

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Актуальность проблемы мотивации труда не оспаривается ни практикой, ни наукой, поскольку от создания четкой и продуктивной системы мотивации зависит не только повышение профессиональной и творческой активности сотрудников, но и конечный результат деятельности предприятий различных форм собственности.¹ Каждая отдельно взятая модель мотивации существенно отличается от других как формой, так и содержанием.

На сегодняшний день проблема подготовки, переподготовки и расстановки кадров, к сожалению, недооценивается ввиду отсутствия конкуренции и четкого плана выхода из кризиса всего народно-хозяйственного комплекса России. Но не стоит забывать, что выходу из кризиса будут способствовать менеджеры именно высшей квалификации, которые владеют главным – новым типом мышления. Благодаря им будет совершенствоваться не только управление человеческими ресурсами, но они так же станут помощниками в указании пути рационального использования других категорий работников, а так же, пути разработки новых моделей мотивации, способствующих справедливой оплате.

Стратегией решения данной проблемы служит мотивация труда как целенаправленное воздействие на работника с целью изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентиров и интересов.

Цель и задачи исследования. Цель выпускной квалификационной работы заключается в изучении и усовершенствовании системы стимулирования и мотивации труда персонала организации на примере ООО «Король Диванов».

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

¹ . Блинов, А.О., Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. - М.: ГЕЛАН, 2011, 411 с.

- изучить теоретические основы мотивации труда;
- выявить особенности развития стимулирования и мотивации труда;
- проанализировать методы стимулирования персонала в ООО «Король Диванов»;
- проанализировать эффективность стимулирования по проблеме мотивации труда персонала;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда.

Объектом исследования является мебельная фабрика ООО «Король Диванов».

Предметом исследования являются стимулирование и мотивация труда персонала организации ООО «Король Диванов».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили фундаментальные гипотезы, концепции, представленные в работах западных и отечественных исследователей по проблеме управления коммерческой деятельностью предприятий.

Выпускная квалификационная работа содержит: введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Основное содержание работы.

1. Теоретические основы исследования стимулирования и мотивации персонала.

1.1 Понятие стимулирования и мотивации персонала

Стимулирование труда - это совокупность мер, применяемых субъектом управления для повышения результативности труда персонала и является средством удовлетворения определенных потребностей работников, в особенности, материальных. В то же время оно содержит в себе и нематериальную нагрузку, с помощью которой работник может реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование

Мотивацию труда можно рассматривать как процесс стимулирования отдельного работника или группы к деятельности, направленный на достижение организационных целей, к эффективному выполнению принятых решений.²

Изучив определения мотивации различных теоретиков, можно сделать вывод, что мотивация - это побуждение работника к деятельности, которая принесет ему пользу в виде поощрения со стороны работодателя, как материального так и нематериального, например, повышение заработной платы, продвижение по карьере или же, просто похвала. Услышав похвалу в свой адрес, подчиненный будет стараться выполнять свою работу лучше и с большей отдачей.

1.2 Виды мотивационных моделей в управлении персоналом

Конечно, в приведенных в предыдущем параграфе мотивационных моделях есть ряд недостатков в теоретической и практической частях и они могут быть легко подвергнуты критике. Например, Дж. О'Шонесси ссылаясь на Л. Портера, приходит к выводу и утверждает, что, к примеру, теории А. Маслоу сложны в применении к решению практических задач, поскольку нельзя однозначно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Следовательно, трудно опровергнуть иерархию Маслоу, если рассматривать её в качестве гипотезы.³

Д. Макгрегор в своей теории «X» и «Y» описывает совершенно противоположные позиции и взгляды. Но руководитель, обнаружив жесткое поведение, должен придерживаться положений теории «X».

Очевидно, мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим

² Леонтьев, А. Н. Деятельность, Сознание. Личность. М., 1982, 45с.

³ Маслоу, А. Мотивация и личность, Вестник Московского университета. N 3, 1991,

последствиям, в особенности, если на предприятии существуют неформальные группы.

В данном параграфе были изучены одни из самых распространенных в менеджменте мотивационные модели разных теоретиков. Можно сделать вывод, что каждая мотивационная модель имеет как свои плюсы, так и минусы и применима к каждой организации по-своему. Таким образом, рассмотрев основные содержательные теории и концепции мотивации и выявив их преимущества и недостатки можно перейти к изучению методов стимулирования и мотивации труда персонала.

1.3 Методы стимулирования и мотивации труда персонала

Различают три главных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Стимулирование и наказание: люди трудятся за вознаграждение.
2. Мотивирование работой, т.е. дать человеку такую работу, которая будет ему по душе интересную и доставляющую ему удовольствие и тогда качество результата будет высоким.
3. Регулярная связь с менеджером: нужно подходить к определению целей вместе с подчиненными и давать им положительную обратную связь, когда они действуют правильно, и отрицательную, когда ошибаются.⁴

Используются следующие методы стимулирования:

- использование денег для вознаграждения и стимула;
 - наложение взысканий;
 - развитие причастности к труду;
 - мотивирование через саму работу;
 - вознаграждение и признание достижений;
 - упражнение в руководстве;
-

⁴ Самыгин, С.И. Управление персоналом, Под ред. Самыгина С.И. Серия "Учебники, учебные пособия" - Ростов н/Д: "Феникс", 2012, 515 с.

- поощрение и вознаграждение групповой работы;
- обучение, развитие сотрудников;
- ограничение отрицательных факторов.⁵

Так как зарплата – далеко не единственный способ поощрения, во многих преуспевающих западных фирмах применяются и виды нематериального вознаграждения.

Таким образом, очевидно, что отсутствие мотивационных моделей в наших организациях явно будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов. Вместе с тем становится ясным, что модели мотивации могут приводить как к положительным, так и отрицательным социальным и экономическим последствиям.

2. Анализ стимулирования и мотивации труда персонала в ООО «Король Диванов»

2.1 Общая характеристика ООО «Король Диванов»

ООО «Король Диванов» официально зарегистрирована 30 марта 2011 г. регистратором Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №19 по Саратовской области.

Основным видом деятельности является «Производство мебели», зарегистрировано 50 дополнительных видов деятельности, одни из которых:

- Производство электромонтажных работ
- Производство мебели для офисов и предприятий торговли
- Производство кухонной мебели
- Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям

⁵ Самыгин, С.И. Управление персоналом, Под ред. Самыгина С.И. Серия "Учебники, учебные пособия" - Ростов н/Д: "Феникс", 2012, 512 с.

- Производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными
- Обеспечение работоспособности котельных
- Обеспечение работоспособности тепловых сетей
- Забор, очистка и распределение воды
- Штукатурные работы
- Работы столярные, плотничные, и т.п.

ООО «Король диванов» выполняет свою основную миссию - предоставление потребителю качественной мягкой мебели по приемлемым ценам. Следом из миссии выступают задачи:

- обеспечение достойного качества выпускаемой продукции;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- освоение новых технологий производства для достижения максимального эстетического эффекта в сочетании с высоким качеством продукции.

Главной целью организации на данный является извлечение максимальной прибыли. Также, текущими целями организации являются:

- увеличение числа новых филиалов на рынке.
- формирование положительного имиджа организации;
- повышение уровня обслуживания;
- перспективность целей;
- увеличение числа новых филиалов на рынке.

2.2 Анализ методов стимулирования персонала в ООО «Король Диванов»

На фабрике «Король Диванов» заработная плата начисляется согласно системе, установленной генеральным директором. Каждые полгода система начисления заработной платы проходит проверку на соответствие конкурентной ситуации на рынке. В организации действует повременная система оплаты труда для сотрудников руководящего персонала, для рабочих

– оклад + сдельная форма заработной платы за выполнение работы сверх нормы.

В настоящий момент на организации превалирует материальное стимулирование персонала, но также существуют и иные формы мотивации и стимулирования труда:

- предоставление гибкого рабочего дня;
- вручение подарков в случае создания семьи или дня рождения;
- организация и проведение корпоративов (Новый год, праздник работников мебельной индустрии);
- возможность приобретения работниками мебели со скидкой;
- предоставление путевок сотрудникам и их семьям;

Таким образом, можно утверждать, что в организации ООО «Король Диванов» руководство мотивирует и стимулирует к труду своих сотрудников в основном с помощью материального поощрения, однако существует и нематериальное вознаграждение и его формы и методы часто обновляются и совершенствуются.

2.3 Анализ эффективности стимулирования по проблеме мотивации труда персонала

Для выявления структуры мотивации работников и совершенствования системы стимулирования труда работников салона «Король Диванов» в нашей выпускной квалификационной работе проведен сбор и анализ информации по выше сказанной проблеме. На исследуемом нами предприятии "Король Диванов" имеют место такие виды сборы информации как анкетирование и интервьюирование.

Проведя анонимное анкетирование среди сотрудников исследуемого нами подразделения, мы выявили ряд факторов, значительно повышающих производительность труда и факторов, оказывающих наибольшее влияние на мотивацию. Как удалось выяснить, наиболее сильным фактором,

оказывающим влияние на мотивацию оказывает заработная плата, а наиболее высоким фактором, повышающим производительность труда оказался стабильный заработок. Также, мы провели интервьюирование, показатели результатов которого говорят о том, что большинство работников не довольны своим заработком и не испытывают удовлетворенности своим трудом, обосновывая это тем, что работа тяжелая и требует больших усилий как моральных, так и физических, а заработная плата низкая.

Таким образом, нами был проведен анализ эффективности стимулирования и мотивации труда персонала в ООО «Король Диванов».

3. Направления усовершенствования системы стимулирования труда в ООО «Король Диванов»

3.1 Разработка мер по оптимизации системы стимулирования труда на предприятии ООО «Король Диванов»

Проведя анализ системы стимулирования и мотивации труда на предприятии ООО «Король Диванов», можно сделать вывод, что социальная защищенность работников предприятия гарантируется коллективным договором, отражающим все стороны жизни данной организации: повышение эффективности производства и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организации труда, социально-экономические гарантии работникам и пенсионерам предприятия, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санаторно-курортного лечения и отдыха работников. Все это говорит о том, что организации не безразличны ее сотрудники, она заботится о них и прилагает достаточно усилий, чтобы улучшить качество жизни своих сотрудников. Однако, с заработной платой ситуация обстоит несколько иначе, нежели с социальными гарантиями.

Для работников ООО «Король Диванов» мы бы рекомендовали доработать «Положение о премировании».

Поскольку в ООО «Король Диванов» немалое количество структурных подразделений, то для каждого из них по отдельности необходимо разработать свое «Положение о премировании».

В целях повышения эффективности управления персоналом и расчета оптимального уровня заработной платы требуется провести расстановку кадров исходя из их профессиональной квалификации, а для этого необходима постоянная оценка уровня персонала. Данное мероприятие будет осуществляться в два этапа: на первом этапе необходимо провести аттестацию персонала, в ходе которой осуществляется наблюдение за уровнем его работы. Критериями оценки на данном этапе будут являться показатели работы сотрудника за установленный период и рекомендации руководителей.

По итогам проведенной аттестации в должностные положения и систему оплаты труда вносятся все необходимые изменения. Следом, по специально разработанной системе с участием руководителей структурных подразделений и отдела кадров происходит оценка персонала. Данные мероприятия должны проводиться не реже четырех раз в год.

3.2 Совершенствование системы стимулирования персонала

Положение об оплате труда ООО «Король Диванов» рассматривает исключительно аспекты оплаты труда рабочих, в связи с чем необходима разработка системы мотивации труда управленческого персонала.

Для менеджеров ООО «Король Диванов» возможно внедрение дополнительных оплачиваемых отпусков, хотя у них не всегда есть возможность воспользоваться в полной мере очередным отпуском. Можно добавить по 2-3 выходных дня в месяц, чтобы они оставались довольны. Большим стимулом для привлечения молодых руководителей в организацию станет вероятность получить дорогое образование, к примеру курсы MBA, за счет работодателя. Еще одним привлекающим аспектом мотивации может быть предоставление менеджеру корпоративного кредита.

Для достижения максимальной эффективности нужно каждому менеджеру предоставить мотивационный пакет, который будет предусматривать его личные интересы.

Руководству ООО «Король Диванов» необходимо регулярно проводить с менеджерами беседы о том, что их стимулирует и оказывает влияние на эффективность их труда. Путем интервью можно выявить мотивы, движущие специалистами данного уровня и являющиеся основополагающими при решении сменить место работы. Можно даже пригласить консультантов для таких мероприятий, на основании которых анализируются мотивационные приоритеты менеджеров и определяется методика их стимулирования.

3.3 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий

Итак, предложив ряд мероприятий по улучшению стимулирования и мотивации труда персонала и проведя соответствующие расчеты, мы пришли к мнению, что предложенные нами мероприятия увеличат затраты на фонд оплаты.

Преобразование системы мотивации предполагает увеличение продаж на 5 %. Изменение себестоимости составит только 2,76 %, поскольку сотрудники отдела снабжения в ходе работы с поставщиками найдут более бюджетные закупочные материалы.

Следом, после разработанных мероприятий нужно оценить эффективность их использования. Финансовая эффективность заключается в решении поставленных задач, и находится в прямой зависимости от верного и эффективного применения человеческих ресурсов. Так, мотивация содержит двустороннее направление – удовлетворяет потребности компании с одной стороны, с другой же – работников.. В соответствии с этим, мотивация содержит как социальный, так и экономический характер.

Внедрение новой системы оплаты труда персонала приведет к подъему производительности труда. Это случится за счет прекращения

нерационального использования рабочего времени, а еще сокращения потерь, т.к. рабочие начнут с большей ответственностью подходить к выполняемой работе.

Капиталовложения для реализации проекта окупятся приблизительно в течение 1 года, рентабельность составит 23,7 % – это говорит о прибыльности данного проекта.

С приростом доходов окупятся затраты предприятия на реализацию данных мероприятий, причем их реализация будет направлена на повышение эффективности деятельности предприятия в долгосрочном плане, что позволит ООО «Король Диванов» получить гораздо больший экономический результат.

Благодаря предложенным нововведениям организация сможет добиться не только финансового, но и социального роста специалистам ООО «Король Диванов». Формирование открытой системы продвижения даст возможность снизить психологическую напряженность в коллективе, создаст благоприятный морально-психологический климат и приведет к снижению числа конфликтных ситуаций на основе объективных назначений на вышестоящие должности. Кроме того, возможность карьерного роста и повышение мотивации сотрудников с применением материальных и нематериальных методов стимулирования будут способствовать сокращению текучести кадров организации на 5-7%, что также говорит о высокой социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении проведенных нами исследований, мы пришли к выводу, что основным симулирующим фактором мотивации труда для рабочего персонала ООО «Король Диванов» является достойный заработок, чего им, как было выявлено во второй главе выпускной квалификационной работы, очевидно, не хватает.

Мы предложили ряд возможных вариантов оплаты труда управленческого персонала.

Внедрение предложенных мер приведет к увеличению фонда оплаты труда служащих, за счет чего возрастет мотивация труда сотрудников, которые смогут дать рекомендации по увеличению прибыли на 1 %, то есть на 2641 тыс. руб., на 1201 тыс. руб. увеличится валовая выручка, что и будет свидетельствовать об эффективности предложенных нами мероприятий.

Капиталовложения будут окупаться примерно 1 год, рентабельность составит 23,7 % – что говорит прибыльности данного проекта.

Разработанные мероприятия позволят добиться как экономического, так и социального эффекта специалистам ООО «Король Диванов». Благодаря открытой системе продвижения снизится психологическая напряженность в коллективе, также сформируется благоприятный морально-психологический климат и снизится число конфликтных ситуаций по поводу назначений на вышестоящие должности.

Таким образом, нам удалось изучить систему стимулирования и мотивации труда персонала ООО «Король Диванов», выявить её слабые стороны и разработать стратегию по её усовершенствованию.