасности, поскольку главное для работника - обеспечить определенный количественный результат.

Процент от дохода побуждает сотрудника (например, занимающегося продажами) зарабатывать как можно больше для компании и, соответственно, для себя. При этом, как кажется на первый взгляд, организация получает только денежные средства и ничего не тратит на своих сотрудников.

Однако здесь есть существенный недостаток. Данная система требует от сотрудника высокой активности, а его доход напрямую и полностью зависит от результатов его собственной работы. Не все к этому приспосабливаются, поэтому в организациях, использующих эту систему, часто наблюдается большая текучесть кадров, в результате чего приходится уделять много времени, сил и денег подбору и обучению сотрудников.

- Фиксированная заработная плата плюс процент от дохода ставит заработную плату сотрудника в прямую зависимость от финансовых результатов деятельности компании, тем самым стимулируя его заинтересованность в повышении качества предоставляемых услуг и расширении их объема.

- Фиксированный оклад плюс добровольное вознаграждение, выплачиваемое клиентами обслуживающему персоналу (чаевые). Это может быть фиксированная сумма или сумма, связанная со стоимостью предоставленной услуги (как правило, не более 10% от нее). Такая система оплаты труда увеличивает доход

Но есть и существенный недостаток: некоторые работодатели, использующие эту систему, считают это поводом для снижения заработной платы своих сотрудников.

Если из всего вышеперечисленного вы выбираете наиболее рациональный вариант оплаты, то это сочетание фиксированной части (оклад) и нефиксированной части (премии, надбавки, проценты). Это обеспечивает сотруднику стабильность и в то же время позволяет увеличить заработок, если вы прикладываете много усилий.

Таким образом, система стимулирования - это очень широкое понятие, может потребоваться много времени, чтобы перечислить различные инструменты, лежащие в основе популярных систем стимулирования, таких как KTU (коэффициент участия в рабочей силе), KPI (ключевые показатели эффективности), торговля, набор льгот и другие. Если мы обратимся к научным работам А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, то увидим, что потребности человека лежат в основе мотивационных систем. Поэтому для того, чтобы выстроить себе какую-либо систему мотивации, вам нужно ответить на вопрос о том, какие потребности вам нужно удовлетворить, чтобы достичь результата. Чтобы описать мотивационную систему, определите разделы, на которых вы хотите построить свой анализ. Например, материальные или нематериальные; краткосрочные (от месяца до года) или долгосрочные (более года); ориентированные на результат (KPI) или поведенческие изменения (поведенческие компетенции).

# 1.3 Методика исследования системы мотивации труда персонала

В выпускной квалификационной работе было проведено исследование по разработке систем работы с персоналом. Целью данной работы является разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации сотрудников (на примере ООО "Строитель").

Для достижения этой цели необходимо проанализировать структуру персонала в организации, а также проанализировать критерии и показатели системы мотивации сотрудников. Для решения поставленных задач были использованы следующие инструменты: изучение документов, анализ стоимости системы стимулирования на предприятии, анализ критериев и показателей работы сотрудников, анкетирование.

Исследование включает в себя 3 этапа анкетного опроса:

На первом этапе составляется анкета и размножается необходимое количество экземпляров. На следующем этапе будет проведен опрос респондентов. На третьем этапе проводится статистическая обработка данных, полученных в результате этих опросов.

В выпускной квалификационной работе было проведено исследование по разработке систем работы с персоналом. Целью данной работы является разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации сотрудников (на примере ООО "Строитель"). Для проведения исследования была составлена анкета для сотрудников.

Анкета содержит 3 блока: первый блок посвящен факторам, влияющим на систему мотивации сотрудников.

Согласно первому блоку, можно сказать, что организация ООО "Строитель" имеет большое желание расти и удовлетворять потребности и желания каждого покупателя. ООО "Строитель" стремится развивать и совершенствовать новые идеи и новые возможности.

Второй блок посвящен стимулированию труда сотрудников. Согласно результатам опроса в системе стимулирования персонала, заработная плата в она не в полной мере выполняет свою стимулирующую функцию, поскольку сотрудники не удовлетворены уровнем заработной платы на предприятии. Но в то же время у сотрудников организации есть большое желание участвовать в программах поощрения сотрудников за определенные бонусы.

Третий блок ориентирован на нематериальные методы мотивации сотрудников. По результатам проведенного исследования была определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

Удовлетворенность организацией и условиями труда в СРО "Строитель" оценивается как удовлетворительная.

Это свидетельствует о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивации труда и необходимости ее совершенствования.

ООО "Строитель". Информация, полученная по первому набору вопросов, позволяет получить общее представление о состоянии дел в организации.

В исследовании приняли участие 1 женщина и 59 мужчин. Основной возраст респондентов - 31-35 лет (25%), старше 45 лет (50%). Респонденты имеют высшее образование (45%) и среднее профессиональное образование (20%). Общий стаж работы в ООО "Сура-Лес" составляет до 5 лет (50) %.

Анкета полностью анонимна и не требует длительного ознакомления, а при заполнении анкеты также указывается паспорт: пол, возраст, стаж работы и т.д.

Преимущество заключается в том, что в анонимном опросе приняли участие 60 человек, чего достаточно для обоснованных выводов.

Предметом исследования являются сотрудники деревообрабатывающей организации ООО "Строитель" Предметом исследования является система мотивации и стимулирования персонала в ООО "Строитель"

Таким образом, в выпускной квалификационной работе было проведено исследование на тему "разработка систем работы с персоналом". Целью данной

Работы является разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации сотрудников (на примере ООО "Строитель").

В исследовании приняли участие 1 женщина и 59 мужчин. Основной возраст респондентов - 31-35 лет (25%), старше 45 лет (50%). Респонденты имеют высшее образование (45%) и среднее профессиональное образование (20%). Общий стаж работы в ООО "Сура-Лес" составляет до 5 лет (50) %.

Таким образом, можно подвести итог главе 1:

1) функциями системы мотивации являются планирование, которое проявляется в выявлении потребностей, установлении их иерархии; анализе изменений потребностей, установлении связи между потребностями и мотивами; выборе стратегии реализации механизма стимулирования. - реализация, которая проявляется в создании условий, соответствующих существующим потребностям; предоставлении материальных или нематериальных стимулов; создании уверенности на пути к достижению цели; формировании представления о ценности вознаграждения. - Менеджмент рассматривается как система мониторинга и сравнения результатов, а также корректировки стимулов. Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, которые составляют ее основу, поэтому в теории менеджмента руководитель должен анализировать существующие мотивы сотрудников для эффективности управления,

что дает возможность понять причины выбора целей на разных этапах работы

деятельность, а также использование этих знаний для стимулирования стремления к ее осуществлению.

2) система стимулирования - очень широкое понятие, может потребоваться много времени, чтобы перечислить различные инструменты, лежащие в основе популярных систем стимулирования, таких как KTU (коэффициент участия в рабочей силе), KPI (ключевые показатели эффективности), торговля, система льгот и другие. Если мы обратимся к научным работам А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, то увидим, что потребности человека лежат в основе мотивационных систем. Поэтому для того, чтобы выстроить себе какую-либо систему мотивации, вам нужно ответить на вопрос о том, какие потребности вам нужно удовлетворить, чтобы достичь результата. Чтобы описать систему мотивации, определите разделы, на которых вы хотите построить свой анализ.

3) таким образом, в выпускной квалификационной работе было проведено исследование на тему "разработка систем работы с персоналом". Целью данной работы является разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации сотрудников (на примере ООО "Строитель"). Для проведения исследования была составлена анкета для сотрудников.

Анкета содержит 3 блока: первый блок посвящен факторам, влияющим на систему мотивации сотрудников.

Согласно первому блоку, можно сказать, что организация ООО "Строитель" имеет большое желание расти и удовлетворять потребности и желания каждого покупателя. ООО "Строитель" стремится развивать и совершенствовать новые идеи и новые возможности.

Второй блок посвящен стимулированию труда сотрудников. Согласно результатам опроса, в системе мотивации персонала, заработная плата не в полной мере выполняет свою стимулирующую функцию, поскольку сотрудники не удовлетворены уровнем заработной платы на предприятии. Но в то же время у сотрудников организации есть большое желание участвовать в программах поощрения сотрудников за определенные бонусы.

Третий блок ориентирован на нематериальные методы мотивации сотрудников. По результатам проведенного исследования была определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

Удовлетворенность организацией и условиями труда в СРО

"Строитель" оценивается как удовлетворительная.

Это свидетельствует о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивации труда и необходимости ее совершенствования.

ООО "Строитель". Информация, полученная по первому набору вопросов, позволяет получить общее представление о состоянии дел в организации.