

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ДЛЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 «Управление персоналом»  
очной формы обучения, группы 05001341  
Кривоносовой Татьяны Сергеевны

Научный руководитель  
канд. психол. наук  
Гуськова Е.А.

БЕЛГОРОД 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность мотивации и стимулирования труда персонала .....	7
1.2 Методы и принципы, применяемые при мотивировании производственного организации.....	11
1.3 Критерии оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда.....	19
ГЛАВА2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ИЗОПЛИТ».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом на ЗАО «Изоплит».....	28
2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала в ЗАО «Изоплит».....	36
ГЛАВА3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ИЗОПЛИТ».....	44
3.1 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала.....	46
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий .....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы выпускной квалификационной работы.**

Мотивация - неотъемлемая часть любой организации. Она стимулирует персонал к выполнению работы, а значит повышает эффективность производства и повышает конкурентно способность предприятия.

Мотивированный персонал эффективно трудится и выполняет цели организации, что играет значимую роль для развития предприятия. Стимулированный персонал – залог успешного развития организации.

Несомненно, система мотивации и вознаграждения производственного персонала в современном мире является очень важной темой, так как она имеет прямое отношение к результатам поставленной работы. Чтобы руководитель эффективно управлял своими подчиненными, ему нужно научиться понимать, что движет человеком и что побуждает его к действию, а, так же, разработать индивидуальную методику для мотивирования персонала.

Мотивация производственного персонала играет огромную роль в деятельности организации, ведь она не только повышает успех самого предприятия, но и способствует развитию экономики в целом. На предприятии зачастую руководитель сталкивается с таким вопросом: как заставить подчиненных эффективно и добросовестно выполнять свои обязанности, при этом не навредив им. Очевидно что, от правильно разработанной программы и методов системы вознаграждения персонала, зависит будущее предприятия, если же руководство заинтересует своих подчиненных к выполнению своих обязанностей и разработает систему вознаграждения труда персонала, то повысится не только качество выполняемой работы, но и будут выполнены цели самой организации.

На сегодняшний день невозможно обойтись без правильно обученного

и правильно мотивированного персонала, так как именно он способствует достижению основных целей организации. Сплоченные и заинтересованные в своей работе работники - одна из важных целей руководителя. Ведь, организация в которой царит хаос никогда не сможет добиться четко поставленных перед собой целей, так как рабочие не заинтересованы в выполнении качественной работы, они выполняют свою работу только для того чтобы получить свою заработанную плату, у них отсутствует стимул, поэтому руководителю, весьма, важно превратить обычный рабочий процесс в эффективный, через мотивацию и извлечь для него выгоду как для самого предприятия, так и для каждого работающего человека.

**Степень научной разработанности.** Данной темой занимались многие ученые Л.И. Божович, Ф.И. Герцберг, В. Врум Д. Макгрегор, А. Маслоу, У. Оучи, В. Д. Шадриков, Д.Н. Узнадзе, они изучали основы мотивации в общем и систему мотивации подчиненных на предприятиях. Мотивация труда на отечественных организациях имеет свои различные особенности и постоянно развивается, мы использовали работы как отечественных, так и зарубежных авторов, посвященных мотивации и её значению в деятельности персонала в организации, а также совершенствование мотивации трудовых особенностей и ресурсов на предприятии.

**Объектом исследования** является ЗАО «Изоплит».

**Предметом выпускной квалификационной работы** является: система мотивации и стимулирования трудовой деятельности ЗАО «Изоплит».

**Цель исследования:** разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда производственного персонала в ЗАО «Изоплит».

**Задачи исследования:**

1. проанализировать степень разработанности проблемы мотивации и вознаграждения, а также удовлетворённости трудом;

2. проанализировать систему управления персоналом в ЗАО «Изоплит»;

3. проанализировать систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ЗАО «Изоплит»;

4. предложить мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования трудовой деятельности производственного персонала ЗАО «Изоплит»;

5. обосновать экономическую и социальную эффективность предложенных мероприятий.

**Информационной базой** выпускной квалификационной работы являются статистические отчеты, годовые отчеты ЗАО «Изоплит», первичная и плановая документация, а также результаты самостоятельных исследований, проведенных на базе организации.

**Методы исследования:**

- 1) метод организации исследования – метод срезов, сравнительный;
- 2) эмпирические методы: анализ документов (архивный метод), анкетирование;
- 3) методы обработки полученных данных: количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации полученных данных – структурный метод.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования предложенных мероприятий для решения практических проблем, связанных с мотивацией. А именно, внедрение разработанного комплекса мероприятий позволит снизить уровень брака при производстве продукции, позволит сэкономить премиальный фонд заработной платы производственного персонала, а также повысить уровень социально-психологического климата в коллективе и повысить удовлетворенность трудом персонала.

**Структура** выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, разделенными на параграфы в соответствии с логикой выполнения работы, заключением, списком использованной литературы и приложением.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность мотивации и стимулирования труда персонала

Мотивация представляет собой - процесс побуждения работников организации к трудовой деятельности для удовлетворения своих потребностей и реализации целей и задач предприятия [40, с. 98].

Мотивация - это динамическая система, в которой взаимодействуют между собой внутренние факторы, вызывающие и направляющие поведение работников на достижение поставленной цели. Внутренние факторы представляют собой: стремления, желания, потребности, ценностные установки и ожидания.

Мотивация, в узком смысле представляет собой деятельность, которая определяется как: внутренние побудительные действия индивида, ориентированные на достижение собственных целей. Мотивация рассматривается как необходимость человека удовлетворить свои потребности.

Трудовая мотивация – это один из важнейших факторов результативности трудовой деятельности [23, с.18].

Стимулирование труда предусматривает обеспечение условий, при которых в результате активной трудовой деятельности человек будет работать более эффективно и с наибольшим стремлением на результат. Стимулирование труда обеспечивает такие условия, в которых человек осознает, что он может работать более эффективно. То есть, таким образом, у работника появляется мотивы к более эффективной трудовой деятельности и реализации своих мотивов в процессе труда [36, с.124].

Пути к рациональному управлению человеческими ресурсами лежат в основе осознания их мотивации. Если же руководители будут знать, что

лежит в основе поведения сотрудников, что толкает к действиям людей, только в этом случае возможно создать и внедрить эффективную систему методов и форм управления персоналом. Основной частью эффективного стимулирования трудовой деятельности является стимулирование работающего сотрудника. На предприятиях, где сотрудники часто контактируют между собой, при использовании определенных стимулов, в первую очередь, необходимо учесть потребности сотрудников и способы их устранения.

Стимул не всегда перерастает в мотив, так как иногда он требует от работника невозможных или нереальных действий. Вследствие этого он будет отодвинут на задний план. Так к примеру, предложение группе строителей огромной суммы денег за построение сложного здания не станет для них мотивом действий, если у них нет для этого необходимой квалификации или они, не распоряжаются необходимой техникой.

Стимулирование труда можно рассматривать как:

- применение определенных форм стимулирования для блага работника и предприятия;
- влияние на действия сотрудника предприятия через применение таких условий, в которых его поведение будет складываться определенным образом;
- воздействие, направление со стороны к определенному поведению.

Стимулы можно рассматривать как: предметы, ценности, возможности продвижения по службе, возможности для реализации своих интересов и удовлетворения потребностей, то есть все то, что можно предложить сотруднику за выполнение его работы, за вложенные усилия и обеспечить тем самым достойное вознаграждение [24, с.15].

С помощью стимулирования, обеспечиваются наилучшие условия для удовлетворения потребностей людей с одной стороны, а с другой – создаётся



трудовое поведение, которое необходимо для успешной деятельности организации.

В процессе мотивации персонала стимулирование выполняет ряд функций:

- социальная функция: обеспечивает создание социальной структуры, которая получается из различного уровня доходов, а также находится в зависимости от тех или иных способов действия работников. Так как, имея постоянный доход человек получает социальные и экономические блага и таким образом, обеспечивает себе место в социальной среде предприятия;

- экономическая функция: применение стимулирования труда оказывает положительный эффект на поведение работника для улучшения работы организации, персонал работает более эффективно, а значит повышается качество продукции, растет производительность труда и снижается себестоимость продукции;

- социально-психологическая функция, стимулирование труда непосредственно оказывает влияние на ценностные установки человека на его внутренний мир, а также на действия в трудовой сфере и на отношения человека к его трудовой деятельности;

- нравственно-воспитательная функция: стимулирования труда оказывает влияние на формирование нравственных ценностей человека.

Рассмотрев функции стимулирования труда можно сказать, что они оказывают влияние и всесторонне воздействуют на мотивацию работников и их поведение в профессиональной деятельности.

В управлении персоналом стимулирование труда обозначает применение различных методов и форм воздействия на трудовое поведение сотрудников. Для применения таких форм и методов необходимо сформировать систематизацию стимулов профессиональной деятельности, а также выявить основные различия и общие черты, необходимые для создания

их наилучшего взаимодействия [12, с.94].

Соотношение разных мотивов, оказывающих влияние на трудовое поведение работника, создает его мотивационную структуру. Мотивационная структура имеет стабильный характер, но как правило, легко поддается целенаправленному изменению, к примеру, в процессе обучения или воспитания. У каждого работника она имеет индивидуальный характер и обозначается различного рода факторами: социальным статусом, занимаемой должностью, уровнем благосостояния, ценностями и квалификацией.

В процессе работы человек подходит к выполнению работы с разными усилиями. Так, человек одно время работает, выкладываясь полностью, а может и не прилагать особых усилий. Работник может не брать на себя большую ответственность и выполнять простые действия, а может выбрать сложную и ответственную работу. Все это говорит о том, какие силы работник готов затратить на выполнение той или иной работы. Все исходит от того насколько у работника развита мотивация для выполнения сложной и ответственной работы [5, с.22].

Работник, может по-разному работать на благо организации. Для кого-то цели организации будут на первом месте, работник будет работать с полной отдачей для блага организации, если у человека высокий уровень мотивации, а кто-то, наоборот, будет стараться не принимать активного участия в трудовой деятельности. Эффективная деятельность организации развитие и рост, высокая прибыль, зависят не только от кадровой политики, стратегии, но и в первую очередь от персонала, который в ней работает. Для того чтобы, персонал организации эффективно трудился и выполнял поставленные перед ним цели и задачи, необходимо создать наилучшие условия труда и проводить всестороннее стимулирование персонала.

Результативность трудовой деятельности определяется такими экономическими показателями, как:

- трудоемкость работ;
- условия труда;
- издержки производства;
- производительность труда;
- рентабельность производства;
- удовлетворенность трудом.

Эффективность мотивационной деятельности персонала и системы управления организацией определяются при достижении основных социальных и экономических целей организации.

Для более эффективного мотивационного воздействия на персонал организации основными факторами которые необходимо учитывать являются: возможности сотрудников, готовность к работе, уровень работоспособности, условия труда.

Таким образом, рассмотрев основные понятия мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии, можно сказать, что создание и поддержание благоприятных условий для побуждения работников к трудовой деятельности представляет собой многогранный и сложный процесс, потому что мотивы изменяются от особенностей персонала, времени и поставленных задач. Но в то же время, общие принципы и методы стимулирования и мотивации труда сохраняют свои свойства. По этой причине руководителям необходимо находить мотивацию в привлекательности трудовой деятельности, её достойной оплате и профессиональном росте.

## **1.2 Методы и принципы, применяемые при мотивировании производственного персонала организации**

Методы мотивации персонала зависят от уровня системы стимулирования и мотивации на конкретном предприятии, а также от всей

системы управления персоналом и от специфики деятельности организации.

Методы мотивации классифицируются на: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические [19, с.27].

Методы управления в зависимости от ориентации на различные потребности персонала разделяются на:

- экономические методы управления: определяются экономическими стимулами и материальной мотивацией. При таком типе мотивации за выполнение поставленных целей и задач, а также за достижение высоких показателей, человеку обеспечивается достойное материальное вознаграждение. Использование экономических методов связывают с составлением плана работы, контролем за его исполнением и экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, определяющей вознаграждение за высокое качество трудовой деятельности, а также использование различных штрафов за недостаточное количество и качество труда;

- организационно-административные методы управления, предусматривают, как правило, указания и распоряжения. Такие методы основываются на применении властной мотивации, основанной на подчинении трудовому распорядку, приказам и законодательным актам и имеющей возможность использовать принуждение. Организационно-административные методы управления включают в себя: инструктаж, контроль, организационное нормирование, организационное планирование, распорядительство. В управлении персоналом применение властной мотивации играет немаловажную роль, так как такая мотивация труда означает беспрекословное соблюдение нормативных и законодательных актов, принятых на высшем уровне управления, а также четкое определение прав и обязанностей подчиненных и руководителей, исполнение приказов руководителей для подчиненных обязательно. Использование властной

мотивации даёт возможность создать нужные условия для взаимодействия и организации, тогда как организационные методы направлены на обеспечение эффективной и рациональной деятельности управления на любом его уровне;

- социально-психологические методы управления, применяются для повышения социальной активности работников организации. Применение данных методов управления оказывает влияние преимущественно на сознание людей, эстетические, религиозные и социальные интересы работников и создают социальное стимулирование труда. Социально-психологические методы состоят из различных приемов и способов, созданных психологией, социологией и другими науками, изучающими поведение людей. К методам изучения мотивации относят: тестирование, интервью, опрос, анкетирование, тестирование.

В практике управления персоналом, обычно, применяют разные группы методов, не по одному, а комплексно. Для того чтобы, создать эффективное управление мотивационной деятельности необходимо применять в управлении организацией все три группы методов управления. К примеру, применение на практике только экономических методов не принесет высоких результатов, так как не позволит раскрыть работнику его творческие способности, и не позволит их применить для блага организации. Для того чтобы создать наибольшую эффективность работы необходимо использование и духовной мотивации труда.

Как отмечают многие авторы, рост экономических методов в России связан, как правило, с созданием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка возрастает значение и использование экономических стимулов для создания эффективности. Все это позволит поставить каждого сотрудника и рабочий коллектив в такие экономические условия, при которых будет возможно сочетать в себе интересы работника с целями организации. Но повышенное внимание на

экономические методы стимулирования, как правило не должно мешать использованию социально-психологических методов управления, которые определяют внутреннюю мотивацию персонала [31, с 114].

Такая классификация методов мотивации является классической. В современном управлении используются и другие методы мотивации. Так же все методы стимулирования можно объединить в четыре основных вида:

- экономические стимулы всех типов: заработная плата, персональные надбавки, льготы и премии, страхование, доплаты за тяжелые условия труда.

Успешность их применения определяется тем, насколько сотрудники организации применяют принципы системы управления, признают их честными и справедливыми, в какой степени осуществляются поощрения и наказания за результаты проделанной работы и вознаграждение за нее;

- управление по целям. Такая система чаще всего, применяется в США и означает создание для человека или группы людей цели, которые способствуют решению основной задачи предприятия. Достижение каждой поставленной цели автоматически означает повышение уровня заработной платы или другую форму поощрения;

- обогащение труда, данная система в наибольшей степени применяется к неэкономическим методам управления и рассматривается как обеспечение сотрудникам перспективной и содержательной работы, большой самостоятельности в выборе режима труда и отдыха, использовании ресурсов. Чаще всего, к этому прибавляется не только новый социальный статус, но и повышается уровень заработной платы;

- система участия. Такая система включает в себя много различных форм, которая предполагает, что сотрудники предприятия принимают важные решения при решении вопросов, связанных с проблемами управления и производством.

Мотивация труда означает, что активная трудовая деятельность,

которая дает эффективные результаты, является необходимым и важным условием для удовлетворения потребностей работников, формирует мотивы труда.

Принципы мотивации персонала:

- принцип пропорциональности предполагает награду за достижение поставленной цели, награда должна соответствовать усилиям, которые затрачиваются на её достижение;

- принцип положительной мотивации означает, что положительная мотивация к труду определяется более эффективным способом мотивирования трудовой инициативы сотрудников, чем разные варианты наложения санкций. Необходимо чтобы, у каждого работника была уверенность, что трудовое поведение, является правильным по отношению к своим профессиональным обязанностям и запланированные цели будут достигнуты в любом случае и достойно вознаграждены;

- принцип дифференциации предполагает вознаграждение за затраченные усилия. Результаты трудовой деятельности не должны быть одинаковыми для каждого работника. Так же, должны быть и критерии, применение которых будет регулировать размер и форму вознаграждения как для отдельных работников, так и для групп подразделений. Такой принцип мотивации работников используется и для наказаний;

- принцип временной близости предусматривает благодарность за качественную работу, за достижение поставленных результатов, поощрение должно применяться по истечению небольшого промежутка времени после осуществления трудовой деятельности, чтобы это имело связь с результатами проделанной работы;

- принцип комплексной мотивации предполагает, что мотивация должна быть направлена на удовлетворение наибольшего спектра потребностей человека;

- принцип понятности системы стимулирования основан на принципе «Стимул – реакция». Отдельный работник должен иметь представление о наградах и наказаниях, которые он может получить за результаты своей работы;

- принцип принятия основных целей организации. Сотрудники предприятия должны быть проинформированы о том, что для их предприятия будет хорошо, а что плохо. В таком случае основные цели и задачи организации, персонал может частично начинать рассматривать как свои собственные. Это означает, что сотрудники осознают связь между своими затраченными действиями и результатами деятельности организации;

- принцип уважения достоинства работников. Уважение сотрудников организации как личности со стороны высшего руководства вызывает большую мотивацию, чем получение материальных ценностей или высокой денежной прибавки;

- принцип соблюдения законодательства означает, что все предписанные правила и способы получения награды и наказания, должны иметь в своей основе действующее законодательство;

- принцип системности в мотивации персонала предполагает, что мотивация работников является эффективной только тогда, когда, она имеет постоянный характер, а не осуществляется от случая к случаю.

Каждый руководитель должен использовать данные принципы мотивации персонала и разрабатывать систему стимулирования сотрудников в соответствии с их реальными индивидуальными потребностями. Не стоит забывать, что одни и те же мотивы не могут удовлетворять всех без исключения, поэтому всегда необходимо тщательно продумывать варианты стимулирования и подбирать к каждому работнику персональный подход. Подобные усилия никогда не проходят даром, потому что заинтересованный сотрудник всегда работает намного эффективней, продуктивней, нежели



незаинтересованный.

Кроме того, это сократит процентные показатели текучки кадров, ведь персонал будет бояться потерять выгодную, интересную работу. Стимулирование труда имеет своей целью обеспечение таких условий, при которых в результате активной трудовой деятельности сотрудник трудится эффективнее и производительнее и выполняет наибольший объем работ, чем выполнял до этого. Так стимулирование труда обеспечивает условия, при которых сотрудник понимает, что он может трудиться более эффективно и выполнять ту же работу, но более качественно и в больших объемах. У человека появляется мотив выполнять свои трудовые обязанности на более высоком уровне.

Система стимулирования труда берет своё начало из административно-правовых методов управления, но она их не заменяет, потому как стимулирование труда эффективно тогда, когда руководители добиваются того уровня, который, хорошо оплачивается.

Цель стимулирования: оказать влияние на человека так, чтобы у него возникло желание не только трудиться, но и выполнять работу лучше, чем предусматривают того трудовые отношения.

Для того чтобы решить задачи стимулирования персонала необходимо:

1. Повышение реальной заработной платы по мере роста того, как растет эффективность труда и производства. Данный принцип имеет в своей основе действие экономического закона - повышения потребностей, который предусматривает, что полное удовлетворение потребностей возможно только в том случае, когда растет возможность получить за свой вклад в трудовую деятельность большее количество материальных благ и услуг. Но такой вклад должен быть тесно связан с результатами производства. Отсутствие такой связи может привести к таким последствиям как: к выплате

незаслуженных материальных ценностей, что приведет к инфляции и в итоге к снижению заработной платы - это с одной стороны, с другой стороны такие действия могут привести к очень низкой заработной плате, которая не соответствует трудовому вкладу за проделанную работу. Поэтому такие последствия дадут веру в то что, потребности сотрудников будут удовлетворяться и будет увеличиваться заработная плата;

2. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. Значение данного принципа трактуется как: максимизация трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производства. Соблюдение данного принципа означает, последовательность процесса накопления, увеличение производства, всё это является важным условием для развития организации. Несоблюдение принципа приведет к оплате необеспеченных товаров денежными средствами, развитию застойных явлений в экономике страны и к инфляции. В рамках определенной организации медленное обновление средств производства, отсутствие ориентации на их развитие, покупку более перспективных из них, и в последствии снижение спроса на не очень качественную продукцию по сравнению с конкурентами.

3. Различия в заработной плате в зависимости от вложенных усилий сотрудника в результаты деятельности организации, условия и содержание труда, местонахождение организации, её специфика. Данный принцип предусматривает необходимость усиления материальной заинтересованности персонала в повышении квалификации своей трудовой деятельности и создание более качественных товаров и услуг. Но также необходимо учитывать разницу в количестве материальных благ, которые, необходимы для воспроизводства рабочей силы, в различных климатических, географических условиях труда и условиях жизни [28, с.37].

К сожалению, в настоящее время принцип дифференцированной

заработной платы от применяемых усилий чаще всего не применяется. Уровень заработной платы персонала не соответствует уровню квалификации. В областях, которые имеют квалифицированный персонал, в здравоохранении, искусстве, культуре, образовании, как правило, среднемесячная заработная плата ниже положенного уровня. Если заработная плата не соответствует уровню квалификации, это приводит к тому, что люди не хотят идти в те области, которые должны содействовать научно - техническому и культурному прогрессу страны.

### **1.3 Критерии оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда**

Методы управления персоналом и его мотивацией должны быть направлены не только на получение требуемых материальных и финансовых затрат, но и на достижение организационных целей. Это крайне важно для деятельности организации, которая работает в рыночных условиях. Так наибольшая эффективность работы сотрудников организации находится в прямой зависимости от эффективности мотивации персонала: чем выше мотивация у работников организации, тем больше отдача от проделанной ими работы [32, с. 23].

Эффективность мотивации оценивается по показателям эффективности труда в организации, в виде которых выступают, социальные, организационные и экономические показатели эффективности [75, с. 87].

В случае коммерческих организаций используются стандартные экономические критерии прибыльности, рентабельности и капитализации по очевидным причинам.

Экономическими критериями эффективности управления мотивацией персонала в организации являются:

- объем оказанных услуг (руб.);

- объем платных услуг (руб.);
- соотношение запланированных и произведенных расходов (экономия/перерасход);
- объем расходов, связанных с мотивационной сферой (руб.); конкурентоспособность (конкурентные преимущества);
- доля рынка (%).

Социальные показатели эффективности управления мотивацией персонала включают:

- потери рабочего времени на 1 работника (чел/дн) – отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала;
- средняя заработная плата 1 работника (руб/чел);
- качество труда персонала (баллы или %) – инновационные предложения, увеличение объема оказанных услуг;
- профессионализм персонала (%) – повышение разряда, квалификации, с высшим профильным образованием и т.д.;
- текучесть персонала (%);
- уровень трудовой дисциплины (наруш/чел или баллы) – отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала;
- социально-психологический климат коллектива (баллы) – устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов.

Организационные показатели эффективности управления мотивацией персонала подразделяются на:

- надёжность работы персонала (доли или баллы) – вероятность безотказной работы персонала с минимальным числом отклонений или экспертная оценка надёжности правлением предприятия по 10-балльной

шкале;

- коэффициент трудового участия или вклада, рассчитывается путём суммирования с нормативной единицей достижений (знак +) или упущений (знак -) в работе;

- количество проведенных спортивных соревнований.

Однако при оценке эффективности мотивации возникает проблема: на величину результата (показатель эффективности труда) оказывает влияние не только функционирование управления мотивацией, но и множество других факторов.

Поэтому возникает задача определения непосредственного влияния функционирования мотивации, что можно осуществить косвенным способом, т.е. пропорционально некоторому показателю, равному отношению величины основного капитала, вложенного в действующую мотивацию, к общей величине основного капитала предприятия [50, с.71].

При рассмотрении оценки эффективности мотивации труда персонала появляется задача выведения некоторого интегрального показателя, дающего наиболее общее представление об эффективности функционирования мотивации. Прибегнув к экспертному способу оценки, можно получить интегральный показатель, оценивающий эффективность функционирования мотивации, который будет равен сумме произведений весоности  $i$ -ого показателя эффективности на отношение фактического значения  $i$ -ого показателя эффективности к нормативному значению  $i$ -ого показателя (для показателей эффективности, выраженных в баллах, процентах или долях, вместо нормативного значения используется максимально возможное значение показателя эффективности). Для интегрального показателя следует соблюдать ограничение: сумма весоностей показателей эффективности должна равняться 1. В качестве показателей эффективности выступают вышеперечисленные экономические, социальные и организационные

показатели [48, с. 56].

Таким образом, оценка эффективности как система процедур, является рефлексивным средством, помогающим руководителю увидеть и оценить в достаточно конкретном смысле качество управления мотивацией персонала в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить, как потребность в обучении, с целью повышения результативности работы. Для оценки эффективности мотивации и стимулирования работников являются экономические, социальные и организационные показатели.

### **Выводы по главе:**

Мотивация в управлении персоналом рассматривается как процесс, который формирует мотивы персонала. Основная цель мотивации труда персонала представляет собой создание таких условий, при которых у персонала появляется желание к выполнению действий, направленных на благо организации с наибольшим положительным результатом. Мотивация включает в себя несколько основных этапов:

- выявление потребности;
- формирование и развитие мотивов;
- управление с целью получения необходимого поведения персонала.

Социально-экономическая сущность мотивации и стимулирования труда персонала заключается в том, что мотивация и стимулирование, с экономической стороны, влияют на производительность и качество труда работников, а с социальной стороны, удовлетворяют социальные потребности персонала.

Повышая эффективность управления мотивацией и стимулированием труда персонала, надо удостовериться, что управление мотивацией и стимулированием персонала в организации действительно является

системным, а отдельные ее части не противоречат друг другу. Эффективность мотивации и стимулирования может быть оценена по различным критериям, в качестве которых выступают экономические, социальные и организационные показатели.

Эффективная деятельность предприятия определяется не только новейшей техникой и передовыми технологиями, но и качественным составом сотрудников: умением работников быстро осваивать новые технологии и их стремлением к достижению высоких результатов.

Недостаточно изменять условия и средства труда в процессе производства, необходимо, чтобы эти условия правильно воспринимались людьми, вызывали у них интерес к трудовой деятельности, способствовали развитию трудовой активности и творческой инициативы.

В современных условиях управление предприятием связано, прежде всего, с управлением людьми, как главной производительной силой общества, поэтому роль человека в системе управления предприятием постоянно растет.

## **ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАКРЫТОМ АКЦИОНЕРНОМ ОБЩЕСТВЕ «ИЗОПЛИТ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ЗАО «Изоплит» является одним из основных производителей древесных плит. Основные направления деятельности: это многопрофильное предприятие, специализирующееся на производстве древесноволокнистых плит и их отделке водоземulsionными лакокрасочными материалами, деталей щитовых мебельных на основе кашированной ДВП, тротуарной плитки, газонного и бордюрного камней, столярных изделий, вентиляторов.

На протяжении 40 лет своего существования завод "Изоплит" наряду со значительным увеличением объемов производства постоянно занимался исследованиями и экспериментами в развитии и совершенствовании производства древесноволокнистых плит и отделочных материалов на их основе.

Древесноволокнистые плиты мокрого способа производства выпускаются согласно ГОСТ 4598-86. Плиты применяются в строительстве, вагоностроении, производстве мебели, столярных и др. изделий и конструкций, защищенных от увлажнений, а также при производстве тары. В 2002 году было установлено оборудование по покраске плоских поверхностей, таких как ДВП и МДФ для мебели. А в 2005 году было запущено производство пластика. В настоящее время в ЗАО «Изоплит» запущено: 15 экструзионных и 12 печатных линий.

ЗАО «Изоплит» владеет долей в уставном капитале Общества с ограниченной ответственностью «Обоянский консервный завод» в размере 20%, 1200 акциями Закрытого Акционерного Общества «Изоплит - опторг»,



что составляет 24% от общего количества голосующих акций, а также владеет долей в уставном капитале ООО «Транссервис-плюс» в размере 25%.

Таблица 2.1

## Финансовые показатели ЗАО «Изоплит»

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	2014	2015	2016	2016год в % к 2014
1.	Выпущено товаров собственного производства и оказано услуг (без НДС)	Тыс. руб	292125	297296	333403	8
2.	Выпущено ДВП –всего в т.ч. с печатным рисунком	Тыс.м <sup>2</sup>	7195	7775	9757	25
		Тыс.м <sup>2</sup>	2827	2994	3449	15
3.	По участку изготовления поддонов произведено: - поддонов и крышек для упаковки плиты; -доски для собственных нужд и реализации на сторону.	Шт.	12999	13200	16600	25
		МЗ	1500	1638	2117	29
4.	По ремонтно-механическому цеху: -изготовлено металлообрабатывающей продукции и оказано услуг (без НДС); - использовано для собственных нужд -реализовано на сторону - изготовлено кругов из ДВП	Тыс. руб	9100	8974	7343	19
		Тыс. руб	7624	7462	5282	31
		Тыс. руб	1354	1512	2061	36
		Тыс. руб	21988	22001	26873	9
5.	Износ основных фондов	%	42	44	48	9
6.	В том числе активной части основных средств(машины, оборудование транспортные средства).	%	31	36	57	58
7.	Амортизационные отчисления.	Тыс.руб	4800	5421	6895	27
8.	Потреблено на производство: - газа; - электроэнергии	Тыс.м <sup>2</sup>	4512	4824	5754	19
		т.кВт/ч	8604	8808	1029	17

9.	Удельный вес газа и электроэнергии в себестоимости продукции	%	12	12	12	-
10.	Удельный расход электроэнергии на 1 м <sup>2</sup> ДВП	$\frac{кВт/ч}{м^2}$	0,74	0,80	0,89	11
11.	Количество несчастных случаев, связанных с производством.	Случ.	-1	-	-	-
12.	Затраты на мероприятия по охране труда	Тыс.руб	1879	1628	2644	61

В 2015 году выпуск продукции, по сравнению с предыдущим годом увеличился на 5171 тысяч рублей. В 2016 году так же происходит рост производимой продукции, по сравнению с 2015 годом он увеличился на 26721 тысяч рублей. Выпуск ДВП в том числе с печатным рисунком увеличился в 2015 году на 580 тыс.м<sup>2</sup>, а в 2016 выпуск ДВП вырос на 1982 тыс. Так же в период с 2014 года по 2016 растет производство поддонов и крышек для упаковки плит. С 2015 году она выросла на 2001 штук, а в 2016 году на 3400. В связи с увеличением производства увеличивается износ основных фондов в 2015 году он увеличился на 2% а в 2016 году на 4%.

Таблица 2.2

## Структура товарной продукции организации

№ п/п	Материал	Единица измерения	2014	2015	2016	2016год в % к 2014
1.	Дров технологических	Тыс. м <sup>3</sup>	65	68	70	2
2.	Щепы	Тыс. м <sup>3</sup>	15,5	16	17	66
3.	Парафиновой эмульсии	тонн	79	83	85	2
4.	Смолы	тонн	184	190	195	2

По данным таблицы 1.2 мы видим что в 2015 году производство дров технологических увеличилось по сравнению с 2014 на 3 тыс. м<sup>3</sup>, а в 2016 году их производство возросло на 2 тыс.м<sup>3</sup> Производство щепы увеличилось на 0,5 тыс, а в 2016 году 1 тыс. Парафиновой эмульсии было произведено на 4 тонны больше чем в 2015 году, так же в 2016 году

количество производимой эмульсии увеличилось на 2 тонны. Количество производимой смолы в 2015 году выросло на 6 тонн, а в 2016 на 5 тонн.

Таблица 2.3

## Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов		2014 год		2015 год		2016 год		Прирост 2016 к 2014 %
		тыс.руб	%	тыс.руб	%	тыс.руб	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Здания	35 104	33,72	35 104	33,72	35 104	33,72	-
2	Сооружения	31 800	30,55	31 800	30,55	31 800	30,55	-
3	Машины и оборудование	24 500	23,54	24 830	23,61	25 160	23,64	3
4	Транспортные средства	11 760	11,3	12 500	11,88	13 400	12,59	13,9
5	Инвентарь	932	0,9	945	0,9	951	0,89	2,03
6	Итого	104 096	100	105 179	100	106 415	100	2,22

Как мы видим из таблицы 2.3 здания и сооружения не изменили своей стоимости. В 2015 году предприятием было куплено два печатных станка для производства ДВП, а в 2016 средства были выделены на усовершенствования оборудования. С 2014 по 2016 год стоимость машин и оборудования возросла на 3%. В 2016 и 2015 году организация приобрела 4 грузовых автомобиля. Фонд транспортных средств увеличился за 3 года на 13%. В 2015 и 2016 году количество закупаемого инвентаря увеличивается, фонд инвентаря увеличился на 2,03%. Таким образом, мы видим, что ЗАО «Изоплит» не стоит на месте. С каждым годом увеличивается стоимость основных фондов, это говорит о развитии организации, о закупке новых

транспортных средств и оборудования.

Таким образом, рассмотрев организационно-экономическую деятельность ЗАО «Изоплит» можно сделать следующие выводы: благодаря активному использованию лучшего опыта и современных технологий, высокой квалификации менеджмента и персонала, организация показывает высокие производственные и финансовые результаты. Основные производственные показатели находятся на уровне выше среднего. Организация имеет линейно-функциональную организационную структуру, позволяющую осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства. ЗАО «Изопит» находится в стадии устойчивого роста, это подтверждается ростом основных его технико-экономических показателей, а именно ростом: производства, объемов продаж.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом ЗАО «Изоплит»**

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров. Исполнительный орган общества может быть единоличным, в нашем случае - это генеральный директор. Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров. В его непосредственном подчинении находится технический директор, директор по производству, финансовый директор и главный бухгалтер, отдел ОТМС и сбыта продукции, юрист консультант, главный инженер, помощник руководителя.

Линейно-функциональная структура управления ЗАО «Изоплит» состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных

подразделений. [приложение 1]

Во главе каждого подразделения стоит руководитель, который подчиняется генеральному директору, и имеет в своем подчинении людей, которые ему подчиняются.

Согласно организационной структуре данного предприятия, организационная структура имеет 6 уровней управления. Так же организация имеет 21 управленческое подразделение, во главе которого стоит начальник отдела.

Анализ системы управления персонала.

#### 1. Отбор и найм персонала.

Отбор кадров на предприятии проходит в несколько этапов: на первом из всех соискателей менеджером по персоналу совместно с руководителем отдела кадров и руководителем отдела в который требуется сотрудник, выбирается от 4 до 7 человек. На следующем этапе директором ЗАО «Изоплит» осуществляется выбор одного единственного кандидата, наиболее подходящего на вакантную должность и соответствующего требованиям организации. На обоих этапах соискатель проходит анкетирование и собеседование.

Найм осуществляется через заключение трудового договора. Предусмотрен испытательный срок от 2 недель до 6 месяцев в зависимости от должности. Регламентирующим документом является положение об отборе и найме персонала.

#### 2. Адаптация персонала.

Адаптации, как таковой, не предусмотрено, получивший должность соискатель получает информацию об обязанностях, которые он будет выполнять и о технике безопасности в первый день от непосредственного начальника.

#### 3. Обучение.

Обучение проходят определенные группы работников, которым нужно повысить квалификацию, или по плановому обучению. Обучение на ЗАО «Изоплит» проходит за счет предприятия и осуществляется как на рабочем месте, так и вне рабочего места, то есть во время обучения работники отрываются от своих должностных обязанностей и проходят обучение. Примерная стоимость обучения в учебных центрах составляет 13 000 – 27 000 тысяч рублей для группы обучающихся (2-3 человек). По окончании обучающимся выдается диплом или удостоверение. Обучение персонала в ЗАО «Изоплит» регламентируется положением об обучении персонала.

#### 4. Аттестация

Процесс аттестации делится на несколько этапов:

- подготовительный: на данном этапе формируется приказ об аттестации и членах комиссии; разрабатывается положение об аттестации; составляется список аттестуемых сотрудников; подготавливается необходимая документация;

- аттестация как правило, проводится один раз в год, и включает в себя проверку теоретических знаний, а также выполнение контрольного задания;

- по результатам аттестации комиссия даёт оценку деловых качеств сотрудника.

#### 5. Стимулирование и мотивация труда персонала ЗАО «Изоплит»:

заработная плата руководителям, специалистам и работникам устанавливается генеральным директором ЗАО «Изоплит» в соответствии с должностью и квалификацией работника.

Мотивация труда в ЗАО «Изоплит» осуществляется в основном материальным методом стимулирования труда.

К заработной плате добавляется премия за достигнутые успехи в трудовой деятельности.



Рис 2.1 Структура системы вознаграждения

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в организации процесс обучения, аттестации, стимулирования трудовой деятельности, отбора и найма персонала проводится в соответствии с требованиями организации и регламентируется соответствующими документами.

Таблица 2.4

## Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел.	224	230	242
Принято всего, чел.	25	31	20
Выбыло всего, чел.	27	32	21
в т. ч.:			
- по сокращению штатов:	1	2	1
- по собственному желанию:	25	26	28
- за нарушение трудовой дисциплины	1	2	2
Коэффициент текучести кадров	0,116	0,121	0,123
Коэффициент оборота по приему	0,111	0,134	0,082
Коэффициент оборота по выбытию	0,120	0,139	0,086
Коэффициент постоянства кадров	0,879	0,860	0,913
Коэффициент стабильности коллектива	0,815	0,840	0,808

Таким образом, по данным таблицы можно, сделать вывод о том, что в организации за последние три года не происходило значительного сокращения штата, по сокращению было уволено в 2014 году 1 человек а в 2015 и 2016 по 2 человека, сотрудники увольнялись по собственному желанию, а так же 4 человека за 2015 и 2016 году были уволены за нарушение трудовой дисциплины. Количество сотрудников с начала 2014 года по конец 2016 года увеличилось. Так же количество уволившегося персонала больше чем принятого, из этого следуют вывод: что в организации имеется текучесть кадров. Коэффициент текучести кадров увеличивается с 2014 по 2016 год. Коэффициент оборота по приему увеличивается в 2015 году, а 2016 снова сокращается на 0,041%. Коэффициент постоянства кадров увеличивается с 2014 по 2016 год на 26%. Коэффициент оборота по выбытию кадров увеличивается в 2015 году и в 2016 вновь снижается.

Таблица 2.5

## Структура персонала

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	Прирост 2016/2014
Персонал, всего в том числе:	224	230	242	8,03
1.Руководители	20	20	21	5
2. Специалисты	41	38	42	2.38
3. Рабочие	163	172	180	10,4

Таким образом, по данным таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что в организации за последние три года не происходило значительных изменений в структуре управленческого персонала. В 2015 году количество руководителей осталось прежним. 2016 году количество руководителей увеличилось на 5%. В 2015 году количество специалистов сократилось на 3 человека, а в 2016 увеличилось на 6 человек. В 2015 году количество рабочих



увеличилось на 9 человек, а в 2016 на 8 человек за три года прирост показателя в категории рабочих составляет 10,4%.

Таблица 2.6

## Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабочих.
До 20	0	0	0	0	15	10,42
20 – 30	2	9,52	9	24,43	10	6,94
30 – 40	8	38,1	15	35,51	89	49,44
40 – 50	6	28,57	5	11,9	56	31,11
50 – 60	3	14,29	7	16,67	7	4,86
Свыше 60	2	9,52	6	14,29	3	2,08
Итого	21	100	42	100	180	100

Проанализировав таблицу 2.6 мы видим, что самая многочисленная группа сотрудников ЗАО «Изоплит» находится в возрасте от 30 до 40 лет, из них: руководители 38,1%, специалисты 35,51%, рабочие 49,44%. Вторая группа по количеству сотрудников это сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет их них: руководители 28,57%, специалисты 11,9%, работники 31,11%. Количество сотрудников в возрасте от 50 до 60 лет составляет всего 6,88% - это 17 человек.

Таблица 2.7

## Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	18	9,14	3	9,09
Специалисты	31	15,74	11	33,33
Рабочие	130	65,99	14	17,58
Итого	197	100	45	100

Из данных таблицы 7 мы видим, что количество мужчин преобладает над количеством женщин. Среди руководителей 9,14% мужчин и 9,09% женщин, среди специалистов мужчины - составляют 15,74% а число женщин среди данной категории выше в 2 раза и составляет 33,33%. Среди категории рабочих мужчины составляют 65,99% а женщины 17,58%.

Таблица 2.8

### Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	2	9,52	5	11,9	10	6,94
От 5 до 10	4	19,5	7	16,67	19	13,19
От 10 до 15	6	38,1	6	14,29	61	42,6
От 15 до 20	6	38,1	11	26,9	35	24,31
Свыше 20	2	9,52	8	19,5	12	8,33
Свыше 30	1	4,76	12	28,57	7	4,86

Таким образом, проанализировав таблицу, мы видим, что большинство сотрудников имеют стаж от 10 до 15 лет, среди рабочих это 61 человек среди специалистов 6 человек и среди руководителей 6 человек, среди специалистов так же большинство сотрудников имеют стаж от 15 до 20 лет. Большинство руководителей имеют стаж от 10 до 20 лет.

Таблица 2.9

### Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	6	14,17
среднее специальное	5	14,29	11	26,19	40	32,22
незаконченное высшее	1	4,76	1	2,38	11	7,64
высшее	15	71,43	30	71,43	103	57,22
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Проанализировав документы по образованию сотрудников, мы видим большинство сотрудников организации имеет средне специальное образование. Высшее образование имеет меньше половины сотрудников, наименьшую часть составляют сотрудники с незаконченным высшим и средним образованием.

Таблица 2.10

## Анализ заработной платы персонала в ЗАО «Изоплит»

Персонал, всего в том числе:	2014г.	2015г.	2016г.	Прирост показателя 2016г. в % к 2014 г
1. Руководители	26183	26183	29178	2.31
2. Специалисты	21100	21100	22800	7,14
3. Рабочие	16300	16800	16800	2.97

Итак, по результатам таблицы 2.10 можно сделать вывод о том, что заработная плата руководителей увеличилась с 2014 по 2015 год на 2,31%. Зарплата специалистов увеличилась 2015 год по 2016 год. Зарплата рабочих увеличилась в 2015 году на 2,97%, в 2016 году не происходит изменений в выплате заработной платы у всех категорий работников.

Таким образом, рассмотрев анализ системы управления персоналом в ЗАО «Изоплит» можно сделать следующие выводы: основные процессы управления персоналом выполняются в соответствии с требованиями организации и регламентируются соответствующими документами. Численность персонала организации сокращается с 2013 года ее сокращение в 2015 году происходит текучесть кадров, она составляет на 2015 год 11,2%. Штат организации не укомплектован в полном объеме. Средний возраст сотрудников организации составляет от 20 до 45 лет. В организации

преобладают лица мужского пола - более 50%. Больше половины сотрудников в организации имеют средне специальное образование более 62%.

### **2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала в ЗАО «Изоплит»**

Для изучения действующей системы мотивации и стимулирования труда работников ЗАО «Изоплит», с целью выявления факторов в наибольшей степени влияющих на поведение сотрудников, а также для получения наиболее полных сведений, позволяющих отразить основные потребности, которые стремятся удовлетворить персонал исследуемого предприятия необходимо проанализировать основные элементы, составляющие систему мотивации и стимулирования труда работников.

На первом этапе исследования были проанализированы формы и виды стимулирования труда. В ЗАО «Изоплит» действует материальное денежное, и нематериальное стимулирование труда сотрудников.

Стимулирование труда работников через материальное денежное стимулирование выражается, прежде всего, в выплате заработной платы, различных доплат к ней, премий.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится установленным месячным должностным окладам. Каждому конкретному работнику размер должностного оклада определяется руководителем предприятия, но он не может быть ниже предусмотренных схемой должностных окладов.

Рассмотрим какими методами осуществляется мотивация персонала в ЗАО «Изоплит». В управлении персоналом в ЗАО «Изоплит» применяются следующие методы:

- организационно-административные методы управления предусматривают воздействие на сотрудников организации через приказы, распоряжения и наказания;

- экономические методы управления: к заработной плате начисляется премия за достигнутые результаты в трудовой деятельности, то есть осуществляется материальная мотивация труда;

- социально-психологические методы управления. К социально-психологическим методам стимулирования в ЗАО «Изоплит» относятся льготы, выдача сотрудникам фирменной одежды, скидки в бассейн, сауну и тренажерный зал.

Нами было проведено анкетирование, в котором приняло участие 85 человек, из них 15 руководителей, 10 специалистов и 60 рабочих.

Таблица 2.11

## Результаты опроса

Вопросы	Руководители %	Специалисты %	Рабочие %
1	2	3	4
Сколько лет вы работаете в нашей организации?			
1. Менее года	1	1	5
2. Один-два года	3	1	7
3. Более пяти лет	5	3	28
4. Более десяти лет	26	54	49
Работая в организации, насколько чувствуете себя комфортно, «на своем месте»?			
1. Да, вполне комфортно, «на своем месте»	6	6	9
2. Скорее да, чем нет	4	2	14
3. Скорее нет, чем да	3	1	20
4. Нет, далеко не комфортно, как бы «не на своем месте»	1	0	26
5. Трудно сказать	1	1	5
Как вы думаете, в полной ли мере реализуются ваши способности?			
1. Да, в полной мере	30	13	17
2. Нет, не в полной	15	2	15
3. В малой степени	10	3	10
4. Не реализуются	13	2	11
Что вас не устраивает в вашей работе?			
1. Конфликтность в коллективе и частые	9	17	27

трудовые споры.			
3. Напряженные отношения в коллективе	5	5	44
4. Отсутствие элементов новизны, творчества	7	2	5
5. Отсутствие объективной оценки труда со стороны руководителя	3	1	2
6. Добросовестный, инициативный труд не является ценностью в нашем коллективе	2	0	2
7. Несовершенство систем материального стимулирования труда	12	17	36

Рассмотрев таблицу 2.11 мы видим, что по всем категориям работников персонал работает в данной организации в большинстве случаев от пяти и более 10 лет. Специалисты и руководители чувствуют себя достаточно комфортно на рабочем месте, большинство работников же ответили, что чувствуют себя недостаточно комфортно на рабочем месте. Сотрудники предприятия считают, что их возможности реализуются в полной мере. 27% категории рабочих считают, что в их трудовой деятельности их не устраивают частые трудовые споры. 44 % респондентов не устраивают напряженные отношения в коллективе. Отсутствие элементов новизны не устраивает 7% руководителей, 1% специалистов и 5 % рабочих. Отсутствие объективной оценки со стороны руководителя не устраивает 5 % опрошенных. 2% руководителей и 2% рабочих отметили, что инициативный труд не является в их коллективе главной ценностью. Большинство не довольны системой материального стимулирования среди них 12% руководителей, 17% специалистов и 36% работников.

Таким образом, можно выделить основные причины недовольства:

- не эффективная система премирования;
- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- частое возникновение конфликтов.

Таблица 2.12

## Планы работников на ближайшие два года

Каковы ваши планы на ближайшие два года?	Всего работники %	Руководите ли %	Рабочие %
1. Продолжать работать на прежней должности	42	24	56
2. Перейти на следующую должность	10	4	15
3. Перейти работать в другое структурное подразделение	5	1	4
4. Перейти работать в другую организацию без смены специальности	0	2	6
5. Перейти работать в другую организацию со сменой специальности	0	1	1

Проанализировав таблицу 2.12 мы видим, что 42% руководителей хотят продолжить работать на прежней должности, так же 24% специалистов хотят остаться в занимаемой должности и 56 % рабочих не хотят что либо менять по отношению к занимаемой должности. Среди респондентов 10% руководителей хотят продвижения по службе и планируют перейти на следующую должность, так же отметили 4% специалистов и 15% работников. Среди руководителей 5% опрошенных хотят перевестись в другое структурное подразделение, 1% специалистов и 4% рабочих тоже планируют работать в другом отделе. Перейти работать в другую организацию без смены специальности планируют 2% специалистов и 6% рабочих. Наименьшая часть респондентов планирует перейти в другую организацию и сменить специальность, среди них 1% специалистов и 1% рабочих.

Таблица 2.13

## Результаты анкетирования по степени удовлетворенности работой

В какой степени вы удовлетворены:	Совершенно не удовлетворе н %	Скоре е нет %	Затрудня юсь ответить %	Скор ее да %	Вполне удовлетворе н %
Условиями труда	21	20	15	10	43
Разнообразием работы	16	11	20	11	11

Продолжение таблицы 2.13

Режимом труда и отдыха	2	10	15	28	30
Организацией и оснащением рабочего места	0	2	2	21	40
Организацией вашего труда со стороны непосредственного руководителя	0	0	0	12	73
Размером вашего месячного оклада	0	8	2	53	22
Размерами премирования	42	10	7	14	14
Размером персональной надбавки	18	22	16	12	10
Возможность должностного продвижения	27	29	14	14	21
Вашими взаимоотношениями с непосредственным руководителем, с руководством организации, с коллегами	0	7	13	27	38
Отношениями в коллективе	48	5	12	31	17
Организацией питания	0	1	1	3	80
Организацией режима отпусков	5	8	2	25	45
Требованиями дисциплины	0	2	8	18	57
Социально-психологическим климатом в коллективе	68	10	12	3	2

По данным таблицы 2.13 мы видим, что 43% респондентов удовлетворены условиями труда в ЗАО «Изоплит», разнообразием работы так же удовлетворена большая часть респондентов. Размерами заработной платы удовлетворены больше 53% сотрудников предприятия. Режимом труда и отдыха удовлетворены больше 30% опрошенных. Размерами премирования не удовлетворены 42% опрошенных, а также размером персональной надбавки не удовлетворены 18 % респондентов. Большая часть сотрудников не устраивает что у них нет возможности продвижения по службе. 48 % опрошенных не устраивает отношения в коллективе. 80% опрошенных довольны организацией питания. Режим отпусков устраивает 50%



опрошенных. С требованиями трудовой дисциплины согласны 57 % сотрудников предприятия. 68 % респондентов недовольно социально-психологическим климатом в коллективе.

Большинство работников не удовлетворены размерами премирования, социально психологическим климатом в коллективе и отношением коллектива с другими сотрудниками организации стоит отметить что большинство сотрудников недовольных системой премированием представляют категорию рабочих. Поэтому, рассчитаем индекс удовлетворенности премирования.

«Удовлетворены ли вы размером премирования?» из 85 опрошенных ответили:

- 1) вполне удовлетворен – 14 человек;
- 2) скорее удовлетворен, чем нет – 14 человек;
- 3) Затрудняюсь ответить – 7 человек;
- 4) скорее не удовлетворен – 10 человек;
- 5) совершенно не удовлетворен – 40 человек.

$$\text{Система премирования} = \frac{(+2)14 + (+1)14 + (+0)7 + (-1)10 + (-2)40}{85} = -0,598 \quad (2,1)$$

Индекс удовлетворенности системой премирования довольно низкий. А это в свою очередь говорит, что в организации не высокий уровень мотивации.

Действующая система премирования ЗАО «Изоплит» рассматривает затраченные усилия каждого сотрудника на производство продукции. Премия начисляется в зависимости от выручки всем сотрудникам предприятия в целом по подразделениям, не учитывая какой вклад внесло каждое подразделение при производстве продукции. Поэтому большинство сотрудников не удовлетворены существующей системой премирования и

считают, что, их труд недостаточно вознагражден, в связи с этим мотивация производственного персонала ЗАО «Изоплит» существенно снижается.

Так же еще одним из значительных недостатков удовлетворенности трудом является низкий уровень социально-психологического климата. 48 респондентов отметили, что не удовлетворены сложившимся на данный момент социально- психологическим климатом в коллективе. А вполне удовлетворенных сотрудников всего 12. Рассчитаем индекс удовлетворенности социально-психологическим климатом

«Удовлетворены ли вы социально-психологическим климатом в коллективе?» из 85 опрошенных ответили:

- 1) вполне удовлетворен – 3 человек;
- 2) скорее удовлетворен, чем нет – 2 человек;
- 3) затрудняюсь ответить – 12 человек;
- 4) скорее не удовлетворен – 10 человек;
- 5) совершенно не удовлетворен – 48 человек.

$$\text{Климат в коллективе} = \frac{(+2)3 + (+1)2 + (+0)12 + (-1)10 + (-2)48}{85} = -0,893 \quad (2,2)$$

Как мы видим из расчетов индекс удовлетворенности в данном случае так же низкий. Стоит отметить, что именно Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом.

Рассчитаем индекс удовлетворенности трудом в данной организации:

$$\text{Индекс УТ} = \frac{(+2)42 + (+1)17 + (+0)19 + (-1)10 + (-2)40}{85} = -0,438 \quad (2,3)$$

Как мы видим из расчетов, индекс удовлетворенности трудом по организации так же низкий, это говорит о том, что сотрудники не удовлетворены своей работой, и у них не высокий уровень мотивации.

Как мы видим, из расчетов индекс удовлетворенности находится на очень низком уровне по всем рассматриваемым проблемам.

## Результаты анкетирования по оценке коллектива

Как вы оцениваете собственный коллектив?	Руководители %	Специалисты %	Рабочие %
1. У нас сложился вполне сплоченный, дружный коллектив	15	10	7
2. Костяк коллектива сложился, но некоторые работники как бы стоят в стороне	32	5	27
3. Коллектива у нас нет, просто мы работаем вместе	40	1	39
4. Коллектив распался на отдельные группы	42	12	30
5. Несколько человек из-за личной неприязни мешают становлению коллектива	5	0	35

По данным таблицы 2.14 15% руководители отмечают, что на предприятии сложился дружный коллектив, 10% специалистов отметили, что считают коллектив сплочённым и дружным, всего 7% работников отметили что коллектив является дружным, большинство респондентов считают, что коллектив распался на множество отдельных группы, 35% рабочих отметили что дружный коллектив не формируется из-за личной неприязни к нескольким людям.

Таким образом, мы видим, что мотивация персонала в ЗАО «Изоплит» находится на среднем уровне. Большинство сотрудников недовольны системой материального вознаграждения и отношениями в коллективе, вследствие, таких факторов сотрудники не работают в организации с полной отдачей, считая что, их вклады в трудовую деятельность не приносят для них выгоды.

**Выводы по главе:**

ЗАО «Изоплит» - предприятие по производству древесноволокнистых плит и их отделки водоэмульсионными лакокрасочными материалами, изготовлением тротуарной плитки, газонного и бордюрного камней, столярных изделий. Данное предприятие имеет в своем владении ресторан и

гостиницу «Изоплит», ботанический сад, бассейн и сауну, тренажерный зал.

ЗАО «Изоплит» имеет линейно-функциональную организационную структуру. В организации создано 21 структурное подразделение. Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров. Исполнительный орган в данной организации является единоначальным, его представляет генеральный директор ЗАО «Изоплит».

С 2014 года по 2016 год происходит рост производства. С каждым годом предприятие выпускает больше продукции, ассортимент которой с каждым годом увеличивается и модернизируется.

Средний возраст сотрудников данной организации 41 год, большинство сотрудников представители мужского пола, это связано со спецификой деятельности, средний трудовой стаж сотрудников составляет 15 лет. Сотрудники управленческих профессий, специалисты, имеют высшее образование, представители рабочих профессий имеют в основном среднее специальное и высшее образование. Уровень средней заработной платы увеличился в период с 2014 по 2015 год.

Для изучения системы мотивации было проведено исследование документов и анкетирование сотрудников в котором приняли участие 85 человек.

В ЗАО «Изоплит» мотивация сотрудников осуществляется тремя способами:

- организационно- административные методы
- экономические методы (выплата премий)
- социально-психологические методы управления (предоставления льгот.

По результатам проведенного исследования мы выяснили, что в организации существуют две основные проблемы, связанные с мотивацией труда:

- неэффективная система премирования производственного персонала.
- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и

частое возникновение трудовых конфликтов.

Целью управления сложившейся ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся, и внедрения новых форм мотивации, путем разработки мероприятий, направленных на решение данных проблем.

### **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ИЗОПЛИТ»**

#### **3.1 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда персонала**

Для того чтобы, персонал эффективно выполнял поставленные перед ним задачи, необходимо, чтобы люди были удовлетворены своим трудом. Для повышения удовлетворенности трудом персонала важно, чтобы у людей были реализованы их возможности. Так как, персонал будет эффективно трудиться на результат только в том случае, если у него есть мотивация. Для этого нужно, чтобы цели сотрудников совпадали с целями предприятия. Поэтому необходимо своевременно мотивировать персонал, для получения наибольшей прибыли предприятия.

Мы изучили актуальное состояние системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности ЗАО «Изоплит», а также нами было проведено исследование, направленное на получение сведений о системе мотивации труда на предприятии. В ходе исследования было проведено анкетирование, были изучены кадровые документы, фотография рабочего дня. Было выяснено, что на предприятии есть две проблемы:

- неэффективная система премирования производственного персонала;
- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и частое возникновение трудовых конфликтов.

После изучения документов и получения сведений о данной системе мотивации, мы предлагаем ввести следующие мероприятия, направленные на устранение выявленных проблем.

Первая проблема - неэффективная система премирования труда

производственного персонала. Согласно положению о премировании, премия в ЗАО «Изоплит» начисляется ежемесячно на основании полученной прибыли. Как мы выяснили в ходе проведенного исследования премия сотрудникам начисляется за достижения поставленных целей, но как оказалось эти цели не всегда реально достижимы всеми сотрудниками и, в следствии, этого премия выплачивается всем сменам в конце месяца одинаково. Поэтому, мы предлагаем разработать систему оценки результатов деятельности коллективного труда.

В ЗАО «Изоплит» в сутки работает 2 смены по 12 часов. Для решения проблемы мы предлагаем, начислять премию сотрудникам за каждую смену. Мы, будет учитывать на сколько смена произвела продукции за месяц, с допустимой нормой брака. Если норма брака за месяц не увеличилась, а наоборот сократилась то премии добавляется 500 бонусных рублей. Если же количество брака увеличивается и превышает норму брака в 2 раза, то количество премии и бонусов сокращается в 2 раза. Бонусы можно обменять по истечении полугода на абонемент в спорт зал, сауну и бассейн. А также бонусные деньги можно обналичить.

Применения такой системы вознаграждения снизит уровень брака при производстве продукции и увеличит прибыль предприятия, так как, персонал будет стараться произвести продукции как можно больше без брака, соответственно и увеличится реализации продукции на рынке. Кроме экономических показателей данное мероприятие также повысит и социальные показатели, увеличится удовлетворенность трудом, персонал будет знать, что за достигнутые результаты он получит справедливое вознаграждение. Так же вследствие, этого возрастет и заинтересованность в своём труде каждого, потому что силы, затраченные на качество производимой продукции, принесут справедливое и достойное вознаграждение.

## Формирование премии

Произведенная продукция на сумму тыс. руб	Норма брака %	Процент премии %	Бонусы руб.	За выполнение плана %
До 100	2	7	500	2
От 100 до 150	4	10	500	4
От 150 до 250	6	15	500	4
От 250 до 350	8	10	500	6
Свыше 300	10	25	500	10

Премия добавляется к окладу. Оклад сотрудника составляет 667 р в день, если продукция произведена на сумму до 100 тысяч рублей и не превысила предела нормы брака, то премия будет составлять 3%. Если же брак увеличился в 2 раза, то процент премии будет составлять 1,5% и бонус 250 рублей. Так же сотруднику будет выплачиваться премия за выполнение плана реализации продукции. План предоставляется начальниками структурных подразделений и представляет собой наименование товаров и их сумму, которую необходимо реализовать за месяц. План составляется на каждый месяц индивидуально, с учетом сезонности продаж. Таким образом, заработная плата в день будет состоять из стоимости одного выхода на работу + процент премии с учетом брака + бонусные рубли.

Второе - совершенствование социально психологического климата в коллективе. Как показало проведенное исследование часть сотрудников не удовлетворена отношениями в коллективе, по мнению сотрудников в коллективе часто возникают трудовые споры. При изучении фотографии рабочего времени в ЗАО «Изоплит» было выяснено, что в среднем, сотрудники тратят 20 минут рабочего времени на конфликты. Поэтому мы предлагаем следующие мероприятия: организация совместных праздников,



таких как 8 марта, 23 февраля, день рождения компании. Проведение праздников вместе сплотит коллектив, а также поможет сблизиться сотрудникам, провести время в неформальной обстановке.

На каждый праздник организация будет выделять определенную сумму денег. Также средства будут выделяться для лучших сотрудников года, на проведение выездных мероприятий на природу, на день рождения предприятия. Поскольку в организации больше мужчин чем женщин, поэтому на 23 февраля средств будет выделяться больше чем на 8 марта.

Для решения трудовых конфликтов в коллективе мы предлагаем – проведение тренинга направленного на устранение конфликтов в трудовой сфере. Цель данного тренинга максимально улучшить отношения в коллективе. Тренинг будет проводиться 1 раз в полгода. На время проведения тренинга предприятие будет начинать свою работу на 1,5 часа позже, чтобы полностью погрузиться в нужную атмосферу.

Задачи тренинга по «бесконфликтному общению»:

- 1) приобретение психологических знаний;
- 2) овладение необходимыми знаниями, умениями и навыками для бесконфликтного общения ;
- 3) создание необходимых установок для развития и поддержания общения;
- 4) поддержание и развитие способностей адекватного и полного познания себя и других сотрудников;
- 5) корректировка и поддержание системы человеческих отношений в коллективе.

Данное мероприятие позволит повысить уровень удовлетворенности трудом, так как в трудовом коллективе будет снижаться уровень конфликтности, соответственно и снизится напряженность в отношениях. Поэтому сотрудникам будет комфортно находиться на работе и выполнять поставленные цели и трудиться на благо организации. Повышение

удовлетворенности трудом повысит мотивацию сотрудников, персонал сможет реализовать все свои способности в полной мере и работать в спокойной, не напряженной атмосфере для сотрудников будет приятно. Поэтому, проведение тренинга по бесконфликтному общению необходимо, чтобы социально-психологический климат в коллективе был благоприятным. Вследствие, повышения уровня социально-психологического климата в коллективе произойдет, снижение уровня брака при производстве продукции, так как сотрудники будут меньше тратить время на трудовые споры.

Таблица 3.3

Структура затрат на мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ЗАО «Изоплит»

Название мероприятия проекта	Сумма, руб.	Источники финансирования
1.Разработка системы оценки коллективного труда	В рамках заработной платы)	Собственные средства организации
2. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.(Организация праздников, организация выездных мероприятий)		
- новый год	187705	
- 23 февраля	149500	
- 8 марта	131300	
-день рождения компании	20000	
- выездные мероприятия	50000	
3.Проведение тренинга, направленного на предотвращение конфликтных ситуаций в коллективе.	43 700	
Итого затрат на проект	562205	

Таким образом, рассмотрев таблицу 3,3 мы видим, что первое мероприятие будет оплачено в рамках заработной платы менеджера по персоналу. На второе мероприятие организация выделяет средства в соответствии с организацией праздника на день рождения ЗАО «Изоплит» и на новый год выделяются средства на всех сотрудников одинаково. На 23

февраля выделяется больше средств, так как в организации работает больше мужчин чем женщин, по этой же причине на 8 марта средств выделяется меньше. Средства на организацию выездных праздников рассчитаны в среднем на 50 человек. Так как эти 50 человек будут составлять лучшие сотрудники года, которые показали наилучшие результаты при исполнении своих служебных обязанностей.

Таблица 3.4

## Матрица ответственности

Мероприятия	Должностные лица				Бухгалтерия
	Генеральный директор	Начальник отдела управления кадрами	Менеджер по персоналу	Начальники структурных подразделений	
Создание системы оценки коллективного труда	Р	П	И	И	У
Проведение психологического тренинга	Р	У	И	И	У
Организация совместных праздников и выездных мероприятий.	Р	С	У	П	У

И – исполняет мероприятие и несет за него ответственность;

П - представляет информацию, необходимую для выполнения мероприятия, подготавливает и оформляет необходимый документ;

Р- принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С- согласовывает подготовленный документ;

У - участвует в выполнении данного мероприятия.

Рассмотрев матрицу ответственности, мы видим, что за первое мероприятие принимает решение Генеральный директор. Начальник отдела управления кадрами предоставляет информацию, необходимую для проведения данного мероприятия, менеджер по персоналу несет

ответственность за проведение этого мероприятия. Бухгалтерия начисляет премии и ведет отсчет бонусов.

За совершенствование социально-психологического климата ответственность несет также менеджер по персоналу, а начальник отдела управления кадрами принимает участие в исполнении данного мероприятия. Также несут ответственность и исполняют решения генерального директора руководители структурных подразделений. А решение о проведении данного мероприятия несет Генеральный директор. Бухгалтерия ведет учет средств необходимых для проведения праздников.

О проведении социально-психологического тренинга утверждает приказ генеральный директор. Составляет приказ и информирует, предоставляет информацию о сроках проведения тренинга - начальник отдела управления кадрами. Бухгалтерия ведет учет денежных средств.

Таблица 3.5

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в ЗАО «Изоплит»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Неэффективная система премирования производственного персонала	внесение корректив в существующую систему премий	Разработка системы оценки результатов коллективного труда	Взаимосвязь результатов деятельности и системы вознаграждения. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе, снижение уровня конфликтности. Снижение уровня брака
2	Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и частое возникновение трудовых конфликтов	Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.	Организация совместных праздников, организация выездных мероприятий. Проведение тренинга, направленного на предотвращение конфликтных ситуаций в коллективе.	

Изучив таблицу 3.5, мы видим, что предлагаемые мероприятия принесут не только экономическую выгоду для предприятия, но и

социальную. Так создание системы оценки коллективного труда и введение бонусов повысят заинтересованность в своем труде сотрудников, а также повысится мотивация.

Проведение тренинга по «Бесконфликтному общению» направлено на повышение благоприятного социально-психологического климата в коллективе позволит повысить уровень удовлетворенности трудом на предприятии, так как атмосфера в коллективе будет комфортной. Проведение сотрудниками вместе времени на корпоративных вечерах позволит сотрудникам встретиться в неформальной для них обстановке и снять напряженность в отношениях. Это позволит, снизить уровень конфликтности на предприятии.

Разработанные мероприятия проекта направлены на устранение причин, вызывающие обозначенные проблемы в ЗАО «Изоплит», и совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала. Данные мероприятия помогут предприятию справиться с возникшими проблемами, а также помогут повысить экономические и социальные показатели. Так после разработки системы коллективной оценки трудовой деятельности снизится уровень брака при производстве производимой продукции, вследствие этого увеличится количество и качество производимой продукции. ЗАО «Изоплит» в те же сроки сможет реализовывать и поставлять больше продукции чем до этого. Система коллективной оценки трудовой деятельности сможет повысить заинтересованность персонала в своей трудовой деятельности, так как персонал будет знать, что за свой вклад в трудовой процесс он получит справедливое вознаграждение. Для решения конфликтных ситуаций и улучшение социально-психологического климата мы предлагаем внедрение традиций таких как: организация совместных праздников и проведение тренинга, направленного на снижение трудовых конфликтов. В следствии

этих мероприятий напряженность в коллективе начнет снижаться и сотрудникам организации будет комфортно находиться на рабочем месте.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации труда ЗАО «Изоплит»**

Рассчитаем затраты организации при усовершенствованной системе премирования на примере, одного из производственных цехов:

В смене работают 18 человек. Возьмем в расчёт среднюю выручку за месяц от реализации продукции.

Премия =  $200\,000 \times 15\% / 18 = 1\,600$  на одного человека

Месячный фонд до внедрения мероприятий  $36 \times 1800 = 64\,800$

Так как смены производят не одинаковое количество продукции, поэтому одна смена может получать больше другой. Рассчитаем месячный фонд на примере одного их цехов после внедрения мероприятия, возьмём в расчёт среднюю выручку:

1 смена  $200\,000 \times 15\% / 18 = 1\,600$  на одного человека

2 смена  $220\,000 \times 15\% / 18 = 1\,800$  на одного человека

В месяц месячный фонд 2 смен составляет 61 200 руб.

Годовой премиальный фонд до внедрения мероприятия составляет:

$64800 \times 12 = 777\,600$  руб.

Годовой премиальный фонд после внедрения мероприятия составляет:

$61200 \times 12 = 734400$  руб.

Годовая экономия премиального фонда для одного цеха за счет внедрения мероприятия составляет:

$777600 - 734400 = 43\,200$  руб.

Экономия премиального фонда в целом по предприятию составляет:

$43\,200 \times 5 = 216\,000$  руб.

Проведение психологического тренинга, направленного на борьбу с конфликтностью, составит:

Возьмем в расчет среднюю стоимость одного тренинга 21 850, организации потребуется проводить их каждые полгода, поэтому затраты составят:

$$21\ 850 \times 2 = 43\ 700 \text{ руб.}$$

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации и вознаграждения труда производственного персонала составят:

Средства, выделенные на организацию праздников и выездных мероприятий + проведение психологического тренинга.

$$187705 + 149500 + 131300 + 200000 + 50000 + 43700 = 562205 \text{ руб.}$$

В результате внедрения комплекса мероприятий снижается уровень брака при производстве продукции, соответственно снизится себестоимость производимой продукции, увеличивается прибыль предприятия. Рассчитаем прирост прибыли в результате реализации комплекса мероприятий :

$$\text{Э} = (\text{Выр.п} - \text{Себ.п}) - (\text{Выр.б} - \text{Себ.б}) \quad (3.1)$$

Где,

Э - экономический эффект от мероприятий;

Выр.п – выручка предприятия в плановом периоде ;

Себ.п – себестоимость продукции в плановом периоде;

Выр.б – выручка предприятия в базовом периоде;

Себ.б – себестоимость продукции в базовом периоде.

$$\begin{aligned} \text{Э} &= (366\ 743 - 362\ 000) - (333\ 403 - 331\ 839) = 6\ 307\ 000 - 1\ 564\ 000 = \\ &= 4\ 743\ 000 \text{ руб} - \text{за счет внедрения комплекса мероприятий} \end{aligned}$$

Суммарный экономический эффект от мероприятий = Экономический эффект от мероприятий + Экономия годового премиального фонда

Суммарный экономический эффект от мероприятий:

$$4\ 743\ 000 + 216\ 000 = 4\ 959\ 000 \text{ руб.}$$

Рентабельность комплекса предложенных мероприятий:

$$R = \frac{\text{Суммарный экономический эффект от мероприятия} - \text{затраты на мероприятия}}{\text{затраты на мероприятия}} \quad (3.12)$$

$$R = \frac{4\,959\,000 \text{ руб.} - 562\,205 \text{ руб.}}{562\,205 \text{ руб.}} = 7,82$$

Рентабельность составляет 7,82 и является больше 1, а это значит, что комплекс предложенных мероприятий является рентабельным.

Рассчитаем срок окупаемости комплекса мероприятий:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты на мероприятия}}{\text{Суммарный годовой эффект}} = \frac{562\,205 \text{ руб.}}{4\,953\,000} = 0,11$$

Срок окупаемости предложенных мероприятий составляет менее полутора месяцев.

Таблица 3.6

Планируемые результаты мероприятий по «Совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала»

Мероприятия проекта	Экономическая эффективность проекта	Социальная эффективность проекта
Разработка системы оценки коллективного труда	Совокупное снижение брака на 7% Экономия годового премиального фонда.	Повышение удовлетворенности трудом персонала организации.
Проведение тренинга, направленного на развитие социально-психологического климата. Организация праздников, организация выездных мероприятий	совокупное снижение брака на 7% Увеличение прибыли предприятия на 5%.	Снижение конфликтности в коллективе на 10%.

Таким образом, разработанный комплекс мероприятий направлен на снижение уровня брака производимой продукции, экономию премиального фонда, на снижение уровня конфликтности, на повышение удовлетворенности трудом и на совершенствование социально-психологического климата в коллективе в ЗАО «Изоплит». Как мы видим из расчетов предложенные мероприятия являются рентабельными и эффективными.



### **Выводы по третьей главе:**

При проведении исследования и в ходе анализа кадровых документов ЗАО «Изоплит» было выявлено две проблемы:

- неэффективная система премирования производственного персонала.
- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и частое возникновение трудовых конфликтов.

Для решения выявленных проблем был предложен комплекс мер состоящий из трех мероприятий:

1. Разработка системы оценки коллективного труда, это позволит сопоставить зависимость затраченных усилий в трудовой деятельности и вознаграждения за неё. Так как, система премирования была недостаточно эффективна, данное мероприятие предполагает изменение в системе начислении премии. Премия начисляется посменно, в зависимости от количества произведенной продукции и сокращению количество брака. Система оценки коллективного труда предполагает ввод системы бонусов за результаты работы.

Второе мероприятие направленно на совершенствование социально-психологического климата в коллективе. Оно предполагает введение традиции совместного празднования сотрудниками организации праздников и организацию выездных мероприятий за высокие результаты исполнения служебных обязанностей. Проведение данных мероприятий позволит повысить удовлетворенность трудом сотрудников и повысить уровень мотивации сотрудников.

Проведение тренинга по «бесконфликтному общению» направлено на снижение конфликтов в коллективе. В результате проведения мероприятия повысится уровень социально-психологического климата в коллективе и снизится напряженность отношений.

В результате внедрения комплекса мероприятий происходит экономия

годового премиального фонда и снижается уровень брака при производстве продукции. К социальным показателям при внедрении данных мероприятий относятся: повышение уровня удовлетворенности трудом и повышение мотивации сотрудников, а также снижение уровня конфликтности в коллективе. Предложенный комплекс мероприятий является рентабельным и окупится в течении полутора месяцев.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Систему мотивации в управлении персоналом можно рассматривать в двух аспектах:

Во-первых, мотивация понимается как процесс активизации внутренних мотивов, то есть внутренняя мотивация;

Во-вторых, систему мотивации можно рассматривать как внешнее стимулирование, то есть когда на человека оказывают воздействие внешние мотивационные факторы.

Цель мотивации заключается в формировании таких условий, в которых человек сможет реализовать свои потребности и добиться желаемого результата.

Система мотивации и стимулирования труда включает в себя множество методов, каждая организация в зависимости от своей специфики выбирает нужный метод мотивации. Мотивация и стимулирование труда персонала является неотъемлемой частью предприятия, так как, только мотивированный персонал будет эффективно выполнять поставленные перед ним задачи и достигать поставленные цели организации, так как он будет заинтересован в своей деятельности.

ЗАО «Изоплит» - завод по производству древесноволокнистых плит, деталей щитовых мебельных на основе кашированной ДВП, тротуарной плитки, газонного и бордюрного камней, столярных изделий, вентиляторов. Высшим органом управления ЗАО «Изоплит» является собрание акционеров. Организационная структура завода является линейно-функциональной. Она имеет 6 уровней управления.

В выпускной квалификационной работе мы, изучили деятельность кадровой службы, рассмотрели основные кадровые документы. По результатам анализа было выяснено, что все действия кадровой службы

выполняются в соответствии с трудовым законодательством и регламентируются соответствующими документами.

Мы, изучили, на каком уровне находится мотивация труда, и чем недовольны люди на производстве. В ходе исследования мы выяснили что на предприятии есть следующие проблемы:

1. не эффективная система премирования труда производственного персонала;
2. неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и частое возникновение конфликтных ситуаций.

Для решения данных проблем нами были предложены мероприятия:

- создание системы оценки коллективного труда;
- проведение корпоративных праздников;
- проведение социально-психологического тренинга по «бесконфликтному общению», который нацелен на урегулирование трудовых отношений в коллективе.

В ходе расчетов мы выяснили, что предложенные мероприятия рентабельны и достижимы, поэтому цели дипломной работы достигнуты, задачи выполнены.

За счет внедрения комплекса мероприятий происходит экономия годового премиального фонда на 216 000 руб. А также данные мероприятия позволяют снизить уровень брака на 7% при производстве продукции. Экономический эффект от мероприятий составляет 4 959 000 руб. Рентабельность составляет 7,82. Срок окупаемости комплекса мероприятий - 1,5 месяца. В результате внедрения мероприятий повысится удовлетворенность трудом, снизится уровень конфликтов, в результате чего повысится уровень социально-психологического климата, мотивация сотрудников будет на более высоком уровне.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

- 1.Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации: учебное пособие [Текст] / О.А Алехина.- Москва : Юристь, 2003.- 120 с.
- 2.Андреев, В. В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях: учебное пособие [Текст] / В.В Андреев.- Управление персоналом. - 2008. - №10. 179 с.
- 3.Бавыкин,В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст] / В.И. Бавыкин. – Москва: Экономика, 2004. – 368 с.
- 4.Бачурин, А.А. Повышение роли экономических методов управления : учебное пособие [Текст] / О.А Бачурин. – Москва.: Экономист,2004. – №4. – 28 с.
- 5.Блинов,О.А. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] :/ О. А Блинов . – Москва: Маркетинг.- 2001.- № 1. – 174 с.
- 6.Бовыкин, В. И. Новый менеджмент [Текст] : / В.И Бовыкин. –Москва : Экономика, 1997. –243 с.
- 7.Бурлаков, Г.Р. Мотивационный климат организации: управление персоналом [Текст] / Г.Р Бурлаков – Москва.: Экономист – 1998. - с. 356
- 8.Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] : / В.Р Веснин. – Москва: Триада-ЛТД, 2003. – 384 с.
- 9.Верхоглазенко, О.В. Система мотивации персонала [Текст] : / Консультант директора. – 2004. – №4. –23–34 с.
- 10.Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданян. – Москва : Управление персоналом, 2005. – №2. –42–43 с.
- 11.Виханский, О.С Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : Учебное пособие [Текст] / Наумов А.И. – Москва: МГУ, 2007. - 347 с.

12. Дряхлов, Н.А, Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Текст] /Н.А. Дрялов, Е.А Купринов – 4-е издание – Москва: Ювента, 2004.– С. 83–88
13. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А.П Егоршин – Москва: Инфра-М; Издание 2–е, перераб. и доп. 2012. – 464 с.
14. Егоршин, А. П. Организация труда персонала [Текст] / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев – Москва: Инфра – М, 2013. – 320 с.
15. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала [Текст] / П. В Журавлев – Москва, 2014. – 448 с.
16. Захаров, Н. Л. Управление настроем персонала в организации [Текст] / Н. Л Захаров, Б. Т Пономаренко, М. Б Перфильева Инфра-М, 2014. – 288 с.
17. Иванова, С.М. Мотивация на 100% [Текст] / С. М.Иванова – Москва, 2014. - 884 с.
- 18.Иванова, С.М Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? [Текст] / С. М. Иванова – Москва, 2013. – 285 с.
19. Ивановская, Л. В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст] / Л. В Ивановская, Е. А Митрофанова, В. М Свистунов. – Москва, 2013. – 461 с. 46.
13. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. [Текст] / В.Ю Иванов – 4-е издание – Москва: Ювента,– 6-е издание 2007. – с. 24–40
20. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П Ильин – Москва, 2014. – 512 с.
21. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. [Текст] / Н.И Кабушкин – Минск: БГЭУ, 2003. – 98 с.
22. Каверин, С.Б. Мотивация труда [Текст] / С.Б Каверин – М: Ин-т психологии РАН, 2005. – 224 с.

23. Катков, А.В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии [Текст] / А.В. Катков Москва : Ювента, 2006. - 66 с.
24. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] / Е.И. Комаров Москва: Управление персоналом, 2006. – С. 26–31.
25. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений [Текст] / А.Я. Кибанов. – Изд. 2-е, перераб. и доп.–М.:ИНФРА-М, 2007. - 445 с.
26. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст] / А. Я Кибанов, Д. К Захаров, И. А Федорова. – Москва, 2013. – 212 49 с.
27. Кибанов, А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст] / А. Я Кибанов, Е. В Каштанова – Москва, 2012. – 50 с.
28. Кириллов, Л. А. Как заставить сотрудников «гореть» на работе [Текст] / Л Кириллов Москва : Управление персоналом. – 2008. – №8. – 42 с.
29. Кайро, Д.В Суперменеджер: мотивация и самодисциплина [Текст] / Д Кайро – Москва, 2013. – 128 48 с.
30. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях [Текст] / Э Кирхлер , К Родлер. – Москва, 2013. – 51 с.
31. Кобьелл, К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен [Текст] / К. Кобьелл, А. Паблишер – Москва, 2012. – 192 52 с.
32. Кобьелл К. Мотивация в стиле экшн [Текст] /К. Кобьелл – Москва: Альпина бизнес букс, 2012. – 192 53 с.
- 33.. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала [Текст] / А. Н Кошелев – Москва: Дашков и Ко , 2013. - 224 54 с.
34. Краснова, Н. В. Развитие персонала компании [Текст] / Н. В Краснова – Москва: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2014. – 118 55 с.

35. Кремер, М.В. Мотивация к достижению высоких результатов [Текст] / М.В. Кремер – Москва: Аквариум-Принт, 2012. – 288 с. 56.
36. Кристиани, А.А. Мотивация успеха [Текст] / А.А. Кристиани – Москва: Интерэксперт, 2012. – 254 с. 57 с.
37. Крупина Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала [Текст] / Е. Крупина – Москва, 2013. – 58 с.
38. Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала [Текст] / К. Г. Кязимов – Москва, 2013. – 240 с.
39. Лукашевич, В.В. Основы менеджмента в торговле. [Текст] / В.В. Лукашевич – Москва: Экономика, 2001. – 450 с.
40. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: курс лекций, практические задания: учебное пособие [Текст] / Л.И. Лукичева под ред. д.э.н., проф. Ю.П. Анискина. – 3-е изд., стереотип. – М.: Омега-Л, 2007. – 263 с.
41. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала [Текст] / Т. И. Леженкина – Москва: Синергия, 2012. – 352 с.
42. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А. А. Литвинюк – Теория и практика. Учебник; Юрайт – Москва, 2014. – 398 с.
43. Маскон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури – Пер. с англ. – Москва: Дело, 2000. – 582 с.
44. Махорт, Н.К. Проблема мотивации в трудовой деятельности : Управление персоналом [Текст] / Н. Махорт – Москва: Линта, 2002. – С. 35–37
45. Озерникова, Т.О. Мотивационное значение заработной платы [Текст] / Т.О. Озерникова – Служба кадров, 2004. – С. 24–29
- 46.. Полднев, Р.К. Формирование и развитие карьеры [Текст] / Р.К. Полднев – Москва: Служба кадров, 2002. – С. 52
47. Полднев, К. Результаты исследования методов мотивации. [Текст] / К. Полднев – Москва: Служба кадров, 2002. – 29 с.



48. Семикова, О. Н. Мотивация персонала не допускает обезличения [Текст]/ О.Н.- Минск, 2008. – С. 39–46
49. Сидоренко, С.К Мотивация персонала: две стороны медали [Текст] / Сидоренко С.К –Минск: Человек и труд, 2008. – 43 с.
50. Сидоренко, С. Стимулирование развития работников организации. [Текст]/ Сидоренко С. –Минск: Человек и труд, 2008. –44 с.
51. Татьяна А.Н. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала [Текст] / А. Н.Татьяна, Е. Юртайкин – Москва: TopManager. 2002. – 26 с.
52. Третьякова, Е.П. Оценка трудового потенциала организации [Текст]/ Е.П. Третьякова. - Менеджмент в России и за рубежом, №1, 20139. - С. 137-138.
53. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. [Текст] / [под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина]. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 492 с.
54. Федосеев, В.Н Методы управления персоналом. [Текст] / В.Н Федосеев- Москва, 2002. – С. 96
55. Хлюнева, М.В. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным [Текст] / М.В Хлюнева, А.А Звезденков, В.Н Верхоглазенко. Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №7. – 35-37с.
56. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст] / Ю.А. Цыпкин – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-532 с.
57. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев– СПб: Питер, 2006. – 395 с.
58. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев– СПб: Питер, 2006. – 395 с.
59. Юрганова, Е.А. Управленческий труд: оценка, мотивация, стимулирование [Текст] / Е.А Юрганова – Москва: Человек и труд. 2005. – №2. – С. 73–75.
60. ред. Васильев, Н.М. и др. Курс для высшего управленческого персонала; М.: Экономика - Москва, 2012. - 809 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ