

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И
СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071250
Поповой Светланы Дмитриевны

Научный руководитель:
к.э.н. доцент
Е.А. Губертов

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ...	6
1.1 Основные теории мотивации труда.....	6
1.2 Виды мотивации труда	15
1.3 Современные методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии	21
2.АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В АО «КМАПРОЕКТЖИЛСТРОЙ»	33
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия	33
2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда на предприятии	46
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	77

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация труда занимает одно из центральных мест в управлении предприятием, потому как она выступает непосредственной причиной поведения человека на рабочем месте. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства любого предприятия. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении предприятием ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко - организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности, и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

Для управления активизацией персонала на предприятии необходимо постоянно контролировать процесс использования методов стимулирования. Руководитель, который хочет управлять не «на ощупь», а делать это экономически грамотно, должен постоянно иметь перед собой точную характеристику производственных взаимоотношений на предприятии. Такую характеристику, возможно, получить только на основе анализа использования методов стимулирования и выявление наиболее эффективных

форм мотивации труда для повышения заинтересованности персонала в работе предприятия.

Актуальность исследования заключается в исключительной важности мотивации и стимулирования труда на предприятии, в условиях рыночной экономики. Новизна настоящего исследования, в первую очередь, заключается в принципиальном отличии концепции управления персоналом на предприятии от концепции инновационного управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой менеджмент организаций должен быть нацелен на более полное использование способностей работника в процессе деятельности.

Объектом исследования является АО «КМАпроектжилстрой».

Предметом исследования являются система мотивации и стимулирования труда.

Целью исследования является разработка системы мотивации и стимулирования труда на предприятии.

Задачи:

- изучить основные теории мотивации;
- определить основные виды мотивации труда;
- рассмотреть современные методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии;
- изучить общую организационно-экономическую характеристику предприятия АО «КМАпроектжилстрой»;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность объекта исследования;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда на исследуемом предприятии.

Теоретико-методологической основой исследования послужили научные разработки отечественных и зарубежных ученых по вопросам инновационного управления человеческими ресурсами, материалы периодической печати и электронных средств массовой информации.

Основой стали труды Андреева В.И., Бакировой Г.Х., Беляева М.К., Беликовой И.П., Ветлужских Е.А., Дресвянникова В.А., Козлова В.В., Майкла Армстронга, Накаряковой В.И., Пивоварова С.Э., Попова А.А., Чумак Т.П. и др.

Информационной базой исследования служат труды отечественных и зарубежных менеджеров, нормативные, инструктивные и методические материалы, касающиеся рассматриваемых вопросов, а также фактические материалы, отражающие деятельность АО «КМАпроектжилстрой».

Методы исследования. В процессе исследования использовались различные методы экономических исследований: аналитический, расчетный, приемы структурно-функционального и статистического анализа.

Эмпирическая база исследования. Исследование проводилось в АО «КМАпроектжилстрой». Всего исследованием было охвачено 1149 человек.

Практическая значимость полученных результатов исследования состоит в том, что они могут быть использованы для разработки новой системы мотивации и стимулирования труда на исследуемом предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, двумя разделами, заключением, библиографическим списком использованной литературы, проиллюстрирована таблицами и схемами, снабжена приложением.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель, задачи, практическая значимость работы.

В первом разделе раскрыты основные понятия процесса мотивации, рассмотрены теории мотивации, изучены формы и методы мотивации труда на современном предприятии.

Во втором разделе дана организационно-экономическая характеристика АО «КМАпроектжилстрой», проанализирована система управления персоналом на предприятии. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда на исследуемом предприятии, рассчитана их экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по результатам исследования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Основные теории мотивации труда

Еще за тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей, для успешного выполнения работы на предприятии.

Мотивация осуществляется еще с глубокой древности, даже в сказках различных народов отражена самая древняя теория мотивации: либо царскую дочь в жены и полцарства в придачу, либо голову с плеч [49, с.57].

Такая мотивация дает результат тогда, когда люди находятся в тяжелой и безвыходной ситуации, с улучшением условий жизни изменялись и способы мотивации.

Традиционно считалось, что рабочий должен быть обязательно доволен, если получает оплату за свой труд. И поэтому труд часто рассматривался лишь как средство заработка. Но результаты различных исследований показали, что оплата труда является необходимым, но недостаточным условием для мотивации трудовой деятельности человека [5, с.7].

Почему человек действует и выбирает именно те действия, которые совершает, и почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие? В результате каких действий добиваются успеха, а другие же терпят не удачу. В любом действии человека, которое он совершает, существует определенный мотив, психологическое побуждение к действию, которое обусловлено потребностью человека, в чем либо [9, с.69].

Каждый человек испытывает потребность, если ощущает недостаток в чем-либо. Чтобы понять побудительные мотивы, нужно понять, в чем

человек испытывает потребность. Потребности могут быть различными: физиологические - это потребности в еде, воде, сне, тепле и комфорте. Эти потребности у человека врожденные, без них ни один живой организм не сможет существовать, они заложены генетически. Другие потребности психологические - это потребности в успехе, уважении, власти, достатке, участии. Они проявляются с жизненным опытом, и более разнообразны. О них можно судить, наблюдая за поведением человека.

К активным действиям и труду человека побуждает необходимость удовлетворения различных потребностей. Потребности возникают и находятся внутри человека, и проявляются у каждого по-разному. Потребности в чем-либо, служат мотивом к действию.

Чтобы потребность за работала необходимы мотивы, а именно психологические причины, которые будут побуждать людей к действиям, направленным на ее удовлетворение.

Мотивы поддаются осознанию, и человек - может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действия. Чтобы мотивировать работников на предприятии, руководителя необходимо определить их потребности [40, с.353].

Менеджер, который работает с персоналом, по возможности должен, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, в высокой оплате труда, ее творческом характере, а так же в служебном росте.

Мотив побуждает человека к действию и определяет, что ему надо сделать и каким образом будет осуществлено это действие. Человек может воздействовать на свои мотивы, и они поддаются осознанию. Приглушая их действие, и даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

В поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а потом по мере удовлетворения этих потребностей, становится стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней. Как в унисон этому звучит мысль А.Морита: « Людям

нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от работы и гордиться ею» [49, с.63].

Одна из самых известных и популярных теорий мотивации - это теория иерархии потребностей А.Маслоу, созданная в 1940 году [13, с.84].

Работа американского ученого широко применяется в теории менеджмента. Теория мотивации Абрахама Маслоу разделяет множество различных человеческих потребностей на пять основных категорий. Он расположил их в виде пирамиды (рис. 1.1.1), согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности. В основании которой, лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

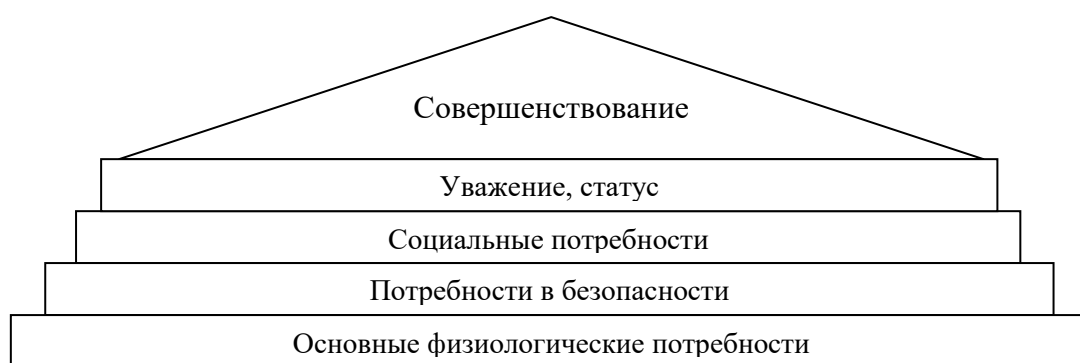


Рисунок 1.1.1 - Пирамида потребностей Маслоу

На рисунке видно, что физиологические потребности являются жизненно важными, которые необходимы для выживания. Для удовлетворения необходимы деньги, которые можно использовать для приобретения товаров, удовлетворяющих эти потребности.

Потребность в безопасности заключается в том, чтобы сохранить жизнь и здоровье, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении. Поэтому, заботясь об обеспеченном будущем, человек получает профессиональное образование и опыт работы.

Социальные потребности проявляются в желании быть принятым в коллективе, получить поддержку, установить доброжелательные отношения с другими людьми.

Далее возникает потребность в уважении. Любому человеку не безразлично, как к нему относятся в обществе, коллективе и у него возникает потребность испытывать чувства собственной нужности и значимости для предприятия, социального престижа, иметь высокий социальный статус.

Самая высокая потребность по Маслоу - это потребность в самовыражении, заключается в стремлении к реализации своих способностей и самосовершенствованию, к развитию и творчеству [32, с.71].

Маслоу считал, что когда потребности более низкого уровня были удовлетворены, то потребности более высокого уровня становятся важнее. На самом деле, модель потребностей Маслоу учитывает скорее не все общество в целом, а лишь категорию тех людей, у которых низкие доходы. Так как их основные потребности в пище и жилье уже слабо удовлетворены. У среднего класса не актуальны потребности первого и пятого уровня, но остро стоит вопрос о потребностях третьего и четвертого уровней. Это первое исключение, которое дает модифицированную модель Маслоу для среднего класса [40, с.350].

Вторым исключением является класс богатых, куда входят топ - менеджеры и капиталисты. Они получают высокие доходы, и поэтому удовлетворили низшие потребности, средние потребности для них неважны потому, что они работают на себя. У них нет начальников, чьи распоряжения надо выполнять и расположения которых нужно добиваться. Но у них очень сильна потребность в самовыражении.

Теория А.Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Она оказалась весьма полезной в описании процесса мотивации, но последующие исследования подтвердили ее не полностью. Выяснилось, что удовлетворение какой либо одной потребности, не приводит к задействованию потребностей следующего уровня, в качестве мотивации. В этой теории не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Теория существования связи и роста К.Альдерфера предполагает, что потребности человека объединены в отдельные группы. Таких групп потребностей существует три:

1) потребности существования, включают две группы потребностей А.Маслоу - безопасности и физиологические

2) потребность связи отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных

3) потребности роста аналогичны потребностям самовыражения и включают также потребности группы признания и уважения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности и самосовершенствованию.

Ученый полагал, что движение потребностей в человеке идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность низшего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня [40, с.359].

Полагая, что классификация высших потребностей, предложенная А.Маслоу, не полна ученый Д.Мак-Клелланд разработал собственную теорию приобретенных потребностей, дополнив ее понятиями потребностей власти, успеха и причастности.

В теории потребностей Дэвида Мак-Клелланда движут человеком вторичные потребности. Ученый выделил три группы потребностей: стремление к успеху, стремление к власти и стремление к причастности [49, с.91].

Потребность в успехе - это желание человека довести работу до конца, добившись успеха и лучшего результата. Успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности. Это готовность принимать сложные решения и нести за них персональную ответственность.

Потребность во власти, несет желание воздействовать на других людей. Стремясь к власти, и удовлетворяя свою потребность, делая это при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями

можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью аттестации, направления на курсы повышения квалификации.

Потребность к причастности - это желание наладить дружеские отношения, взаимопомощь, использование обширных возможностей социального общения. Такие люди увлечены работой, она дает им возможность общения. Управляющие руководители должны сохранить атмосферу, которая не будет ограничивать межличностные отношения и контакты. Но при этом осуществлять контроль их деятельности.

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Ученый создал двух - факторную модель, представленную в таблице 1.1.1. Модель показывает две группы факторов, отражающих удовлетворенность человека работой.

Таблица 1.1.1 - Двухфакторная модель удовлетворенности работой

Гигиенические факторы	Мотивация
политика фирмы и администрации	успех
условия работы	продвижение по службе
зарплаток	признание и одобрение результата
межличностные отношения	высокая степень ответственности
степень непосредственного контроля над работой	возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов - это внешние, они снимают неудовлетворенность работой, связаны с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. Ф.Герцберг полагает что работник, начинает обращать внимание на эти факторы тогда, когда считает их реализацию не адекватной или не справедливой.

Вторая группа факторов (собственно мотивация) связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель должен помнить, что для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов:

ощущение успеха, признание со стороны окружающих, рост возможностей (возможность делового и творческого роста). Для отдельных людей факторы первой группы могут не иметь значения (для аскетов, примитивных людей с низкими потребностями). Но люди, проявляющие аскетизм встречаются не часто, и поэтому важно создать нормальные, достойные человека условия труда [49, с.63].

Впервые о мотивации с точки зрения научного управления заговорил Ф.Тейлор, им была предложена политика «кнута и пряника». Но быстро меняющиеся технологии производства, ускорение научно-технического прогресса, изменение человека показали, что политика «кнута и пряника» не всегда приносит желаемый эффект. Специалисты в области управления стали искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте [9, с.69].

Рассмотрев несколько теорий, сложно определить, какая является самой надежной, какая объясняет все в отношении мотивации работников к труду. Это говорит о том, что проблема мотивации очень сложна, она воплощает в себе много аспектов, освещая лишь небольшой кусочек или часть этой огромной проблемы. Каждая теория отражает реальность, но часть ее, а не целиком. Поэтому теории нужно рассматривать как дополняющие друг друга, а не конкурирующие или взаимоисключающие. Чем больше теорий руководитель знает, тем больше у него точек зрения на события, которые происходят на предприятии, соответственно больше возможностей для сознательного управления ими.

Поведение человека, определяется не только одним мотивом, а в совокупности, в рамках которой они находятся. В конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека [14, с.351].

Мотивационную структуру образует соотношение разных мотивов, которые влияют на поведение людей, и у каждого человека мотивационная структура индивидуальна. Перед менеджером стоит задача изучить эту структуру [26, с.223].

Мотивирование - это процесс воздействия на индивида с целью побуждения его к определенным действиям путём пробуждения в нем определенных мотивов. Сердцевину и основу управления человеком составляет мотивирование. Эффективность управления в очень большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Возникает следующее мотивирование к труду:

1. Мотив самостоятельности характерен работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью и более высокими заработками взамен установки « быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес ».

2. Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. Когда причины различны, это исторические и этнические. Россиян ориентирующих на стабильность и надежность, значительно больше, чем тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

3. Мотив социальной принадлежности (потребность быть в коллективе). Этот мотив близок к восточному (японскому) стилю управления на предприятии. Желание работать в «хорошем коллективе», как заметили социологи, лидирует у работника в России.

4. Мотив самоутверждения наблюдается у молодых и среднего возраста работников. Как утверждает Герцберг, это является мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

5. Мотив приобретения нового (вещей, знаний и т. д.) является основой многих элементов воздействия, присущ высококвалифицированным специалистам.

6. Мотив состязательности, т. е соревнования на предприятии. Это один из сильнейших мотивов, который действует во все времена, и присущ каждому человеку.

7. Мотив справедливости. В каждом обществе свое понимание справедливости, и несоблюдение справедливости, по мнению работников, ведет к де мотивации.

Структура мотивации личности стабильна, но в процессе воспитания может поддаваться формированию и изменению, это приводит к изменению поведения [2, с.18].

Для того чтобы мотивировать и стимулировать персонал к работе на предприятии, нужно хотя бы в общих чертах знать мотивы их поведения и способы воздействовать на них (развить в подчиненных желательные, ослабить нежелательные) [11, с.125].

Рассмотрим рис.1.1.2 мотивационного процесса, который отражает цикличность и многоступенчатость, и взаимосвязь потребностей, мотивов и целей.

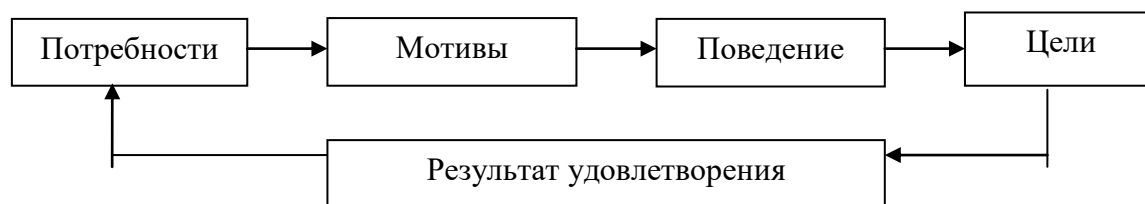


Рисунок 1.1.2 - Последовательность протекания мотивационного процесса

Схема условная, и даст общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. На самом деле мотивационный процесс бывает более сложным. Движущие человеком мотивы, гораздо сложнее, они подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, социального положения. А также материального благосостояния, образования, общественного мнения.

Поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Можно дать следующее определение: мотивация труда - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий. Это система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения.

1.2 Виды мотивации труда

Мотивация труда на предприятии - это стремление работника удовлетворять свои потребности с помощью трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую он желает удовлетворить; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [9, с.73].

Для формирования мотивов труда, большое значение имеет оценка вероятности достижения целей. Когда трудовая деятельность является основным условием получения блага, формируется мотив к труду. А если критерием в распределении благ служат статусные различия (должность, квалификация, степень и звание), принадлежность к определенной социальной группе, стаж работы. При этом формируются мотивы служебного продвижения, закрепления на рабочем месте, получение разряда, степени или звания, которые не обязательно предполагают трудовую деятельность человека, ведь как известно, что они могут достигаться другими способами [28, с.174].

Мотивы труда разнообразны, их можно различить по потребностям, именно их человек стремится удовлетворить и по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Все они связаны с трудовой деятельностью - это у них общее, и чем важнее роль труда в жизни работника, тем выше его трудовая активность [3, с.497].

В основе всех этих процессов лежит использование разно образных мотивов, среди них мы можем выделить такие, как моральные, социально-психологические, духовные, творческие и материальные.

На мотивацию персонала на предприятии также влияние оказывают условие труда и содержание, организация труда и его оплата, возможность продвижения по карьерной лестнице.

Существуют три вида мотивации - прямая, властная (принудительная) и опосредованная (стимулирование).

1. Непосредственное влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера оказывает прямая мотивация.

2. Властная (принудительная) мотивация строится на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника, в случае не выполнения им установленных требований.

3. Стимулирование труда как метод формирования мотивов предполагает право выбора работником два варианта поведения в соответствии с его интересами.

Потребности, стимулы и мотивы являются основными рычагами мотивации. Вызывающее побуждение к действию, в теории мотивации как отсутствие чего-либо рассматриваются потребности.

Стимул - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой). Мотив же, в отличие от стимула, является внутренней побудительной силой (желание, ориентация) [11, с.142].

Очень важно различать понятия «мотив труда» и «стимул труда» - они не одинаковы. В первом случае речь идет о работнике, который стремится получить благо посредством труда, а во втором об органе управления, обладающем набором необходимых благ и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Стимулирование же, это способ привлечения людей к труду и повышения их трудовой активности. Стимулирование предполагает создание определенных условий, при которых активная и результативная трудовая деятельность становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника и способствует формированию у него мотивов труда. Оно может быть материальным (экономическим) и социальным (моральным). Первое осуществляется через заработную плату, распределение дохода и премирование. Второе - связано с реализацией личностных установок работника и заключается в воздействии на него путем различных поощрений. Этот социально-психологический механизм строится на основе использования социальных потребностей личности в признании, это уважении и престиже, т.е. принадлежности к коллективу. Использование этого стимулирования требует учета личностных особенностей работника, условий труда, окружения [9, с.75].

Стимулы - побудительные мотивы к действию, вызывающие заинтересованность в работе бывают моральные и материальные. Система стимулов и мотивов должна опираться на нормативный уровень трудовой деятельности. Факт, вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять определенный круг обязанностей. Все то, что человек считает ценным для себя, является вознаграждение.

Вознаграждения разного рода бывают внешние и внутренние. В какой бы форме не осуществлялось внешнее вознаграждение, оно всегда означает признание заслуг человека или коллектива перед предприятием. Внешним вознаграждением являются: премии, заработная плата, продвижение по службе, символы статуса и престижа, похвалы и признания, дополнительные льготы и вознаграждения [44, с.171].

Внутренние вознаграждения - это чувство самоуважения, ощущение значимости и содержательности своего труда, ответственности и

неформальное общение, возникающее в процессе работы, удовлетворенность достигнутым результатом. Чтобы обеспечить такие вознаграждения, от руководителя требуется точная постановка задачи и создание необходимых условий для выполнения работы. В такой ситуации для стимулирования нет места. Здесь работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнения предъявляемых требований, сфера контролируемая.

Работник должен знать, какое вознаграждение он получит при соблюдении всех требований и выполнении работы в нужном объеме, и что последует в случае их нарушения. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Но грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения. Материальное и моральное поощрение за хорошие результаты создает атмосферу взаимопонимания и доверия. Хвалить нужно искренне и лучше делать это на людях, а критиковать с глазу на глаз, не повышая голос. Также возможно обсуждение сильных и слабых сторон человека.

От руководителя требуется психологическая компетентность при анализе допущенных работником ошибок [9, с.76].

Цель стимулирования - не побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовым отношением.

Делать одну и ту же работу человек может, затрачивая при этом различные усилия. Может работать в пол силы или же отдаваться работе полностью. Он может стремиться брать работу легкую, а может браться за тяжелую сложную работу. Может выбирать простое решение, а может искать и браться за сложную задачу. Все это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий, при выполнении своей работы. И видно, какие усилия готов затрачивать [16, с.345].

Руководство предприятия должно стараться строить систему мотивирования так, чтобы она развивала у работников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность [32, с.87].

Говоря о мотивации труда на предприятии нужно учесть то, что мотивация - это не только технологии, процедуры, документы и регламент. А так же искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника. То есть, нужно не просто ставить задачи перед подчиненными и требовать их выполнения, а нужно вовлекать сотрудников в решение общей задачи и все должны понимать, что они одна команда, идущая к общей цели [47, с.411].

Практика показывает, что работники часто не знают своих перспектив в коллективе, то говорит о плохой постановке работы с персоналом и отсутствии планирования и контроля карьеры на предприятии. Все эти этапы необходимо учитывать и руководству правильно организовывать и планировать работу.

Руководителю и самому необходимо уделять особое внимание собственному развитию в середине служебной карьеры и содействовать развитию своего персонала. Важную роль имеет личное признание руководством предприятия или коллективом результатов деятельности работника [9, с.73].

Основные формы стимулирования работников на предприятии, можно расположить в следующем порядке:

1. Заработная плата, характеризующая оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия (абсолютная величина и соотношение с уровнем оплаты других работников предприятия), должна быть сопоставима с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона и конкурентоспособна. Надбавки и доплаты выполняют стимулирующие функции, и отражают производственные результаты деятельности персонала, носят стабильный характер. Премии предназначены

для стимулирования персонала на достижение какого-то определенного результата и носят изменчивый характер.

2. За определенные достижения и успехи в работе нематериальные (не денежные) льготы и привилегии работникам, предоставление права на скользящий и гибкий график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности отпусков, которые будут оплачиваться.

3. Социальные выплаты, которые включают субсидирование и льготное питание, продажу собственной продукции предприятия работникам со скидкой, предоставление работникам без процентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, оплату больничных листов, страхование здоровья работников, оплату расходов на проезд работника к месту работы и обратно.

4. Дивиденды по акциям фирмы (участие в акционерном капитале предприятия) и участие в прибылях.

5. Оплата обучения и повышения квалификации работников, продвижение их по службе, планирование их карьеры.

6. Мероприятия, которые повышают содержательность труда, самостоятельность, и ответственность работника и стимулируют его квалификационный рост.

7. Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива [3, с.168].

Эффективная система мотивации - это правильное воздействие на достижение стратегической цели предприятия. Необходимо определиться с целями, стратегией компании, а потом создать систему мотивации так, чтобы сотрудники достигали результатов. Цели предприятия будут выполняться, и оно будет процветать.

Как утверждали Д.Нортон и Р.Каплан, «если работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого» [18, с.9].

Многие авторы теорий мотивации, пришли к выводу, что, факторы мотивации, потребности и ожидания существуют параллельно, они не противоречат, а дополняют друг друга. И для каждого работника необходимо свое сочетание факторов мотивации и потребностей. Руководителю необходимо проанализировать мотивационные факторы и потребности персонала на предприятии [22, с.136].

Чтобы успешно двигаться навстречу цели, руководитель должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее в полной мере и с лучшими результатами.

Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию. Теории мотивации разделяются на содержательные и процессуальные теории. Содержательные теории мотивации основаны на изучении потребностей человека и их влияния на его поведение. Процессуальные теории основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания [49, с.62].

1.3 Современные методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии

В современных условиях люди стали гораздо образованнее и обеспеченнее, чем в прошлом. И поэтому их мотивы деятельности более сложны и трудны для воздействия. Это необходимо учитывать в целях эффективного достижения конечных результатов деятельности предприятия [40, с.357].

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом на предприятии. А новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это

подбор, обучение и расстановка кадров, но и самое главное формирование нового сознания, менталитета, и методов мотивации.

На современном этапе общественного развития, успешная деятельность любого предприятия зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия работы и быта благоприятствуют труду; удовлетворению материальных, социальных, и духовных потребностей людей, разностороннему проявлению личности [28, с.97].

Необходимо разнообразить и обогатить содержание трудовой деятельности, максимально использовать интеллектуальный и творческий потенциал работников, повысить их дисциплину и ответственность, создать надлежащие условия для эффективной работы, хорошего отдыха, устройства семейных дел.

Для разных категорий персонала потребности, интересы и ценности, определяющие их отношение к работе, будут значительно отличаться.

Многочисленные опросы, которые проводились на различных российских предприятиях, показали то, что внутри одного предприятия, для разных категорий работников имеются существенные различия в трудовой мотивации [6, с.335].

Понятие мотивации основано на другом понятии – побуждении. Мотивация человека во многом является продуктом воздействия культурной среды и оказывает огромное воздействие на работу и жизнь человека [23, с. 137].

Российские работодатели начали тревожиться по поводу мотивации рядового персонала не так давно. Экономика России за последние годы укрепилась, и у растущих компаний возникли проблемы с набором новых сотрудников и с удержанием в компании старых. Для простых работников на первый план выходит заработная плата, условия труда, развитие системы социальной защиты и уверенность в завтрашнем дне. Поэтому многие

специалисты кадровых служб считают, что максимальную отдачу имеет материальное стимулирование.

Трудовая мотивация у современных российских работников сводится к тому, чтобы получить гарантированную заработную плату, но при этом качество и интенсивность труда остаются низкими. Все это связано с переносом консервативных взглядов и принципов управления на предприятия в систему новых производственных отношений. У многих руководителей не хватает знаний и опыта, они не могут распознать и востребовать потенциал своего персонала.

В России проблемы мотивации на предприятии стоят на первом месте. Большинство российских работников оказывают традиционное искусственное торможение работы. Не принимают «новое», у многих людей нет уверенности в завтрашнем дне. Из-за высокой криминализации и коррупции российского общества, при этом низком социальном обеспечении происходит деградация трудового сознания [9, с.67].

Российскому работнику не достаточно личных мотивов для развития и самосовершенствования. Большое количество работников с обедненной мотивацией, которые не готовы и не желают приспособливаться к новым условиям труда, имеют низкий уровень профессионализма и обостряют ситуацию на российском рынке рабочей силы.

Начатые реформы не принесли ощутимых результатов, вместо улучшения жизни они обернулись спадом производства, слабым притоком инвестиций в экономику страны и социальную сферу. Снизилась доходы, сократилось финансирование в области образования, науки и культуры и самое главное в здравоохранении [15, с.304].

Поэтому вопрос о мотивации и стимулированию труда требует особого внимания. С учетом перехода к рыночной экономике в России, рассмотрению и анализу основных теорий мотивации и совершенствованию и внедрению новых. Необходимо уделить мотивации и стимулированию труда на предприятии особое внимание.

Важной функцией является мотивирование деятельности работника. Руководитель должен уметь регулировать побудительные мотивы работника, в первую очередь нужно провести анализ мотивационных факторов, потребностей сотрудников. Также учесть их при разработке системы оплаты труда и мотивации но, не забывая при этом, что средствами мотивации могут служить не только деньги [30, с.126].

При этом эффективность может снизиться, без одновременного применения продуманной стратегии нематериальной мотивации. Система льгот, материальных и не материальных благ, получаемых от компании, хорошо мотивирует, при этом создает комфорт и защищенность, повышает самооценку и статус сотрудника. Ответной реакцией на заботу работодателя будет уверенность в себе, чувство лояльности компании, удовлетворенность трудом.

Чтобы предприятию эффективно достигать цели, работник должен трудиться с желанием, любить свое дело, гордиться выполняемой работой и получать от нее удовольствие. Руководствуясь в работе сознанием своей полезности и необходимости [9, с.74].

Средством мотивации могут служить не только деньги, а все что способствует укреплению у человека чувства самоуважения. Некоторые результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда судьба предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. Это может быть выпуск высококачественной продукции с акцентом на фирменную марку, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Такие методы можно использовать на предприятиях, где большинство женщин, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками. Точное и постоянное информирование о производственно – экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намеченных действиях, успешности их реализации [37, с.168].

К концу 1980 годов предприятия стали задумываться об управлении индивидуальной результативностью работника как о целостной системе. В 1990 годах, это понятие получило широкое распространение в сфере управления мотивацией и стимулированием. Управление результативностью призвано способствовать высокоэффективной деятельности предприятия и ее сотрудников. Это ни что иное как, выполнение и перевыполнение достаточно сложных задач для обеспечения высокой производительности труда, а также выпуск высокого качества продукции и обслуживания клиентов, развития компании, роста прибыльности и акционерной стоимости. Сделать хорошее - лучшим, развить в людях способность выполнить эти задачи – вот главная цель управления результативностью [36, с.10].

Правильно организованное управление результативностью мотивирует людей, выступая основным компонентом процесса вознаграждения в целом. При этом, концепция вознаграждения предполагает обязательное сочетание разных видов поощрения., и все они взаимосвязаны.

Сейчас на многих зарубежных современных предприятиях вознаграждение понимают как единую систему, которая состоит из базовой заработной платы, сдельной оплаты в соответствии с результатом, компетенциями или вкладом, премий и нефинансовых поощрений. Эффективней будет сочетать все возможности наградить человека за его труд, чтобы работа приносила ему видимую выгоду и удовлетворение.

Основная форма признания, которая не связана с деньгами и ничего не стоит организации или руководству, кроме пары минут на то, чтобы лично или по e-mail сказать - «Отличная работа. Спасибо!» [36, с.165].

Или потратив пятнадцать минут, можно составить письменную благодарность. Как говорится: « Мелочь, а приятно». Существуют и более сложные программы выражения признания - выплаты денежной премии или бонусов. Эффективное выражение признания зависит от усилий менеджера, одни легко признают успехи своих подчиненных и тем самым налаживают позитивные рабочие отношения, другие не могут найти правильные слова, чтобы ободрить людей. Негативная или не искренняя похвала: «Это было бы отлично, но ...», положительного эффекта такая благодарность не окажет. Умение увидеть усилия работника и поблагодарить за них - это одна из ключевых задач менеджеров. Частью их развития и обучения должно быть именно это [14, с.79].

Неформальное признание, заключается в том, чтобы на предприятии с большим числом низко оплачиваемых работников, охватить как можно больше сотрудников частыми вознаграждениями среднего и малого размера. Считается, что всегда лучше дать тысяче людей по десять фунтов, чем одному - десять тысяч. Неформальные признания не имеют под собой соревновательного принципа. Сотрудник, команда или группа, которые отвечают стандартам или отлично делают свою работу, заслуживают вознаграждения.

Формальное признание. Общественное признание, путем выражения благодарности на доске объявлений или в рейтинге «Сотрудник месяца». Такие способы сделают общеизвестными конкретные достижения или эффективную работу.

Схемы формального выражения признания также могут предложить работникам и их семье, награды в виде подарков, поездок по стране или за границу, сеансов СПА или оплаты ужина в ресторане. В одних случаях, формальное премирование, и регулярные церемонии награждения. Другие отдают это в руки линейных менеджеров, у которых есть полномочия и определенный бюджет для того, чтобы они могли, следуя общим указаниям, вознаграждать сотрудников.

Кто был официально вознагражден, говорят, что преимущества, которые они получили, имели более длительный эффект, чем сама награда. В следствии им была предложена возможность новых контактов и участия в новых проектах, на которые они не могли и рассчитывать, а также шанс продвижения по службе. Самое главное в таких схемах - это гарантия того, что «награда найдет своего героя», и она действительно дается тем, кто этого заслуживает, и это происходит честно и справедливо [36, с.167].

Роль руководства по уменьшению рисков возникновению проблем, связанных с результативностью труда велика необходимо:

1. Осуществление эффективного лидерства - мотивация сотрудников, детальное разъяснение планируемых результатов, поощрение к хорошей работе в команде.

2. Разработка системы труда, при которой к сотрудникам не предъявляются неосуществимые требования.

3. Распределение сотрудникам рабочих заданий в рамках их компетенций при условии возможного дополнительного обучения.

4. Выполнение функции наставника - раскрытие талантов своих подчиненных. Инструктаж или обсуждение выполненной сотрудником работы, и есть возможность обучения.

Каждый руководитель должен отдавать себе отчет в том, что именно на него возложена обязанность, работать с отстающими сотрудниками. Это требует больших знаний и умения.

Наиболее значимыми на сегодняшний день, являются экономические методы: заработная плата, премия, надбавка, доплата, стимулирование из фонда развития.

Сегодня на некоторых предприятиях, существует дополнительные виды вознаграждения за высокую продуктивность или за особые достижения, это оплата труда бонусами, наличными. Она подытоживает результат или вклад сотрудника [36, с.154].

Только комплексно необходимо подходить к управлению мотивацией, использовать все возможные средства воздействия на мотивацию труда предприятия.

К наиболее актуальным подходам в настоящее время относят следующее:

1. Комиссионные - один из наиболее естественных и распространенных способов повышения заинтересованности сотрудников. Он эффективен при условии, если верно разработан - напрямую связан с выполняемой работой и ее результатами и легко рассчитывается.

2. Комиссионные должны выплачиваться регулярно - каждый месяц, а не раз в квартал, и должны быть значительной прибавкой к семейному бюджету.

3. Премия - также довольно распространенный способ стимулирования, но он может рассматриваться как индивидуальное право каждого независимо от результатов работы компании. Коллективные премии не всегда мотивируют каждого сотрудника в отдельности, и зачастую из-за отдаленности цели во времени сотрудники забывают поддерживать уровень выполнения работы, необходимый для выплаты премии.

4. К финансовой помощи можно отнести транспорт, ссуду на покупку недвижимости, оплату медицинской и других страховок, которые могут распространяться или не распространяться на членов семьи сотрудника. Пенсии. Эта привилегия гораздо меньше ценится молодыми сотрудниками и поэтому не всегда является мотивирующим фактором. Отпуска и праздники. Важно, чтобы они согласовывались с личной жизнью сотрудника. Стимулировать могут как продолжительность отпуска, так и его даты. Продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы в компании. Командировка может сочетаться с отпуском (таким образом, компания оплачивает билеты в то место, куда сотрудник сам не смог бы позволить себе поехать).

5. Качество и условия самой работы. Пытаться стимулировать человека, находящегося не на своем месте, всегда трудно. Дать сотрудникам возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания, а также «сменить обстановку» можно, организовав рабочие группы для выполнения проектов или специальных заданий.

6. Оборудование. Ноутбук, пейджер, мобильный телефон и т.д., которые могут использоваться также и в личных целях, — все это очень веские стимулирующие факторы. Ответственность. Большинство людей получают удовлетворение от возложенной на них ответственности как от чего-то, что принадлежит только им. Они могут считать это своей собственностью и гордиться результатом. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы, ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.

7. Продвижение и рост. Ощущение собственного прогресса само по себе мотивирует. Категории и звания можно использовать для создания уровней в пределах одной должности, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста.

8. Признание и поощрение - например, выбор «сотрудника месяца». Подобные меры должны быть организованы так, чтобы возможность выиграть была у всех. Если каждый раз это будет один и тот же человек, - этот фактор перестает быть стимулирующим: вскоре команда поймет, что победитель уже давным-давно выбран, и в результате интерес и доверие к такой системе будут потеряны.

Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование «оплата за квалификацию» (ОЗК). Суть системы в том, что уровень оплаты труда зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник

способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что знает. Оплачивается не сам труд, а рост квалификации и число освоенных специальностей. «Оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности рабочий получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Компании, которые ориентированные на инновацию, уделяют большое внимание стимулированию инноваций, организации стимулирования творчества. Компания IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. В случае если предложение принимается, то его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система гарантов и субсидий) [37, с.162].

Например, в Японии мотивации и стимулированию труда уделяется большое внимание. Политика опеки проявляется в достаточно разнообразном «социальном пакете» предоставляемом работнику, который получает постоянное место в компании. Сюда входит аренда жилья, покупка земли, строительство, все на льготных условиях. Покупка автомобиля со скидкой, возможность работника пользоваться спортивным залом, кружками. Повышение квалификации за счет фирмы. Оплата взносов в фонды социального страхования, и частично расходов на медицинское обслуживание.

Опека проявляется не только в обращении, в отношениях с подчиненными, руководство стремится помочь, поддержать, удовлетворить бытовые и социальные потребности работников. Удовлетворенность всех этих нужд снимает тревогу и чувство беспокойства у работников. Это вызывает положительные эмоции: чувство благодарности, признательности фирме, а в свою очередь чувство долга, обязанности фирме. Компания делает

все необходимое, для того чтобы мотивировать и стимулировать работника, чтобы привязать его к себе [7, с.75].

Руководство это предпринимает для того, чтобы поддержать высокий уровень мотивации. Работникам вместе с женами предлагается посещать на предприятии кружки. Компания организует выезды семьями на пикники, при этом явка, на такие мероприятия обязательна. Все это направлено на то, чтобы сплотить людей, при этом формируются межличностные, неформальные отношения. Работник фирмы, удовлетворяет свои социальные потребности, это в дружбе, в близких отношениях, в общении, и потребности в самореализации. Все это мотивирует его работать с большей отдачей.

В определенном возрасте работник покидает компанию, и сильным мотивирующим фактором является то, что он может быть спокоен за свое будущее, он сможет жить дальше на выходное пособие, которое будет зависеть от среднемесячной заработной платы и стажа работы. Но если работник решает уволиться, то стаж работы на другой фирме будет отсчитываться с нуля. Поэтому каждый старается держаться за свою работу и делает все, чтобы фирма, на которой он работает, процветала.

Для мотивации к труду компании используют и другие способы, такие как ротация. Ротация - это один из инструментов развития персонала. Мотивация к труду повышается за счет того, что выполняемые обязанности не повторяются изо дня в день. Не вызывают состояние монотонности, соответственно нет психологической усталости и раздражения. Выполняемые операции и работа меняются, труд становится разнообразным и это влияет на результаты и на чувства удовлетворенности [7, с.80].

Самая высокая потребность человека - это потребность самовыражения и роста, как личности. Она никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен [49, с.62].

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и уже тогда принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

«Талантливый руководитель умеет делать из патологического лентяя, трудолюбивого мастера. Он умеет создать в душах своих подчиненных желание хорошо работать» С.Каверин [49, с.57].

В современном мире кардинально изменилась позиция человека по отношению к себе и окружающему миру. В наше время человек ориентирован на будущее и на ценности будущего, а чтобы чувствовать себя в этой жизни уверенно и не быть в ней «случайным пассажиром», нужно стараться оценивать все факторы нашей жизни во взаимосвязи и взаимовлиянии согласно концепции современного мира. Это позволит человеку найти свою нишу на Земле и получить максимальную отдачу от своих действий.

Делая выводы по первому разделу, можно сказать, что:

1. Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека;

2. Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы, т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение;

3. Мотивация труда – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения;

4. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов;

5. Руководителю необходимо комплексно подходить к управлению мотивацией, использовать все возможные средства воздействия на мотивацию труда предприятия.

2.АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В АО «КМАпроектжилстрой»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

На нашей необъятной планете каждый город имеет свое лицо. Вот и наш город имеет свои черты и особенности. Акционерное общество «КМАпроектжилстрой» привносит в облик Старого Оскола чувство комфорта, уюта, красоты и уверенности. Ежегодно, старооскольцы и гости приезжающие в город с восхищением замечают, какими быстрыми темпами меняется его облик.

Рожденный более 420 лет назад, старинный провинциальный городок, стал современным городом, с новым обликом. За последние 40 лет, он стал - не узнаваем, появились уютные микрорайоны, с развитой инфраструктурой. Несомненно - это заслуга строительной компании «КМАпроектжилстрой», которая внесла свой весомый вклад. Компания - единственный Застройщик Старого Оскола, осуществляющая комплексную застройку жилых микрорайонов.

Дата основания предприятия - апрель 1974 года. Председатель совета директоров - Лоор Карл Карлович. Генеральный директор - Моргунов Сергей Яковлевич. Основной вид деятельности: проектирование, жилищное, коммунальное и промышленное строительство, выпуск строительных материалов и конструкций, торговля.

В 60- 70 годы прошлого столетия шло интенсивное освоение Курской магнитной аномалии - величайшего в мире месторождения железной руды с

запасами, которых хватит на столетия. Именно это дало толчок комплексному развитию региона, а центры стали город Старый Оскол и Губкин.

В европейской части России началось строительство крупнейших металлургических производств: Стойленского и Лебединского горно-обогатительных комбинатов предполагало создание новой жилой инфраструктуры. По приказу Минтяжстроя СССР 01 апреля 1974 года в целях выполнения программы по увеличению объемов строительства и ввода в эксплуатацию объектов жилья и соцкультбыта для работников металлургического комплекса в городе Старый Оскол был создан трест «КМАжилстрой».

На базе треста «КМАжилстрой» и Старооскольского домостроительного комбината в 1987 году было образовано проектно-строительное объединение «КМАпроектжилстрой». А уже в 1992 году ПСО «КМАпроектжилстрой» в соответствии с Законом о приватизации, преобразовано в Акционерное общество.

«КМАпроектжилстрой» выполняет замкнутый цикл - строительства, это особенная и отличительная черта. От архитектурного замысла, до эксплуатации сданных объектов и микрорайонов под ключ выполняют подразделения компании, численность работающих более 1000 человек. Более 40 летний опыт работы на рынке жилья и безупречная репутация - это гарантия современного и качественного строительства. Компания выступает в качестве инвестора, проектировщика, генерального подрядчика и заказчика и несет полную ответственность за построенный объект. Именно такой комплексный подход позволяет профессионально осуществлять реализацию проектов любой сложности.

Основная деятельность компании:

- 1) Выпуск и реализация строительных материалов и конструкций произведенных на собственной базе стройиндустрии.

2) Строительство и реализация жилья (функции застройщика и инвестора).

3) Подрядная деятельность, выполнение строительных и монтажных работ по строительству объектов.

АО «КМАпроектжилстрой» реализует различные проекты: социальные, промышленные, жилищные. Производственный потенциал дает возможность выполнять задачи любой сложности от инвестирования и проектирования, до ввода объекта в эксплуатацию.

АО «КМАпроектжилстрой» - многопрофильная строительная организация с более чем 40-летним опытом работы на рынке строительной индустрии. Созданный в 1974 году тогда ещё трест «КМАжилстрой» успешно развивался вместе с флагманом отечественной металлургии - Оскольским электрометаллургическим комбинатом, Стойленским и Лебединским горно-обогатительными комбинатами. В 1988 году к тресту присоединились Домостроительный комбинат, завод железобетонных конструкций, автобаза, база механизации, образовав проектно-строительное объединение «КМАпроектжилстрой». Коллектив ПСО насчитывал в то время 3700 рабочих и 670 инженерно-технических работников и служащих. Эти люди стояли у истоков того, что сегодня именуется АО «КМАпроектжилстрой».

За более, чем 40 лет работы «КМАпроектжилстроем» введено около 3,18 млн. м² жилья - примерно 75% того жилищного фонда, которым располагает сегодня г. Старый Оскол; возведены объекты здравоохранения - 7 больниц на 1520 мест, поликлиника на 3100 посещений в год; детские дошкольные учреждения на 10820 мест, школы на 21348 учащихся, дворцы культуры и кинозалы на 4350 мест, плавательные бассейны, подземные и надземные многоэтажные гаражи, уникальные по своему архитектурному решению Бизнес-центр - 16 тыс. м², торговый центр - 15 тыс. м², Дворец спорта - 18911 м² с полем для игры в гольф на площади 9,93 Га, Дворец торжественных церемоний, здания офисов Внешторгбанка в г. Белгород и

Сберегательного банка в г. Новый Оскол, киноконцертный зал университета в г. Белгород. В 1994 году КМАпроектжилстрой участвовал и выиграл среди 215 предприятий-претендентов тендер, предусматривающий строительство 106 квартир для офицеров Российской Армии, организованный Агентством Соединенных Штатов по международному развитию «USAID».

Отдельная веха в созидательной деятельности АО «КМАпроектжилстрой» - комплексная застройка микрорайона «Восточный» с полной инфраструктурой и сдачей «под ключ». Этот микрорайон стал своеобразной визитной карточкой предприятия и города в целом. Здесь строителями предусмотрено все для комфортного и цивилизованного проживания: магазины, кафе, подземные и надземные многоэтажные гаражи, автостоянки, детские игровые площадки, парикмахерские, аптеки. В 2003 году построена лучшая на Белгородчине школа.

Предприятие представляет собой систему из 13-ти подразделений различного профиля и 18 дочерних предприятий, позволяющее реализовывать проекты от инвестирования и проектирования до ввода объектов в монолитном, кирпичном и панельном исполнении любой категории сложности «под ключ» с последующей их эксплуатацией.

Это - проектное управление, заводы по выпуску строительных материалов и конструкций, по производству опалубки и обработке натурального камня, автотранспортное предприятие, база механизации, управление производственно-технологической комплектации, энергетическое управление, строительные управления, выполняющие полный технологический цикл работ без привлечения субподрядных организаций.

На заводе строительных материалов созданы и успешно работают цеха по производству сухих строительных смесей, пластиковых окон и дверей, алюминиевых витражей, пенобетонных блоков, полистирол бетона. Имеется собственная база отдыха, Дворец спорта, гостиничный комплекс, супермаркеты, кафе, рестораны.

Строительство самых сложных объектов на территории Белгородской области поручается, как правило, КМАпроектжилстрою. И это не случайно. Объекты, возводимые предприятием сегодня, отвечают всем требованиям времени и мировым стандартам. Этому способствуют постоянное освоение самых новых технологий, использование современных строительных материалов, творческий поиск и нестандартные решения.

Среди заказчиков: Стойленский горно-обогатительный комбинат, кондитерская фабрика «Славянка», ОАО «Внешторгбанк», ассоциация «Промагро», администрация города.

Чтобы обеспечить свой вклад во всевозрастающую программу жилищного строительства на территории города Старый Оскол и Белгородской области, «КМАпроектжилстрой» способен производить сегодня до 100 тыс. м² жилья в год.

Современное предприятие КМАпроектжилстрой - это акционерное общество, является юридическим лицом.

Место нахождения: Россия, Белгородская область, город Старый Оскол, мкр. Олимпийский, д.62.

Свою деятельность организует на основании настоящего Устава действующего законодательства Российской Федерации. Вправе в установленном порядке открывать расчетный, валютный и другие банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Имеет круглую печать и вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, а также собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Состоит из структурных подразделений, каждый из которых может иметь отдельный баланс и счета в учреждениях банка.

Целью акционерного общества является получение прибыли. В соответствии с необходимыми документами АО «КМАпроектжилстрой» осуществляет различные виды деятельности, о чем подробно указано в приложении 1, Уставе предприятия.

Отраслевая принадлежность предприятия - это деятельность, которая связана с материальным производством в области строительства жилья:

1. Сфера - жилищное строительство.
2. Отрасль - материальное производство.
3. Вид производимой продукции - вторичный сектор экономики.

Основные направления деятельности предприятия, связаны со строительством и вводом жилых домов с целью реализации квартир, подрядной деятельностью и выпуском промышленной продукции.

Уставный капитал составляет 474 940 рублей и разделен на 47 494 штуки акций номинальной стоимостью 10 рублей каждая. Все акции, размещаемые Обществом, являются обыкновенными именными бездокументарными.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров, оно решает важнейшие вопросы деятельности общества. Оно же избирает действующий наблюдательный орган - Совет директоров и единоличный исполнительный орган.

На данном предприятии - это генеральный директор, он руководит деятельностью и решает текущие вопросы, подотчетен совету директоров и общему собранию акционеров.

Компания имеет линейно - функциональную структуру управления, она обеспечивает разделение труда. Линейные звенья управляют, а функциональные - консультируют и помогают в разработке вопросов, также готовят соответствующие решения, программы и планы.

Каждый из работников подчиняется своему функциональному руководителю, техническую подготовку на производстве ведут функциональные службы.

Для проведения финансового анализа, в приложении 2, 3 и 4 предоставлена бухгалтерская отчетность. Все формы годовой бухгалтерской отчетности за период 2013 года, 2014 года и 2015 года, являются основным важным элементом.

В результате финансового анализа сформирована таблица 2.1.1, которая содержит финансовые результаты предприятия «КМАпроект-жилстрой».

Таблица 2.1.1 - Финансовые результаты деятельности предприятия

Показатели	за 2013 г.		за 2014 г.		за 2015г.		Отклонение	
	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют	%
1	2	3	4	5	6	7	8=6-4	9=7-5
Чистая выручка	1 108 516	99,33	1 047 964	98,08	1 009 397	88,60	-38 567	- 9,48
Себестоимость реализованной продукции	1 021 333	91,52	1 034 665	96,83	1 008 162	88,49	-26 503	-8,34
Валовая прибыль	87 183	7,81	13 299	1,24	1 235	0,11	-12 064	-1,13
Полная себестоимость реализованной продукции	1 021 333	91,52	1 034 665	96,83	1 008 162	88,49	-26 503	- 8,34
Результат от основной деятельности	87 183	7,81	13 299	1,24	1 235	0,11	-12 064	-1,13
Прочие доходы	7 447	0,67	20 531	1,92	129 885	11,40	109 354	9,48
Прочие расходы	32 071	2,87	23 266	2,18	124 015	10,89	100 749	8,71
Результат от прочей деятельности	-24 624	-2,21	-2 735	-0,26	5 870	0,52	8 605	0,78
Прибыль (убыток) до налогообложения	62 559	5,61	10564	0,99	7 105	0,62	-3 459	-0,37
Налог на при-быль	12 512	1,12	2 113	0,20	1 421	0,12	-692	-0,08
Чистая прибыль	50 047	4,48	8 451	0,79	5 684	0,50	-2 767	-0,29
Всего доходов	1 115 963	100	1 068 495	100,00	1 139 282	100	70 787	0

Чистая выручка за анализируемый период на данном предприятии уменьшилась на 99 119 тыс. руб. (с 1 108 516 до 1 009 397 тыс. руб.). Основная деятельность, ради осуществления которой было создано предприятие, была прибыльной.

Эффективность основной деятельности Предприятия снизилась под влиянием опережающего темпа падения выручки по отношению к темпу

снижения себестоимости реализованной продукции. За этот период валовая прибыль значительно уменьшилась на 85 948 тыс. руб.

Наибольший удельный вес приходился на доходы от основной деятельности. На основании бухгалтерских балансов за последние три года, можно проанализировать структуру активов предприятия. Данные результаты оформлены в виде таблице 2.1.2, которая отражают структуру активов.

Таблица 2.1.2 - Структура активов предприятия

Наименование показателя	на 31.12.2013 г.		на 31.12.2014 г.		на 31.12.2015 г.		Отклонение	
	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%
1	2	3	4	5	6	7	8=6-4	9=7-5
I. Внеоборотные активы	2 354 873	66,21	2 255 693	62,83	2 334 535	64,38	78 842	1,55
Нематериальные активы	0	0	0	0	0	0	0	0
Основные средства	1 081 817	30,42	1 144 996	31,89	1 053 128	29,04	-91 868	-2,85
Вложения во внеоборотные активы	458 087	12,88	295 728	8,24	466 440	12,86	170 712	4,62
Долгосрочные финансовые вложения	814 969	22,91	814 969	22,70	814 967	22,47	-2	-0,23
II. Оборотные активы	1 201 960	33,79	1 334 389	37,17	1 291 947	35,62	-42 442	-1,55
Запасы	353 604	9,94	366 496	10,21	359 549	9,91	-6 947	-0,30
Производственные запасы на складах	135 033	3,80	134 954	3,76	137 503	3,79	2 549	0,03
готовая продукция и товары на складах	218 571	6,15	231 542	6,45	222 046	6,12	-9 496	-0,33
Долгосрочная дебиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0	0
Краткосрочная дебиторская задолженность	44 651	1,26	51 205	1,43	63 231	1,74	12 026	0,31
Краткосрочные финансовые вложения	787 569	22,14	904 005	25,18	847 999	23,38	-56 006	1,80
Денежные средства	15 552	0,44	12 291	0,34	20 969	0,58	8 678	0,24
Прочие оборотные активы	584	0,02	392	0,01	199	0	-193	-0,01

АКТИВЫ ВСЕГО	3 556 833	100	3 590 082	100	3 626 482	100	36 400	0,00
Чистый оборотный капитал	988 438	27,79	1 096 069	30,53	1 222 881	33,72	126 812	3,19
Чистые активы	3 343 311	94	3 351 762	93,36	3 557 446	98,10	205 684	4,8

Из таблицы видно, что Активы Предприятия за анализируемый период практически не изменились, оставшись на уровне 3 626 482 тыс. руб. Основную часть в структуре имущества занимали внеоборотные активы. Чистые активы (в соответствии с "Порядком определения стоимости чистых активов" (утв. приказом Минфина РФ № 84н)), на начало анализируемого периода составили 3 343 311 тыс. руб., а в конце периода были равны 3 557 446 тыс. руб. Доля основных средств в имуществе, на конец анализируемого периода составила 29,04%. Таким образом, предприятие имеет "легкую" структуру имущества, что отражает мобильность его активов и свидетельствует о незначительных накладных расходах и низкой чувствительности прибыли Предприятия к изменениям выручки.

Внеоборотные активы - в конце анализируемого периода структура имущества характеризуется относительно высокой долей внеоборотных активов, которая незначительно менялась, составив 66,21 % на начало, затем снизилась до 62,83 и выросла до 64,38 % на конец анализируемого периода. Внеоборотные активы Предприятия за анализируемый период практически не изменились, составив на конец периода 2 334 535 тыс. руб.

За анализируемый период остались на прежнем уровне: долгосрочные финансовые вложения (814 967 тыс. руб.).

В анализируемом периоде Предприятие не использовало в своей финансово-хозяйственной деятельности нематериальные активы, прочие внеоборотные активы.

Оборотные активы не значительно менялись, составив в 2013 г. - 33,79% , в 2014 г. - 37,17 и 35,62 % на конец анализируемого периода.

Оборотные активы Предприятия за анализируемый период увеличились с 1 201 960 тыс. руб. до 1 334 389 тыс. руб., в конце периода снизились до 1 291 947 тыс. руб. Прирост оборотных активов произошел за счет увеличения следующих составляющих:

- запасов;
- дебиторской задолженности;
- краткосрочных финансовых вложений при одновременном снижении:
 - денежных средств;
 - прочих оборотных активов.

Структура оборотных активов за анализируемый период оставалась достаточно стабильной. В анализируемом периоде основная часть оборотных активов неизменно приходилась на краткосрочные финансовые вложения.

Стоимость запасов за анализируемый период практически не изменилась, составив на конец периода 359 549 тыс. руб.

В составе запасов на конец анализируемого периода преобладают готовая продукция и товары (222 046 тыс. руб.). Второе место в структуре запасов занимают производственные запасы (137 503 тыс. руб.).

Величина чистого оборотного капитала показывает, что на протяжении анализируемого периода у Предприятия имелись собственные оборотные средства.

Сумма денежных средств в анализируемом периоде снизилась с 15 552 тыс. руб. до 12 291 тыс. руб. далее имела тенденцию к росту и увеличилась до 20 969 тыс. руб. тыс. руб.

Предприятие в 2014 году увеличило величину краткосрочных финансовых вложений с 787 569 тыс. руб. до 904 005 тыс. руб., а в 2015 году сумма незначительно снизилась до 847 999 тыс. руб., при этом их доля в структуре оборотных активов незначительно возросла (с 65,52% до 67,75%), а затем снизилась до 65,64%.

На протяжении анализируемого периода Предприятие убытков по балансу не имело.

Увеличение резервов и нераспределенной прибыли является результатом эффективной работы Предприятия.

Долгосрочные обязательства в 2013 - 2015 годах, в структуре заемного капитала отсутствовали.

Показатели приведены в таблице 2.1.3, которая содержит структуру пассивов.

Таблица 2.1.3 - Структура пассивов

Наименование показателя	на 31.12.2013 г.		на 31.12.2014 г.		на 31.12.2015 г.		Отклонение	
	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%	Абсолют.	%
1	2	3	4	5	6	7	8=6-4	9=7-5
I. Собственный капитал (фактический)	3 343 311	94	3351 762	93,36	3557 446	98,10	205 684	4,74
Уставный капитал (фактический)	475	0,01	475	0,01	475	0,01	0	0
Собственные акции, выкупленные	0	0	0	0	0	0	0	0
Добавочный капитал	108 327	3,05	108327	3,02	308 327	8,50	200 000	5,48
Резервы, нераспределенная прибыль (фактические)	3234 509	90,94	3242 960	90,33	3 248644	89,58	5 684	- 0,75
II. Краткосрочные обязательства	213 522	6	238 320	6,64	69 036	1,90	-169 284	-4,74
Краткосрочные кредиты	0	0	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные займы	93 000	2,61	108000	3,01	0	0	-108000	-3,01
Краткосрочная кредиторская задолженность	120522	3,39	130320	3,63	69 015	1,90	-61 305	-1,73
в том числе								
перед поставщиками и подрядчиками	1 727	0,05	1 390	0,04	2 962	0,08	1 572	0,04
перед персоналом организации	25 371	0,71	24 988	0,70	24 095	0,66	- 893	-0,04
перед гос. внебюджетными фондами	5 659	0,16	7 833	0,22	8 906	0,25	1 073	0,03
перед бюджетом	16 395	0,46	19 718	0,55	16 097	0,44	-3 621	-0,11
по авансам полученным	0	0	0	0	1 6 955	0,47	16 955	0,47
перед прочими кредиторами	71 370	2,01	76 391	2,13	0	0	-76 391	-2,13
Прочие краткосрочные обязательства	0	0	0	0	21	0	21	0

ПАССИВЫ ВСЕГО	3 556 833	100	3 590 082	100	3 626 482	100	36 400 000	0
------------------	-----------	-----	-----------	-----	-----------	-----	------------	---

В анализируемом периоде собственные средства в балансе снизились с 94,00 % до 93,36 %, затем увеличились до 98,10 % , они являются основным источником формирования имущества Предприятия.

Собственный капитал на начало анализируемого периода составил 3 343 311 тыс. руб., а на конец периода был равен 3 557 446 тыс. руб. За это время величина собственного капитала (фактического) увеличилась на 214 135 тыс. руб. при одновременном снижении соотношения заемного и собственного капитала. Возросла финансовая устойчивость Предприятия.

За счет увеличения добавочного капитала на 200 000 тыс. руб. (с 108 327 до 308 327 тыс. руб.), резервов и нераспределенной прибыли (фактических) на 14 135 тыс. руб. (с 3 234 509 до 3 248 644 тыс.руб.)

Краткосрочные обязательства за 2014 году увеличились на 24 798 тыс. руб., а за 2015 год снизились на 169 284 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства к концу анализируемого периода были представлены только коммерческими обязательствами.

Финансовые обязательства (краткосрочные кредиты и займы) на начало периода были 93 000 тыс. руб., а к концу задолженность была полностью погашена.

За анализируемый период кредиторская задолженность (не считая задолженность перед учредителями) увеличилась (с 120 522 до 130 320 тыс. руб.) , затем значительно снизилась до 69 015 тыс. руб.

В структуре кредиторской задолженности на конец анализируемого периода преобладают обязательства перед персоналом организации (24 095 тыс. руб.), составляющие 34,91%. Вторыми по величине являются обязательства по авансам полученным (16 955 тыс. руб.), составляющие 24,57%. За анализируемый период краткосрочные обязательства изменились следующим образом:

- перед бюджетом в 2014 году увеличились на 3 323 тыс. руб., в 2015 году снизились на 3 621 тыс. руб.,

- перед поставщиками и подрядчиками за этот период возросли на 1235 тыс. руб. (с 1 727 до 2 962 тыс. руб.),

- перед персоналом организации практически не изменились, немного снизившись (на 1276 тыс. руб.) составив на конец - периода 24 095 тыс. руб.,

- перед государственными внебюджетными фондами возросли на 3247 тыс. руб. (с 5 659 до 8 906 тыс. руб.),

- по авансам полученным возросли на 16 955 тыс. руб. (с 0 до 16 955 тыс. руб.),

- перед прочими кредиторами в начале периода незначительно возросли, а затем произошло резкое снижение (с 76 391 до 0 тыс. руб.).

Наибольшими темпами роста, в анализируемом периоде характеризуются задолженность перед поставщиками и подрядчиками, по авансам полученным, перед государственными внебюджетными фондами.

Анализируя все финансовые показатели, можно сделать выводы, что финансовая устойчивость и платежеспособность АО «КМАпроектжилстрой» находятся на приемлемом уровне. Имея удовлетворительный уровень доходности, Предприятие недостаточно устойчиво к колебаниям рыночного спроса на услуги и продукцию и другим факторам финансово- хозяйственной деятельности.

Предприятие «КМАпроектжилстрой» можно отнести ко второй группе инвестиционной привлекательности.

Приоритетными направлениями деятельности «КМАпроектжилстрой», в 2017 году останутся: развитие производства и сбыта готовой продукции, выполнение налоговых обязательств перед бюджетами и государственными внебюджетными фондами, выполнение социальных обязательств перед работниками предприятия, а так же перед бывшими работниками, вышедшими на пенсию.

Предприятие выполняет социальные обязательства перед работниками: сохраняет достойный уровень заработной платы и ее рост, в связи с инфляцией и финансирует спортивные, культурные и оздоровительные программы.

2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда на предприятии

В современных условиях деятельность предприятия носит разносторонний характер. Учитывая это ее целесообразно характеризовать как функционирование сложной экономической системы. Учитывая многовариантность развития современный менеджмент должен в качестве основных параметров определить экономические показатели использования трудовых ресурсов. Достижение высоких результатов развития производства невозможно без повышения эффективности использования социально-экономических факторов. Важное место в деятельности предприятия занимает вопрос совершенствования организации труда.

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников, ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе. Без согласованной и профессиональной работы всего коллектива невозможно достижение устойчивых ростов предприятия.

Предприятие выполняет социальные обязательства перед работниками: сохраняет достойный уровень заработной платы и ее рост, в связи с инфляцией, финансирует спортивные, культурные и оздоровительные программы.

В «КМАпроектжилстрое» уделяется большое внимание персоналу, решаются следующие задачи:

1. Чтобы эффективно использовать опыт и знания работников,

руководство создает все условия.

2. Повышается мотивация труда, квалификация сотрудников и в следствии удовлетворенность трудом.

3. Формируется корпоративное сознание и культура.

В современных рыночных условиях главным ресурсом любого предприятия является персонал. Эффективность и конкурентоспособность предприятия зависит в первую очередь от качественных характеристик персонала, таких как образование, опыт, потенциально-функциональные возможности, творческий подход к работе, умение предвидеть ситуацию и т.д. Рассмотрим основные количественные и качественные характеристики персонала АО «КМАпроектжилстрой».

Основные данные и показатели, характеризующие персонал приведены в таблице 2.2.1 , где представлен квалификационный состав по категориям.

Таблица 2.2.1 - Состав персонала по категориям 2014- 2015 годы (чел)

Категории	2014 г.	%	Высшее образование	Среднее профессионал.	Начальное образование	Общее среднее	Средний возраст
Руководители	42	3,41	40	2	0	0	52
Специалисты	228	18,54	179	49	0	0	43
Служащие	5	0,41	0	5	0	0	34
Рабочие	955	77,60	43	199	493	220	47
Всего	1230	100	262	255	493	220	44
Категории	2015 г.	%	Высшее образование	Среднее профессионал.	Начальное образование	Общее среднее	Средний возраст
Руководители	39	3,39	36	3	0	0	51
Специалисты	227	19,76	172	55	0	0	45
Служащие	2	0,17	0	2	0	0	30
Рабочие	881	76,68	53	213	436	179	45
Всего	1149	100	261	273	436	179	46

Среднесписочная численность работников за 2015 составила 1149 человек, это на 81 человек меньше соответствующего периода 2014 года.

Изучение системы управления персоналом на данном предприятии, было начато с анализа и оценки обеспеченности АО «КМАпроектжилстрой» трудовыми ресурсами.

На предприятии работают:

1. Члены союза архитекторов - 2014 г. - 2 чел., 2015 г. - 2 чел.;
2. Заслуженные строители - 2014 г. - 3 чел., 2015 г. - 2 чел.;
3. Почетные строители - 2014 г. - 21 чел., 2015 г. - 18 чел.;
4. Кандидаты наук - 2014 г. - 2 чел., 2015 г. - 2 чел.

Средний стаж работы:

1. Более 30 лет - 2014 г. - 116 чел., 2015 г. - 105 чел.;
2. Более 20 лет - 2014 г. - 127 чел., 2015 г. - 127 чел.;
3. Более 10 лет - 2014 г. - 246 чел., 2015 г. - 220 чел.

На основании полученных данных можно увидеть, что «КМАпроектжилстрой», обеспечен квалифицированными трудовыми ресурсами, в таблице 2.2.2 приведены данные в процентном соотношении о наличии образования.

Таблица 2.2.2 - Образование персонала предприятия

Образование	2014 г., в %	2015 г., в %
высшее профессиональное	21,30	22,72
среднее профессиональное	20,73	23,76
нач. профессиональное	40,08	37,95
среднее	17,88	15,57

Рассмотрев основные характеристики и показатели персонала АО «КМАпроектжилстрой» можно сделать следующий вывод: за анализируемый период 2014 - 2015 г. Уровень образования стал выше, организация имеет достаточно стабильный кадровый состав.

Высшее образование имеет в основном административно-управляющий персонал, среднее - обслуживающий персонал. Что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников. Работа управляющего

персонала отличается, главным образом, по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам, и по многим другим характеристикам

Образование в большинстве средне профессиональное, управленческие должности зачастую требуют наличия различных дополнительных тренингов и второго высшего образования.

В составе рабочих преобладает мужской пол, это связано со спецификой данного предприятия.

На предприятии занимают ключевые посты высококвалифицированные сотрудники. Это профессионалы своего дела: выпускники ведущих ВУЗов России, имеющие на сегодняшний день большой опыт работы.

В 2015 году в АО «КМАпроектжилстрой» прошли производственную практику 25 студентов Московских, Белгородских, Воронежских и Старооскольских учебных заведений.

Количество работников, повысивших свою квалификацию, составило 34 человека.

Высокие государственные награды имеют работники строительного предприятия, такие как звание «Заслуженные строитель Российской Федерации» и «Почетный строитель России». В «КМАпроектжилстрой» работают 2 члена Союза архитекторов России.

Оплата труда работников организации производится на основании Единой тарифной сетки и «Положения по оплате труда подразделений АО «КМАпроектжилстрой». При исследовании оплаты труда работников рассмотрели динамику средней заработной платы работников за период 2014-2015 годов, таблица 2.2.3 содержит необходимые показатели.

Таблица 2.2.3 - Средняя заработная плата

Показатель	2014 год	2015 год	Отношение 2015г. к 2014г.
Фонд зарплаты, млн. руб.	345,15	342,74	99,3
Средняя зарплата, руб.	22 897	23 852	104,3

Таким образом, из данной таблицы видно, что в 2015 г. средняя заработная плата увеличилась. Увеличение объясняется повышением должностных окладов и тарифных ставок работников и сокращением численности персонала при росте объёма работ, особенно по гражданским заказам.

Фонд оплаты труда в «КМАпроектжилстрой» образуется из следующих компонентов: заработная плата рабочих сдельщиков по изготовлению готовой продукции, заработная плата рабочих повременщиков и заработная плата ИТР.

Практическим средством регулирования заработной платы работающих, является тарифная система оплаты труда.

При организации оплаты труда работников АО «КМАпроектжилстрой» используются следующие системы оплаты труда:

1. Сдельно-премиальная;
2. Повременно-премиальная;
3. Косвенная сдельная;
4. Аккордная;
5. Схема должностных окладов.

Сдельно-премиальная система оплаты труда на данном предприятии, производится по заранее установленной расценке, на каждую единицу качественно выполненной работы и выплачивается премия за выполнение установленных показателей с учетом действия системы.

Сдельный заработок определяется:

$$Z_{cd} = \sum_{i=1} P_{cd,i} * Q_i, \quad (1)$$

где $P_{cd,i}$ – сдельная расценка за единицу каждого (i-го) вида выполняемых работ.

Q_i – фактический объем выработки по каждому (i-му) виду выполняемых работ.

При этом сдельная расценка:

$$P_{cd} = C_c * H_{вр}, \quad (2)$$

где C_c – часовая (дневная) тарифная ставка рабочего – сдельщика соответствующая разряду работы.

$H_{вр}$ – норма времени на единицу выполняемых работ.

Как показало исследование, разновидностью сдельной системы оплаты труда является аккордная система, при которой заработная плата начисляется за выполнение всего заранее заданного объема работ. Общая сумма заработка за выполнение работ объявляется заранее, до начала работ.

При аккордной оплате труда предусматривается премирование работников за сокращение сроков выполнения аккордного задания при качественном выполнении. Конкретные замеры премирования устанавливаются в зависимости от сокращения сроков выполнения аккордного задания.

Косвенная сдельная система на предприятии применяется для вспомогательных рабочих, обслуживающих основных рабочих. Косвенная сдельная расценка определяется как частное от деления тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе на выработанное количество часов обслуживаемых рабочими.

Повременно-премиальная система оплаты труда, начисляется по установленным тарифным ставкам соответствующего разряда или окладам за фактически отработанное время с учетом достижения конкретных результатов на основе норм или планов производства, конкретных объемов работ с премированием за выполнение определенных количественных и качественных показателей с учетом действия системы КСУКП.

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется на работах, не поддающихся нормированию, когда нет возможности определить объем выполненных работ.

Схема должностных окладов – представляет собой перечень должностей и размер месячных окладов для каждой должности

устанавливаемых согласно утвержденному Положению о порядке формирования должностных окладов руководителей, специалистов и служащих АО «КМАпроектжилстрой».

Должностные оклады в пределах схемы устанавливаются с учетом занимаемой должности и выполняемых обязанностей, сложности, объемов работ, квалификации работника, в процентном отношении от оклада руководителя подразделения.

Изучение показало, что помимо перечисленных систем оплат применяются следующие виды доплат:

1. За совмещение профессий, расширение зоны обслуживания. В пределах экономии фонда оплаты труда по подразделению, с учетом достижения конкретных результатов - до 50% тарифной ставки, оклада;

2. За работу в вечернюю смену в размере 20% за каждый час работы, за работу в ночную смену в размере 40% за каждый час работы в ночной смене. Вечерней сменой считается смена, предшествующая ночной. Работникам непромышленной группы и охраны, доплата за работу в ночное время производится в размере 35% за каждый час работы в ночной смене;

3. За выполнение рабочим обязанностей бригадира, звеньевое, с не освобождённым от своей основной работы - размер доплаты устанавливается дифференцированно в зависимости от численности коллектива.

В перечень прочих доплат входят: оплата за работу в сверхурочное время производится за первые два часа в полуторном размере, а за последующие часы в двойном размере. При сдельной оплате труда производится доплата в размере 50% тарифной ставки рабочего - повременщика соответствующего разряда за первые два часа сверхурочной работы; оплата за работу в праздничные дни оплачивается в двойном размере; труд учеников за время обучения их профессии оплачивается согласно положению.

Проанализировав положение на предприятии, можно отметить, что одним из недостатков в организации оплаты и стимулирования труда в 2015

году являлось недостаточное применение форм оплаты труда, которые обеспечивают прямую связь величины зарплаты от личного вклада работающего. Этот недостаток в большей степени касается рабочих повременщиков и ИТР.

Текущая текучесть персонала небольшая, АО «КМАпроектжилстрой» предоставляет своим сотрудникам полный социальный пакет, достойную оплату труда, возможность развития и карьерного роста, что служит отличным фактором для долгой работы в организации.

Роль экономических методов, в повышении эффективности его использования в процессе производства заключается в разработке механизмов управления, стимулирующих результативность его функционирования. В связи с этим целесообразно сделать вывод о мотивационных возможностях повышения эффективности труда в условиях АО «КМАпроектжилстрой».

Основные средства мотивации на данном предприятии - это материальные:

- полный социальный пакет;
- заработная плата (оклад) бонус (в виде премии);
- квартальная премия в размере должностного оклада и надбавки за особые условия работы, которая выплачивается за выполнение плана.

Не материальными формами стимулирования персонала являются:

- карьерные передвижения;
- повышение курсов квалификации;
- почетные грамоты и благодарственные письма ко дню строителя.

Материальное вознаграждение на предприятии играет значимую роль в стимулировании трудовой деятельности. На вознаграждение материальное сотрудники смотрят, как на возможность получить прибавку к заработной плате. Интерес к работе не компенсирует низкий заработок, интерес к работе возрастает с ростом трудовых доходов. Работники не всегда довольны своим

заработком, несомненно, мотивы к труду надо повышать и не материальными стимулами.

Особой проблемой на предприятии является слабо выраженная социальная политика. В организации практически отсутствует система дополнительных социальных льгот, финансируемых за счет прибыли.

2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда

Проанализировав кадровую политику предприятия АО «КМАпроектжилстрой», систему мотивации и стимулирования персонала, можно предложить мероприятия по совершенствованию системы.

Новую стратегию работы с персоналом исследуемого предприятия необходимо разрабатывать на основе стратегических целей, стоящих перед АО «КМАпроектжилстрой» (рис. 2.3.1), с учетом специфики производственной и коммерческой деятельности компании и внешних факторов, влияющих на состояние рынка трудовых ресурсов в городе Старый Оскол.



Рисунок 2.3.1 - Области разработки мероприятий по улучшению работы на предприятии

Мероприятия, проводимые в этих областях, повысят эффективность работы трудящихся, и будет положительный результат предприятию.

Разработаем инновационную программу стимулирования труда, расположенную на рисунке 2.3.2.

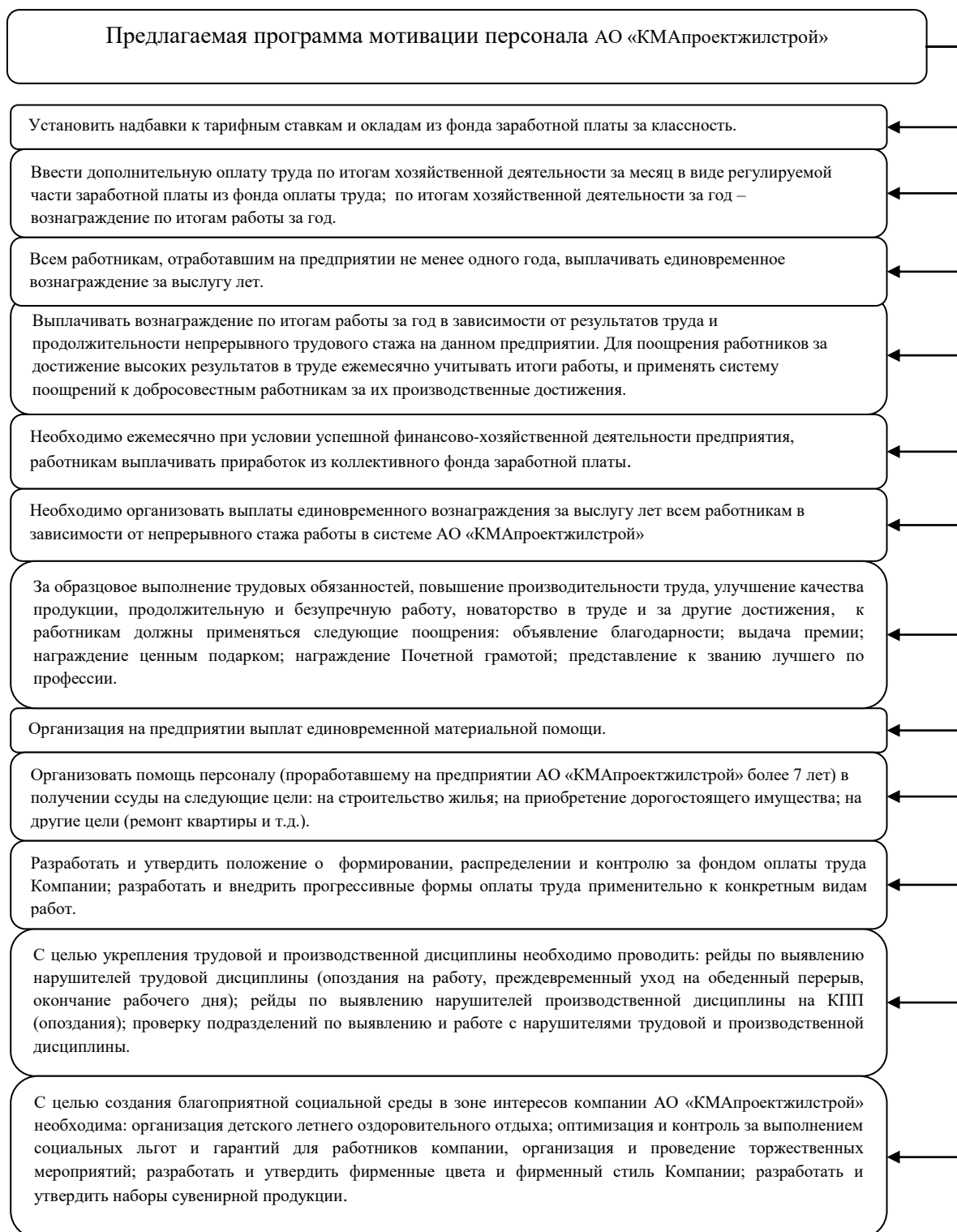


Рисунок 2.3.2 - Инновационная программа мотивации персонала

АО «КМАпроектжилстрой»

Эффективная и хорошо продуманная программа стимулирования и мотивации на предприятии, поможет менеджерам в управлении поведением работников. Окажет влияние на эффективность сотрудников и предприятия в целом.

Руководителю необходимо создать условия, при которых предприятие будет процветать.

В первую очередь необходимо организовать помощь персоналу (проработавшему на предприятии «КМАпроектжилстрой» более 7 лет) в получении ссуды с минимальной процентной ставкой, которая не должна превышать более 5 % на следующие цели:

1. на строительство жилья;
2. продажу товаров, которые выпускает предприятие со скидкой;
3. на приобретение дорогостоящего имущества;
4. на другие цели (ремонт квартиры и т.д.).

Размер ссуды не должен превышать годовой доход, рассчитанный согласно гарантированному окладу или тарифной ставки. Потребуются большие затраты, но у данной строительной фирмы появится дополнительный покупатель на продаваемое жилье. Это увеличит объем работы и соответственно прибыль предприятия.

Изложим предлагаемую инновационную программу стимулирования труда более подробно.

1. В области оплаты труда руководству АО «КМАпроектжилстрой» необходимо исходить из того, что каждому работнику должна быть предоставлена возможность зарабатывать средства на жизнь и содержание семьи в соответствии с его квалификацией, трудоспособностью, количеством и качеством труда. Размер заработной платы работников должен периодически повышаться в соответствии с ростом прибыли предприятия, а также с ростом инфляции. Повышение заработной платы необходимо производить одновременно всем работникам с сохранением установленного

соотношения в её размерах между отдельными категориями персонала предприятия.

2. На предприятии, АО «КМАпроектжилстрой» необходимо установить надбавки к тарифным ставкам и окладам из фонда заработной платы: за классность: рабочим второго класса - 10%, рабочим первого класса - 25% за отработанное время.

3. Для стимулирования эффективной работы на исследуемом предприятии ввести дополнительную оплату труда: по итогам хозяйственной деятельности за месяц в виде регулируемой части заработной платы из фонда оплаты труда, по итогам хозяйственной деятельности за год - вознаграждение по итогам работы за год.

4. Всем работникам, отработавшим на предприятии не менее одного года, выплачивать единовременное вознаграждение за выслугу лет.

5. Выплачивать вознаграждение по итогам работы за год в зависимости от результатов труда и продолжительности непрерывного трудового стажа на данном предприятии. Для поощрения работников за достижение высоких результатов в труде ежемесячно учитывать итоги работы, и применять систему поощрений к добросовестным работникам за их производственные достижения.

6. Сверхурочные работы оплачивать в соответствии со ст.152 Трудового кодекса РФ: за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере; за последующие часы - не менее чем в двойном размере. По желанию работника вместо повышенной оплаты за сверхурочные работы можно предоставлять дополнительное время отдыха.

7. На предприятии, АО «КМАпроектжилстрой» необходимо ежемесячно при условии успешной финансово-хозяйственной деятельности предприятия, работникам выплачивать приработок из коллективного фонда заработной платы. В фонд заработной платы при исчислении приработка могут включаться следующие выплаты и доплаты:

- оклад (тарифная ставка) за фактически отработанное время;

- доплаты за совмещение профессий (должностей);
- доплаты за временное замещение;
- доплаты за условия и качество труда;
- надбавки, установленные штатным расписанием.

8. Размер вознаграждения каждого работника за общие годовые результаты работы может определяться произведением фактического заработка каждого работника. Размер вознаграждения зависит от общей суммы выплаты

9. Необходимо организовать выплаты единовременного вознаграждения за выслугу лет всем работникам в зависимости от непрерывного стажа работы в системе АО «КМАпроектжилстрой» в следующих размерах, которые указаны в таблице 2.3.1. В таблице предложены приблизительные значения, которые можно использовать для расчетов.

Таблица 2.3.1 - Размеры единовременного вознаграждения за выслугу лет

№ п/п	Непрерывный стаж	Размер годового вознаграждения в долях месячной, тарифной ставки (оклада)
1	От 1 до 3 лет	0,6
2	Свыше 3 до 5 лет	0,8
3	Свыше 5 до 10 лет	1,0
4	Свыше 10 до 15 лет	1,2
5	Свыше 15 лет	1,5

В стаж непрерывной работы, дающей право на получение вознаграждения, включается время непрерывной работы на предприятии. Оплата единовременного вознаграждения за выслугу лет может производиться один раз в начале нового календарного года, за счет фонда оплаты труда.

10. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения к работникам должны применяться следующие поощрения:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой;
- представление к званию лучшего по профессии.

11. Работникам, успешно и добросовестно выполняющим свои трудовые обязанности, должны предоставляться в первую очередь преимущества и льготы в области социально-культурного обслуживания.

12. Организация на предприятии выплат единовременной материальной помощи. Материальная помощь на восстановление здоровья может устанавливаться работникам, проработавшим на предприятии свыше трех лет, в размере до одной месячной тарифной ставки или должностного оклада.

Уменьшение размера материальной помощи или её лишение будет производиться по инициативе администрации и профкома за нарушение трудовой и производственной дисциплины или общественного порядка.

При значительной степени нуждаемости по заявлению работающего, материальная помощь может выдаваться в размере не более оклада или тарифной ставки работника в следующих случаях:

- стихийном бедствии;
- смертью близких членов семьи (родителей, одного из супругов, детей);
- длительной болезнью работающего или близких членов его семьи и др., вне зависимости от ранее выданной разовой материальной помощи к отпуску.

Поощрения могут выдаваться работникам, не связанным с выполнением показателей в работе, но творчески выполняющих порученную работу, участникам Великой Отечественной войны, поощряемым ко Дню Победы, женщинам ко Дню 8 Марта, мужчинам к Дню защитника Отечества, всем работникам к профессиональным праздникам - Дню работников бытового обслуживания населения и жилищно-коммунального хозяйства, Дню строителя, Дню работников дорожного хозяйства и др.

13. Повысить роль материального и морального стимулирования труда:

- разработать и утвердить положение о формировании, распределении и контроле за фондом оплаты труда Компании;
- разработать и внедрить прогрессивные формы оплаты труда применительно к конкретным видам работ.

14. С целью укрепления трудовой и производственной дисциплины необходимо проводить рейды, по выявлению нарушителей трудовой дисциплины (опоздания на работу, преждевременный уход на обеденный перерыв, окончание рабочего дня).

15. Для выявления и установление причин, вызывающих потери рабочего времени (в целях справедливой мотивации) предполагается осуществить: организацию и проведение фотографий рабочего дня в структурных подразделениях, контроль за выполнением планов организационных мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

16. С целью создания благоприятной социальной среды в зоне интересов компании АО «КМАпроектжилстрой» необходима:

- организация детского летнего оздоровительного отдыха;
- обслуживание работников собственным транспортом или оплачивать транспортные расходы, если это связано с необходимыми поездками связанными с работой;
- оптимизация и контроль за выполнением социальных льгот и гарантий

для работников компании.

- разработать и утвердить фирменные цвета и фирменный стиль Компании;
- разработать и утвердить наборы сувенирной продукции;
- организация питания.

Отметим, что социальная эффективность предлагаемых мероприятий это, в первую очередь, удовлетворенность персонала условиями и качеством труда, а также рост количества сотрудников.

Затраты на реализацию и эффективность от внедрения программы мотивации труда представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 - Затраты и эффективность предлагаемой программы стимулирования (мотивации) труда

№ п/п	Предлагаемые мероприятия	Затраты, тыс. руб./год	Увеличение объема производства, %	Эффективность тыс.руб./год
1	Установка надбавок к тарифным ставкам и окладам из фонда заработной платы за классность.	50	5	284,2
2	Организация дополнительной оплаты труда по итогам хозяйственной деятельности за год – вознаграждение по итогам работы за год.	112	7	397,88
3	Организация на предприятии выплат единовременной материальной помощи.	45	3	170,52
4	Организация и проведение торжественных мероприятий; оптимизация и контроль за выполнением социальных	120	5	129,6

	льгот и гарантий для работников компании.			
	ИТОГО	327		1136,8

Предложенные поощрения являются наиболее приемлемыми как по охвату работников, так и по удельному весу в заработной плате. Их отличительная особенность: они имеют количественные параметры, позволяющие контролировать уровень начисляемой заработной платы, как самому работнику, так и его непосредственному руководителю.

Следует отметить, что внедрение предлагаемых мероприятий, безусловно, отразится на увеличении объемов производства. Процентное соотношение увеличения объема производства рассчитывалось, исходя из показателя 2015 года – 5 684 тыс. руб.

Эффективность предлагаемых мероприятий составляет:

$$\text{Мероприятие 1} = \frac{5684 \cdot 5}{100} = 284,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Мероприятие 2} = \frac{5684 \cdot 7}{100} = 397,88 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Мероприятие 3} = \frac{5684 \cdot 3}{100} = 170,52 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Мероприятие 4} = \frac{5684 \cdot 5}{100} = 284,2 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность мероприятий подробно видно на рисунке 2.3.3, столбцы в диаграмме обозначают затраты (в рублях), увеличение объема производства (в %) и эффективность (в тыс. руб. за год).

Соблюдение предлагаемого механизма стимулирования позволит обеспечить материальную заинтересованность работника, а также нормальные правовые основы взаимоотношений работника и работодателя в части размеров оплаты и трудового вклада, понизить текучесть кадров на

предприятию, а также повысить производительность труда каждого работника.

Необходимо чтобы данный механизм стимулирования был заранее известен работнику, это позволит ему целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность, индивидуально или вместе с другими добиваться того уровня заработка, который его устраивает.

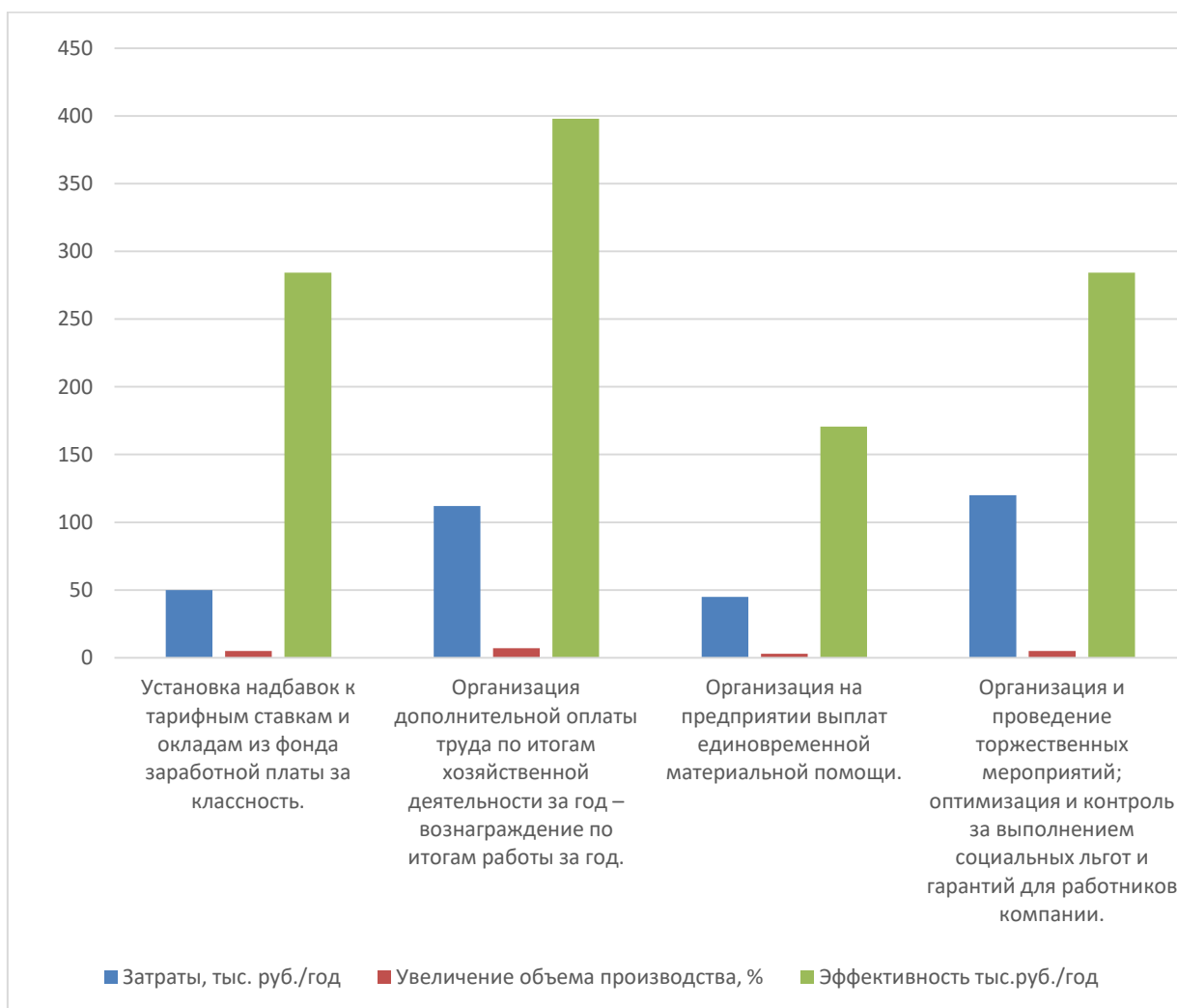


Рисунок 2.3.3 - Эффективность предлагаемого мероприятия

В механизме поощрения работников единовременные премии и вознаграждения имеют вполне определенное целевое назначение. Они дополняют системы оценки трудового вклада работников и оплаты их труда, а также позволяют значительно повысить их гибкость и действенность.

Организация детского летнего оздоровительного отдыха позволит, в свою очередь, повысить производительность работников, а также привлечь

молодых специалистов. Безусловно, это потребует не малых затрат, чтобы сделать ремонт зданий, заменить мебель, приобрести необходимый инвентарь и медикаменты.

Руководство АО «КМАпроектжилстрой» предлагают сотрудникам те же стимулы, что мотивируют их самих. Для руководителя в первую очередь важна прибыль. А, например, для главного бухгалтера может быть значительно более важна работа в комфортных условиях.

Таким образом, инновационное направление стимулирования труда персонала АО «КМАпроектжилстрой» должно включать внедрение нематериальных способов мотивации, а именно организационных и морально-психологических, что положительно скажется на общем процессе управления АО «КМАпроектжилстрой».

Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера.

При использовании морально-психологических способов стимулирования, руководству АО «КМАпроектжилстрой» необходимо создать условия, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого - то.

Необходимо упомянуть ещё одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе материальную и морально-психологическую сторону.

Речь идёт о продвижении в должности, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

Следующим направлением в улучшении мотивации персонала АО «КМАпроектжилстрой» можно назвать совершенствование организации труда. Данный метод содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда. Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Всегда следует помнить, что мотивацию сотрудников лучше выяснять на стадии отбора персонала. Собеседование при приеме на работу может дать необходимую информацию о том, что ожидает человек от своей работы, каковы его потребности, стремления, жизненные цели.

Эффективность работы сотрудников также напрямую зависит от их индивидуальных возможностей и профессионализма. Поэтому так важно внедрить на предприятии систематическое и плановое обучение, которое должно восприниматься не как экстраординарное событие, а как привычный процесс.

Важно помнить, что мотивация самоуправляема и не может происходить по команде или требованию руководителя. Самый лучший способ, с помощью которого компании могут усиливать мотивацию персонала и тем самым сокращать количество недостающих для работы знаний и навыков сотрудников, это – наделить сотрудников

ответственностью. Ответственность за выполнение работы породит мотивацию, через повышение у сотрудников уверенности в себе, внушение им чувства принадлежности к организации и ответственности за достижение организацией своих целей. Кроме того, если сотрудники наделены ответственностью и мотивированы на успех, они будут изо всех сил стараться достичь целей, которые перед ними поставлены. Чтобы добиться нужных результатов в использовании данного метода стимулирования, руководство АО «КМАпроектжилстрой» может воспользоваться моделью «цикл ответственности».

Первый этап цикла ответственности: попросить сотрудника взять на себя ответственность за выполнение какого-либо задания. К человеку нужно обращаться как бы за помощью, а не в форме распоряжения. Когда обязательства и ответственность сотрудника будут определены, и он поймет, чего от него ждут, ему станет ясно кто, как и что должен делать. Вторым шагом в цикле ответственности является ступень наделения сотрудников властью. Это очень важный этап.

Как только вы наделите человека ответственностью за выполнение задач, вы должны предоставить ему возможность управлять процессом при условии, что все будет выполнено правильно. Последний этап цикла – этап отчетности. На начальном этапе необходимо было объяснить сотруднику, что результат выполняемого ими задания/обязанности полностью на их совести, будь он положительный или отрицательный. С тех пор как человек взял на себя полномочия выполнять проект, он несет ответственность за его результат. Наделив сотрудников ответственностью, руководитель актуализирует их личное желание справиться с задачей, которое основывается на желании получить признание и боязни провалить проект.

Следующим важным фактором мотивации персонала, который на предприятии, АО «КМАпроектжилстрой» практически не используется, является коммуникация. Рекомендации по налаживанию коммуникации на

данном предприятии для повышения удовлетворенности сотрудников следующие:

- необходимо предоставлять информацию о возможностях карьерного роста. Сотрудники желают иметь информацию и ощущать поддержку в управлении своей карьерой.
- руководству необходимо обеспечить наличие информации, нужной для выполнения работы.
- необходимо информировать персонал о проблемах, которые на нем сказываются.
- важное значение имеет обсуждение перспективы, сотрудники хотят знать, в каком направлении движется их организация.

Исследования показывают, что оплата труда и предоставляемые льготы не определяют отношения сотрудника к организации. В конечном счете, именно отношение работодателя и характер коммуникации являются ключевыми факторами при принятии решения об уходе из компании.

Резюмируя, можно отметить, что в дальнейшем АО «КМАпроектжилстрой» необходимо сочетать моральное и материальное стимулирование работников организации.

В заключение, можно дать еще несколько советов по мотивации персонала на предприятии, АО «КМАпроектжилстрой». С самого начала необходимо позаботиться о том, чтобы сотрудники знали о предлагаемом вознаграждении, и чтобы оно вдохновляло их. Для этого можно использовать собрания персонала, совещания, брифинги рабочих групп, электронную почту и информационные бюллетени для того, чтобы донести предлагаемую схему вознаграждений до сотрудников.

При мотивации персонала также необходимо учитывать потребности всех членов коллектива. Руководство не получит никакой выгоды, предлагая поощрения только членам высшего руководящего яруса компании. Сотрудники низшего уровня также, если не более, важны для достижения высокой производительности труда на предприятии. Важно помнить, что

единовременная премия или подарок будут иметь эффект всего лишь на короткий срок. Намного лучше давать меньше, но чаще, поскольку это создаёт длительную мотивацию.

Стимулы должны поощрять продолжительные усилия. Ничто так не сбивает мотивацию сотрудника среднего звена, как возможность видеть то, что какой-то везунчик прорывается вперёд с самого начала. Однако если все стартуют заново каждый квартал, или каждый месяц, вычеркнув все свои плюсы и минусы, то у всех одинаковые шансы вести борьбу на равных. Цели должны быть достижимыми. Ничего хорошего в установлении невозможных целей для персонала нет, - это сделает любой стимулирующий фактор бессмысленным. Необходимо обеспечить то, чтобы плановые задания по реализации продукции были достижимы для всех, а не только для успешно работающих сотрудников. Установите пороговый уровень достаточно низко, но со шкалой роста для тех, кто может добиться больших успехов. Периодически необходимо добавлять элемент неожиданности.

Следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. На предприятии, АО «КМАпроектжилстрой», люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по-настоящему действенным и лично значимым.

Делая выводы по второму разделу, можно отметить следующее:

1. Дата основания предприятия - апрель 1974 года;

2. АО «КМАпроектжилстрой»- акционерное общество, представляющее собой систему из 13-ти подразделений различного профиля и 18 дочерних предприятий. Основной вид деятельности: жилищно-коммунальное и промышленное строительство, выпуск строительных материалов и конструкций, проектирование, торговля.

3. Высшим органом управления является общее собрание акционеров, оно решает важнейшие вопросы деятельности общества. Исполнительный орган - генеральный директор, который руководит деятельностью и решает текущие вопросы. Компания имеет линейно - функциональную структуру управления, она обеспечивает разделение труда.

4. Финансовые показатели говорят о том, что финансовая устойчивость и платежеспособность АО «КМАпроектжилстрой» находятся на приемлемом уровне. Имея удовлетворительный уровень доходности, Предприятие «КМАпроектжилстрой» можно отнести ко второй группе инвестиционной привлекательности.

5. Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Без квалифицированных работников, имеющих образование, опыт, стремление и большое желание эффективно трудиться на благо и развитие предприятия, в современных рыночных условиях не сможет развиваться не одна организация.

6. В АО «КМАпроектжилстрой» достаточно стабильный кадровый состав, что позитивно влияет на производительность труда.

7. АО «КМАпроектжилстрой» предоставляет своим сотрудникам полный социальный пакет, достойную оплату труда, возможность развития и карьерного роста, что служит отличным фактором для долгой работы в организации.

8. Следует отметить, что предприятие АО «КМАпроектжилстрой» для удовлетворения потребностей своего персонала использует только материальное стимулирование (премии, персональные надбавки, материальная помощь), в дальнейшем необходимо сочетать моральное и материальное стимулирование работников организации .

9. Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. На предприятии АО «КМАпроектжилстрой», люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов

должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация любого предприятия, преследует реализацию экономических результатов трудовой деятельности. Эффективная работа предприятия, зависит от эффективной работы всего персонала.

Управление людьми представляет собой компонент управления любой организации, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организацией ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления.

На современном этапе общественного развития, успешная деятельность любого предприятия зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия работы и быта благоприятствуют труду; удовлетворению материальных, социальных, и духовных потребностей людей, разностороннему проявлению личности.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был бы сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные теории мотивации, формы и методы стимулирования продуктивной деятельности. Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое - либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга.

В практической части работы подробно рассмотрен процесс мотивации в АО «КМАпроектжилстрой». На основе анализа процесса мотивации на предприятии сделаем выводы:

- предприятие АО «КМАпроектжилстрой» использует только материальное стимулирование (премии, персональные надбавки) для удовлетворения потребностей своего персонала;
- минусом является отсутствие организационных и морально-психологических способов мотивации.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что существующий в АО «КМАпроектжилстрой» процесс мотивации не является эффективным. Особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу; применять программы обогащения труда и ротации кадров; использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, следует ввести двухсменный график работы

обслуживающего персонала; предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее; следует внедрить на предприятии систематическое и плановое обучение; для повышения удовлетворенности сотрудников необходимо наладить процесс коммуникации на предприятии; необходимо учитывать потребности всех сотрудников; необходимо создать условия, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то.

Использование различных форм и методов стимулирования позволит руководству предприятия АО «КМАпроектжилстрой» сформировать действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия.

Подводя итог можно отметить, что мотивация через потребности процесс творческий, носящий вероятностный и индивидуальный характер, изменяющийся со временем и во многом зависящий от конкретной ситуации.

Грамотное применение теоретических знаний в этой области на практике позволит руководителю через эффективную мотивацию быстро и рационально достичь целей, стоящих перед организацией, и, при прочих равных условиях, обеспечить ей конкурентное преимущество.

Указанные рекомендации являются наиболее приемлемыми для настоящих условий работы предприятия АО «КМАпроектжилстрой». Такие направления при их постоянном использовании могут дать достаточно высокий эффект. Выполнение вышеуказанных мероприятий позволит значительно повысить эффективность работы персонала и улучшить, в конечном счете, эффективность деятельности в целом предприятия. Это позволит предотвращать и устранять причины, препятствующие нормальной

деятельности анализируемого предприятия, и принимать качественные управленческие решения, отвечающие целям управления.

Решению многих задач, стоящих перед руководством АО «КМАпроектжилстрой» призвана помочь эта работа. Проведенный анализ выявил скрытые резервы системы управления, показал необходимость внедрения новых приемов и методов управления на предприятии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера: учебник / В.И.Андреев. - М.: Дело, 2014. - 275 с.
2. Алексеев, И.С. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / И. С. Алексеев. - М.: "Дашков и К", 2013. - 304 с.
3. Алиев, И.И. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - М.: Юрайт , 2013. - 671 с.
4. Ахинов, Г.А. Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 331 с.
5. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2014. - 288 с.
6. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебник / Г.Х.Бакирова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015 . - 439 с.
7. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Г.Х.Бакирова .- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 597 с.
8. Блейк, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон. [пер. с англ. И. Ющенко]. - Киев.: Высшая школа, 2013. - 274 с.

9. Беляев, М.К. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы: учебное пособие/ М.К.Беляев. – Волгоград.: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014.- 212 с.

10. Беликова, И.П. Управление персоналом: учебное пособие (краткий курс лекций)/ И.П.Беликова.- Ставрополь.: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.- 64 с.

11. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров. - М.: НИЦ ИНФРА - М, 2013. - 180 с.

12. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

13. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

14. Бороздина, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А.Кормнова. - М.: Юрайт,2013. - 463 с.

15. Бусов, В.И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков. - М.: Юрайт, 2013. - 430 с.

16. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский. - М.: «Дашков и К», 2014. - 520 с.

17. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / И. А. Василенко. - М.: Юрайт, 2013. - 495 с.

18. Ветлужских, Е.А. Мотивация и оплата труда: учебное пособие / Е.А. Ветлужских . - М.: Альпина Паблишер, 2013.- 152 с.

19. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 320 с.

20. Галанов, В.А. Рынок ценных бумаг: учебник / В. А. Галанов. - М.: ИНФРА- М, 2014.- 378 с.

21. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: учебник для магистров / Т. И. Григорьева. - М.: Юрайт, 2013.- 462 с.
22. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ в экономике: учебник / И. Н. Дрогобыцкий. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 423 с.
23. Дресвянников, В.А. Стратегическое управление организацией: учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету)/ В.А. Дресвянников, А.Б. Зубков.- Саратов.: Ай Пи Эр Медиа, 2015.- 214 с.
24. Ермасов, С.В. Страхование: учебник для бакалавров: учебник / С. В. Ермасов, Н. Б. Ермасова. - М.: Юрайт, 2013. - 748 с.
25. Ефименко, И.Б. Экономика отрасли (строительство): учебное пособие / И. Б. Ефименко, В. В. Куликов. - М.: Вузовский учебник, 2013. - 359 с.
26. Ефимова, М.Р. Практикум по общей теории статистики: учебное пособие для бакалавров / М. Р. Ефимова, Е. В. Петрова, О. И. Ганченко. - М.: Юрайт, 2013. - 364 с.
27. Ефимова, О.В. Финансовый анализ, современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О. В. Ефимова.- М.: Омега-Л, 2015. - 350 с.
28. Иванов, И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях: учебник / И. Н. Иванов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
29. Инькова, Н.А. Современные интернет - технологии в коммерческой деятельности: учебное пособие / Н.А.Иньков. - М.: Омега - Л, 2015. - 188 с.
30. Кривоко́ра, Е.И. Деловые коммуникации: учебное пособие / Е. И. Кривоко́ра. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 190 с.
31. Касьяненко, Т.Г. Оценка стоимости бизнеса: учебник для бакалавров / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. - М.: Юрайт, 2014. - 411 с.
32. Козлов, В.В. Система управления персоналом предприятия: учебник / В.В. Козлов, Д.В.Бочаров. – Саратов.: Вузовское образование, 2014.- 160 с.

33. Кожевина, О.В. Управление изменениями: учебное пособие / О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с.
34. Коноваленко, М.Ю. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. - М.: Юрайт, 2013. - 468 с.
35. Коноваленко, М.Ю. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / М.Ю. Коноваленко, В.А.Коноваленко. – М.:Юрайт, 3013. - 468 с.
36. Майкл Армстронг. Управление результативностью: система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анжела Бэрн - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 248 с.
37. Накарякова, В.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В.И. Накарякова . - Саратов: Вузовское образование, 2016. - 275 с.
38. Омельченко, Н.А. Этика государственной и муниципальной службы: учебник для бакалавров/ Н. А. Омельченко. - М.:Юрайт, 2014.-108 с.
39. Пивоваров, С.Э. Операционный менеджмент для бакалавров: учебник для вузов / С.Э.Пивоваров. - СПб.: Питер, 2014. - 544 с.
40. Попов, А.А. Общий менеджмент: учебное пособие/ А.А.Попов, Д.А. Попов. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016. - 567 с.
41. Селезнева, Е.В. Лидерство: учебник для бакалавров / Е. В. Селезнева. - М.: Юрайт, 2013. - 429 с.
42. Сидоров, П.И. Деловое общение: учебник / П. И. Сидоров, М. Е. Путин, И. А. Коноплева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 384 с.
43. Скамай, Л.Г. Страховое дело: учебник для бакалавров / Л. Г. Скамай, И. А. Клепальченко, Н. А. Мыльцева. - М.: Юрайт, 2013. - 343 с.
44. Стрелкова, Л.В. Труд и заработная плата на предприятии: учебное пособие для студентов вузов / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014. - 351 с.
45. Тарасевич, Л.С. Макроэкономика: учебник для бакалавров / Л. С. Тарасевич, П. И. Гребенников, А. И. Леусский. - М.: Юрайт, 2013. - 380 с.
46. Тарасевич, Л.С. Микроэкономика: учебник для бакалавров / Л. С. Тарасевич, П. И. Гребенников, А. И. Леусский. - М.: Юрайт, 2013. - 320 с.

47. Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 572 с.

48. Хасбулатов, Р.И. Международные экономические отношения: учебник для бакалавров / Р. И. Хасбулатов. - М.: Юрайт, 2013 - 910 с.

49. Чумак, Т.Г. Менеджмент: учебное пособие/ Т.Г.Чумак. - Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013. - 136 с.

50. Шишкин, М.В. История экономических учений: учебник для бакалавров / М. В. Шишкин, Г. В. Борисов, С. Ф. Сутырин. - М.: Юрайт, 2014. - 383 с.