



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Семенакова Анна Сергеевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В
ОРГАНИЗАЦИИ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
по профилю «Аудит и контроллинг персонала»
очной формы обучения

г. Владивосток
2018

Оглавление

Введение	4
1 Теоретические основы мотивации труда в современных организациях.....	7
1.1 Сущность, содержание и теории мотивации труда	7
1.2 Материальная и нематериальная системы мотивации персонала	14
1.3 Отличие зарубежной и российской систем мотивации труда персонала	19
1.4 Особенности системы мотивации в строительной организации	22
2 Анализ системы мотивации персонала на примере ОАО «Домостроительный завод».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Домостроительный завод»	27
2.2. Анализ трудовых ресурсов и эффективности их использования на ОАО «Домостроительный завод»	33
2.3 Совершенствование системы мотивации работников на ОАО «Домостроительный завод»	36
Список использованных источников	50
Приложение А	54
Приложение Б.....	55

Введение

Человеческий капитал в 21-ом веке считается самым важным активом любой компании. Эффективность организации определяется по ее сотрудникам. Грамотная мотивация работников помогает организации достигать необходимых экономических показателей.

Проблема системы мотивации заключается в том, что при ее отсутствии, сотрудники становятся менее эффективным. Поэтому, руководители должны найти такие способы мотивации персонала, которые будут гармонично вписываться в организационную культуру и помогут стимулировать сотрудников быть более эффективными.

Сложность в создании эффективной системы мотивации персонала обуславливается слабой изученностью специфик мотивации и стимулирования сотрудников, занятых в разных видах производства.

В настоящее время традиционная система мотивации, в виде материального поощрения является самой распространенной, тогда как современные способы мотивации еще не получили широкого распространения, даже если их успех доказан.

Такое нежелание принимать и использовать их параллельно с традиционными может быть вызвано следующими причинами:

Во-первых, современные методы и их влияние не известны руководителям;

Во-вторых, нынешняя организационная культура не поддерживает использование современных методов;

В-третьих, сопротивление изменениям, которое подразумевает, что во многих случаях люди подвержены страху ко всему новому, и поэтому новые мотивационные методы не имеют такой распространенности.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что эффективная система мотивации персонала является одним из важных факторов жизни организации и ее конкурентоспособности среди других организаций.

Сложность в создании эффективной системы мотивации персонала обуславливается слабой изученностью специфик мотивации и стимулирования сотрудников, занятых в разных видах производства.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы мотивации персонала в организации.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- 1) обобщить существующие теории мотивации персонала в организации;
- 2) анализ методы и способы мотивации персонала организации;
- 3) анализ системы мотивации персонала в организации.
- 4) совершенствование системы мотивации персонала в организации.

Объектом исследования является сотрудники организации.

Предметом исследования является система мотивации сотрудников в организации.

Для раскрытия темы выпускной работы были использованы следующие методы исследования: системный метод, метод анализа, а также структурно-функциональный, социологический, статистический, логический методы.

Теоретической основой написания выпускной работы должны стать Федеральные законы, учебные пособия на тему мотивации персонала в организации, которая широко освещена в работах отечественных и зарубежных исследователей, таких как: А.Я. Кибанов, А.С. Овсянников, С. У. Тэйлор, А. Маслоу, Р. Герцбергер, В. Врум, Р. Фернем, Э. Дэси, Д. Макгрегор, Д. Маккеланд и др. А также, финансовая, статистическая и кадровая отчетность ОАО «Домостроительный завод».

Практическая значимость выпускной работы заключается в разработке новых способов мотивации персонала в организации, внедрение которых позволит повысить эффективность ее деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе раскрыта сущность системы мотивации сотрудников в организации, рассмотрены теории и методы мотивации. Здесь же рассмотрены отличия зарубежных мотивационных систем и особенность мотивации персонала в строительной отрасли, для осуществления анализа деятельности и системы персонала в следующей главе.

Во второй главе изучена и проанализирована деятельность организации ОАО «Домостроительный завод», ее система мотивации персонала, и предложены мероприятия по ее совершенствованию.

1 Теоретические основы мотивации труда в современных организациях

1.1 Сущность, содержание и теории мотивации труда

Мотивацию можно описать как процесс управления, который побуждает сотрудников работать усерднее для улучшения эффективности работы организации, предоставляя им стимулы, которые основаны на потребностях сотрудников.

Очевидно, что руководители должны мотивировать сотрудников, если они хотят получить необходимые результаты для организации. Можно также утверждать, что мотивация способствует личному развитию сотрудников, и цель мотивации – это получить конкретные действия или конкретную цель.

Возникают следующие вопросы: «Почему руководители должны мотивировать сотрудников?»

А. Смит полагает, что это из-за выживания компании на рынке труда [27].

Т. Amabile отвечая на этот вопрос, полагает, что руководителям организации нужно научиться понимать необходимость в мотивации своего работника, поскольку мотивированные сотрудники составляют основу успешной организации. Она также говорит, что немотивированные сотрудники, вероятно, не могут добиться высокого качества в выполнении своей работы. Когда сотрудники хорошо мотивированы, они помогают организации расти и выживать в быстро меняющихся условиях труда [31].

Теории Герцберга и Маслоу все еще используются сегодня, поэтому следует рассмотреть их теории мотивации.

Герцберг представил теорию мотивации, в которой он разделяет ее на внешнюю и внутреннюю.

Исследования Герцберга сосредоточены на удовлетворенности от работы.

Факторы, которые вызывают удовлетворение от работы он называет мотивирующими. А те, которые порождают неудовлетворенность трудом он назвал гигиеническими факторами.

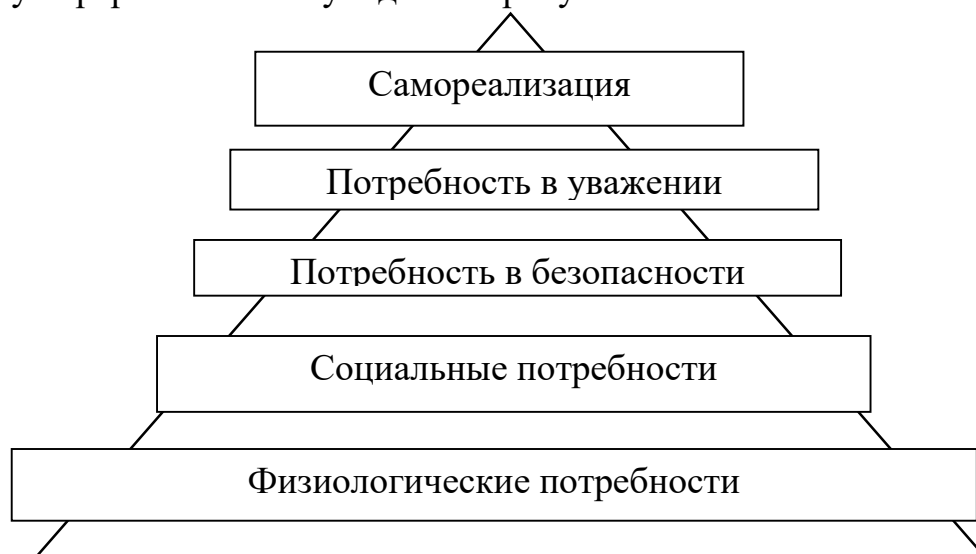
Важнейшими мотиваторами для сотрудников являются:

- успех
- признание
- продвижение по службе
- заработная плата
- условия труда.

Герцберг отмечает, что эти факторы в совокупности могли бы упростить и улучшить рабочие условия, а когда эти факторы не соответствуют потребностям и ожиданиям сотрудников, они могут стать источником сложностей в работе.

Теория мотивация Герцберга, а именно теория гигиены, как правило, была хорошо воспринята некоторыми практикующими руководителями за его простоту [11].

Теория Герцберга связана с теорией мотивации Маслоу. В своей книге Маслоу изложил свою теорию мотивации. В своей иерархии потребностей Маслоу утверждает, что там есть как минимум пять основных потребностей, эту иерархию можно увидеть на рисунке 1.



Источник: [17]

Рисунок 1 – Иерархия потребностей А. Маслоу

1. Физиологические потребности – потребности, которые напрямую связаны с выживанием отдельных людей или видов. К физиологическим потребностям относятся такие потребности, как еда, сон и др. Физиологические потребности считаются самыми важными и должны быть выполнены в первую очередь.

2. Потребности в безопасности – этот тип потребностей заключается в защите от различных угроз.

3. Социальная потребность – это потребность в принадлежности к группе, т.е. человек должен чувствовать себя принят в семье, на работе, в дружбе и окружающими.

4. Удовлетворение потребностей в уважении и доверии.

Человеку нужно признание и уважение, это включает в себя необходимо иметь чувство собственного достоинства. Обычно это проявляется в профессии или увлечение.

5. Личное развитие.

Этот уровень потребностей определяет желание выполнить все, на что он способен и кем может стать.

Таким образом, А. Маслоу связал свою теорию мотивации, в которой описал внутренние мотивационные факторы, с теорией Ф. Герцбергера.

Говоря о внутренней мотивации, можно сказать, что она исходит из интереса к задаче, и исполняется не ради материальных поощрений, а для чувства внутреннего удовольствие от самой деятельности.

Внешняя мотивация – это противоположность внутренней мотивации, она рассматривает выполнение действий для достижения конкретных материальных результатов. Более высокая зарплата, продвижение по службе - это некоторые награды, которые относятся к внешней мотивации [17].

В. Врум утверждает, что некоторые сотрудники концентрируются на внутренних факторах мотивации, в то время как другие сосредоточены на внешних.

Люди с высокой внутренней мотивацией, предпочитают сложные когнитивные задачи и могут самостоятельно регулировать свое поведение, поэтому, предлагая вознаграждения, они могут быть не так заинтересованы во внешней мотивации. Для сотрудников, которые имеют высокую внутреннюю мотивацию, акцент может быть сделан на привлекательный характер задач и поощрений.

Р. Фернем и др. утверждают, что интроверты более внешне мотивированы, а экстраверты более внутренне мотивированы. Однако, не только люди могут быть по-разному мотивированы, но и внутренняя и внешняя мотивация также оказывают влияние друг на друга [26].

Отличие между внутренней и внешней мотивацией очевидна, но исследователи утверждают, что внутренняя и внешняя мотивация также влияют друг на друга.

Э. Дэси утверждает, что в некоторых случаях внешняя мотивация может уменьшать значимость внутренней мотивации. Он утверждает, что, если деньги играют основную роль в работе сотрудника, то это уменьшает внутреннюю мотивацию [28].

Кроме внутренних и внешних видов мотивации, выделяют положительную и отрицательную мотивацию.

Положительная мотивация обычно основывается на вознаграждении в виде похвалы, продвижения по карьерной лестнице или заработной платы.

Отрицательная мотивация основана на силе и страхе. Страх заставляет человека действовать в определенным образом, потому что он боится последствий за невыполнение действий или задач. Если сотрудники не выполняют свою работу, им угрожают увольнением, понижением по службе.

Такой вид мотивации может привести к снижению производительности, поскольку нет таких составляющих, как лояльность, сотрудничество и дух командной работы [30].

Ф. Тейлор выдвинул теорию мотивации, в основе которой лежит материальное вознаграждение. По его мнению, работники становятся более

мотивированны на заработную плату. Самые часто используемые организационные вознаграждения – это заработная плата, поощрение, дополнительные льготы и др.

В таком случае, чтобы повысить продуктивность, необходимо мотивировать работников на увеличение объема производства для достижения целей организации [32].

Но, прежде чем руководитель сможет мотивировать других, он должен сначала научиться правильно мотивировать себя. Один из самых распространенных сдерживающих факторов – это чувство усталости.

Второй – это фактор, который удерживать нас от стремления добиваться большего, когда мы чувствуем, что наши цели достигнуты.

Мотивация группы так же важна, как и самомотивация. Сотрудники могут быть мотивированы, когда им сообщают о идеях, планах или намерениях группы. Наибольшая отдача может быть получена, когда каждый член группы по-своему мотивирован [34].

Джордж Хоманс разработал теорию социального обмена. Хоманс определил три элемента, составляющие социальный обмен: действия, взаимодействия и чувства.

В результате любое изменение, которое происходит в одном из этих элементов будет влиять на два других. Поэтому определенные действия должны выполняться людьми, которые работают вместе и быть положительными, чтобы люди продолжали работать в организации. Когда люди работают вместе, они развивают трудовые отношения, поэтому необходимо создать предпосылки для развития положительных отношений.

Более того, если отношения улучшатся, то улучшится и взаимодействие между сотрудниками [40].

Дуглас Макгрегор в своей теории «Х» и «Y» подчеркивал важность общего климата, преобладающего в организации, которые могут оказывать положительное и отрицательное влияние на работников и их

производительность. Он рассматривает различные подходы к управлению людьми в организации которые могут быть рассмотрены и понятны людям.

Он предлагает две противоположных стороны мотивации, которые не учитываются в большинстве подходов к управлению. Эти теории X и Y, которые представляют две крайности.

Теория X представляет собой традиционный взгляд на человека и представляет собой большая часть управленческих практик. Предполагается, что среднестатистический человек имеет нелюбовь к работе и будет избегать этого, если сможет. Из-за этого большинство людей нужно принуждать, контролировать, направлять и придумывать наказания, чтобы заставить их предпринимать усилия для успешного выполнения работы. Среднестатистический человек избегает ответственности и имеет относительно небольшие амбиции.

Исходя из этого, МакГрегор отмечает, что руководители, которые используют эту теорию, полагают, что работники ленивы и требуют тщательного и строгого надзора.

Более того, помимо денег, другие факторы, такие как признание достижений, комфортный климат в организации, возможность личного роста и развития также являются сильным мотиватором. В системе мотивации персонала, основанной на теории X инновации и принятие решений, являются исключительно задачей управления в таком учреждении. Работа становится нетрудной и неинтересной для рабочих, приводящая к неудовлетворенности и потере мотивации.

Теория Y предполагает, что руководители будут легко брать на себя ответственность и перекладывать ответственность на своих сотрудников, и что сами сотрудники будут участвовать в постановке целей для себя и своей организации.

Такой вид мотивации ведет к развитию позитивного отношения к работе и увеличению продуктивности сотрудников [34].

Д. Макклелланд разработал концепцию мотивации, основанную на потребности в успехе. Он утверждает, что люди с высокой потребностью в успехе имеют непреодолимое стремление к нему и столь же сильную боязнь провала. Он считает, что человек с высокой потребностью в успехе облегчит себе работу, чем другие.

Характеристика такого человека:

- он предпочитает задачи, которая заставляет его отвечать за результат;
- он устанавливает для себя трудные, но достижимые цели;
- он «рассчитывает» риски;
- ему нравится конкретная и оперативная обратная связь о том, что он делает;
- он работает много часов и не беспокоится о неудаче;
- он предпочитает компетентных сотрудников, несмотря на свое мнение о них.

При оценке вышеприведенных характеристик можно сделать вывод о том, что это очень мотивированный человек.

Самым значительным аспектом теории Макклелланда является, что эта теория может быть использована как для одного, так и для отдельных групп в различных организациях и культурах[35].

В заключение можно сказать, что сотрудники могут быть внутренне или внешне мотивированы, и что внешняя и внутренняя мотивация могут усиливать друг друга, но в некоторых случаях внешняя мотивация может и уменьшать внутреннюю мотивацию.

Более того, исследователи утверждают, что не все люди единодушно мотивированы, некоторые сотрудники более мотивированы, когда они ищут интерес, удовлетворение и самовыражение в работе. И человек по своей природе мотивирован, когда в своей работе пытается получить какую-то выгоду, отличную от самой работы.

Внутренние и внешние факторы необходимы для мотивации сотрудников. Это следует иметь ввиду руководителям при мотивации сотрудников и улучшения эффективности работы организации.

1.2 Материальная и нематериальная системы мотивации персонала

Система вознаграждения очень важна в любой организации, она помогает контролировать сотрудников, помогает оценивать производительность в текущем периоде, а также позволяет определить будущие возможности организации.

Существуют два основных метода мотивации сотрудников: материальная мотивация и нематериальная. В исследовании McKinsey было установлено, что семьдесят процентов организаций используют или планируют использовать мотивацию для своих сотрудников. Благодаря исследованиям можно увидеть, что для большинства людей нематериальные вознаграждения служат лучшим мотиватором, чем деньги. Вознаграждения, материальные или нематериальные, может получать как один сотрудник, так и группа. Есть положительные и отрицательные стороны вознаграждения для групп.

Групповая мотивация могут быть положительной, потому что у сотрудников создана общая связь, т.е. команды вероятно более продуктивны, а общение между сотрудниками и высшим руководством возрастает из-за командной атмосферы. Есть также некоторые недостатки, которые включают в себя: не поощряются отдельные сотрудники, существует более высокая вероятность конфликта, и на некоторых сотрудников может быть больше давления, если другие не выполняют свою работу [35].

Под материальным методом мотивации предполагается прямая оплата труда, т.е. заработная плата, а также в форме доплат, надбавок и различным премиальных систем. Материальные вознаграждения являются не долгосрочным стимулированием для сотрудников и быстро забываются [13].

Одной из форм материального вознаграждения является премия. Премия – это дополнительная оплата сверх обычной зарплаты, позволяющая побудить

сотрудников работать более интенсивно и соответствовать целям организации. Премия мотивирует сотрудника быть продуктивным и обеспечить достижение целей организации. Премии приносят пользу как работнику, так и работодателю. Сотрудник получает дополнительный заработок, а работодатель получает наибольшую продуктивность от сотрудника.

Работодатель может также предлагать различные льготы и бонусы своим сотрудникам в качестве способа привлечения наиболее мотивированных сотрудников. Преимущества могут варьироваться от организации к организации [16].

Одним из примеров материальной мотивации является такая форма оплаты труда, как прямая сдельная, при такой форме оплаты труда работник получает заработную плату в зависимости от объема произведенного продукта. Работнику обычно выплачивают оклад и дополнительный процент в зависимости от количества произведенного продукта. Этот метод хорош как для работодателей, так и для сотрудников. У работодателя будет больше товара, произведенных более быстрыми темпами, и работнику будет выплачиваться заработная плата от того, сколько он выполнил.

Существует много способов материальной мотивации сотрудников. Существуют разные методы для различных секторов экономики. Не все могут работать в каждом виде работы, но должен быть тот, который подходит для организации. Если эти методы используются правильно, они могут быть полезными для мотивации сотрудников и понимания их работы. Материальные методы ограничены из-за прямой связи с бюджетом. В сложные экономические времена затрудняют реализацию материальных методов. Если сотрудники привыкли получать премии, бонусы, и др., и если сотрудники их перестанут получать, то производительность будет снижена.

В отличие от материальной мотивации, нематериальная мотивация более многогранна и помогает руководителям, без увеличения заработной платы мотивировать своих сотрудников. Этот вид мотивации занимает больше времени у руководителя, но он имеет более продолжительное действие. Если

руководитель хочет по-настоящему мотивировать своего сотрудника, ему нужно решить, какие нематериальные вознаграждения он может дать конкретному сотруднику [14].

Существует широкий спектр и много разных способов для нематериального поощрения сотрудников, поэтому далее описаны самые широко известные методы.

Нематериальная мотивация основана на идее признания, которая, по мнению многих опросов, является ключевым фактором мотивации большинства сотрудников.

Доктор Д. Грэхем, профессор Университета штата Вичита, обнаружил в одном из своих исследований, что «три лучших стимула, которые упоминаются сотрудниками, являются нематериальными.

- 1) «личное спасибо» от руководителя,
- 2) «благодарственное письмо» от руководителя,
- 3) публичная похвала.

Признание действует только в том случае, если оно преподнесено правильным образом и имеет смысл. Поощрения должны быть значимыми и быть сделаны за выполнение конкретных задач [37].

Существует много разных способов эффективного признания. Самый простой способ – сделать комплимент работнику. Это может быть признанием хорошо выполненной работы, или конкретного действия, которое работник сделал, чтобы принести пользу организации. Этот комплимент можно сделать публично или наедине. Это дает уверенность сотрудников в том, что они делают то, что необходимо их руководителям, и что они обращают внимание на выполняемую ими работу. Во-вторых, менеджер мог отправить сотруднику электронное письмо, которое объясняет оценку сотрудника. Это способ продемонстрировать благодарность, но электронная почта менее значима для сотрудника нежели записка, написанная вручную. Письменная записка показывает работнику, что руководитель нашел время, чтобы написать им сообщение.

Руководитель также может публично хвалить сотрудника перед другими сотрудниками на собрании, презентации, в офисе и т.д.

Существуют различные виды поощрений для краткосрочных и долгосрочных целей организации.

Вознаграждения могут стать проблемой, поэтому их нужно правильно подавать во избежание ухудшения отношений с другими сотрудниками.

Вознаграждения могут вызвать недовольства среди сотрудников. Этого можно избежать, учитывая правильные обстоятельства и заставить всех сотрудников чувствовать себя ценными [24].

Признание может потерять свою ценность, когда это делается постоянным и перестает быть чем-то важным для сотрудника.

Одним из способов нематериальной мотивации является ротация персонала. Ротация позволяет работнику исследовать другие рабочие места в организации. Это отличный инструмент обучения, чтобы работник мог лучше понять все задания, которые выполняются в организации. Этот метод не работает во всех сферах труда, но особенно хорош для производственного сектора.

Хороший способ обеспечить эффективную систему мотивации, а также сплотить коллектив – это позволить сотрудникам работать в командах. Это отлично подходит для задач, для которых нужны разные люди с разными навыками. Это позволяет сотрудникам работать вместе. Команда отвечает за принимаемые решения, поэтому они должны работать вместе. Это дает каждому сотруднику возможность продемонстрировать свои таланты всей организации [22].

Работа, сделанная в группах, должна иметь смысл и использоваться после завершения. Сотрудники хотят знать, что то, что они делают, оказывает положительное влияние на работу организации. Если работа не оценена или незначима, сотрудник может быть менее заинтересован.

Последнее, организованные встречи сотрудников, созданные для обсуждения вопросов, появляющихся в процессе работы. Это хороший способ

привлечь к участию сотрудников, а также руководству услышать вопросы сотрудников, чтобы они могли надлежащим образом их решить. Такие встречи приносят пользу организации, потому что помогают создать более комфортную атмосферу в коллективе, а также улучшить производительность труда. Благодаря таким встречам сотрудники могут чувствовать связь с другими сотрудниками, а также с организацией.

Таким образом, для формирования правильной мотивации и стимулирования руководству организации необходимо придерживаться ясных и конкретных правил, а именно:

- определение цели и роли для каждого работника организации;
- формирование долгосрочных и краткосрочных планов по мотивации и стимулированию (опираясь на внутренние и внешние факторы мотивации);
- ясная корпоративная культура, включающая открытую и понятную мотивационную и стимулирующую программу;
- возможность карьерного роста сотрудников организации;
- достойное поведение руководства организации, уважительное отношение к работникам организации, поддержание позитивного рабочего климата в организации.

Важность материальной и нематериальной системы мотивации персонала нельзя недооценивать. Кроме того, самый важный ресурс в любой организации – это человеческий ресурс.

Можно говорить о том, что производительность сотрудников показывает, насколько они преданны организации и мотивированы.

Таким образом, вознаграждения, полученные работниками за их вклад в достижение организационных целей и задач может повышать или уменьшаться моральный дух сотрудников. Поэтому роль материальных и нематериальных стимулов не должна быть незначительной.

Поэтому, стоит отметить, что эффективная система мотивации сотрудников организации должна состоять из материальных и нематериальных

методов стимулирования, для того чтобы воздействовать на персонал с целью усиления мотивации и развития нужных форм отношений для организации.

1.3 Отличие зарубежной и российской систем мотивации труда персонала

Для того, чтобы организация была успешной на рынке, необходимо грамотно управлять персоналом организации, что трудно осуществить без системы мотивации.

Системы мотивации в разных странах отличаются, так, например, большинство российских организаций считают, что основным стимулом для эффективной работы сотрудников является заработная плата сотрудников, которая состоит из окладов и тарифных ставок.

Зарубежный опыт мотивации персоналом не приветствует односторонний подход, то есть использование, в качестве поощрения за труд только материальные методы мотивации.

В связи с этим, будет полезно рассмотреть мировой опыт мотивации сотрудников в организациях разных стран.

В мире сложилось огромное количество систем мотивации персонала, но особенно можно выделить японскую, американскую и английскую модели, их можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1 – Системы мотивации труда разных стран

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
<i>Япония</i>	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию

Окончание таблицы 1

США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок
Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие

Источник: составлено автором

Из таблицы 1 видно, что каждая страна представляет свою модель системы мотивации персонала. Японская модель предполагает пожизненный найм, а Великобритания и США не ставят это на первое место.

Также японская система позволяет пользоваться внутренними ресурсами организации, в поисках пути развития.

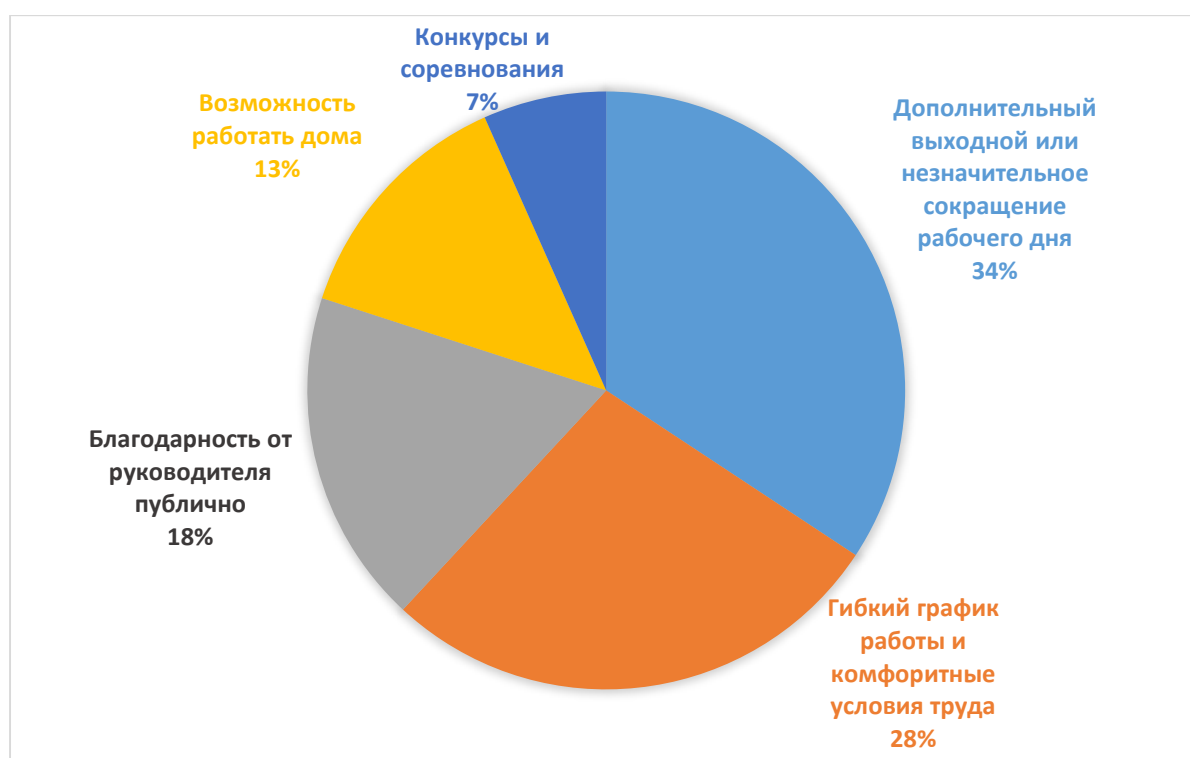
Американская модель мотивации труда как видно из таблицы поощряет активность в предпринимательстве. Эта модель построена на культурной особенности – основана на «американской мечте», т.е. на достижение личного успеха, а также высоком уровне благосостояния.

В основу системы мотивации труда персонала входит заработная плата, дополненные разными видами премирования. Кроме этого, во многих крупных известных компаниях большое значение имеет нематериальная мотивация. В корпорациях предоставляют возможность работать по гибкому графику, создают учебные центры, открывают спортзалы на территории предприятия, и многое другое.

Самыми основными способами мотивации, которые организация использует, для поощрения персонала в США являются:

- 1) льготы, связанные с гибким использованием рабочего времени;
- 2) подарки сотрудникам, в связи с праздниками, днём рождения и в знак важности сотрудника для организации;
- 3) организация общекорпоративных мероприятий;
- 4) устная похвала от руководителя;
- 5) меры, связанные с изменением технической оснащённости рабочего места и его эргономики;
- 6) обучение сотрудников за счёт организации.

В российских организациях осуществляются следующие методы мотивации сотрудников, которые представлены на рисунке 2.



Источник: Superjob.ru

Рисунок 2 – Главные способы мотивации российских сотрудников

Анализируя диаграмму можно сказать, что наибольший процент отдан дополнительным выходным и сокращению рабочего дня, в след за ним идет гибкий график работы и комфортные условия труда и публичная благодарность от руководителя.

В российских организациях используют такие методы мотивации, как: материальные и нематериальные, заимствованные из практики западных компаний.

В большинстве западных организаций постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных вознаграждений. А для большинства российских предприятий ситуация складывается в точности наоборот. Причина такой диспропорции не только в работодателях, которые могут предложить только финансовое стимулирование. Причина в потребностях большинства персонала – заработок для многих важнее удовлетворенности от процесса и результатов работы [21].

1.4 Особенности системы мотивации в строительной организации

В строительных организациях система управления персоналом обязана отвечать особенностям строительной сферы.

К главным отличительным чертам строительной отрасли, которые оказывают большое влияние в развитии управления персоналом, производством относятся:

- особенность подавляющего большинства строительных проектов, определяющих необходимость разработки новой проектной документации, применение новых организационных и технических решений;
- различные виды строительных работ;
- связь работы с погодными условиями;
- продолжительность строительства (как правило, более 1 года);
- необходимость ожидания в очереди, связи с большой занятостью строительных организаций или бригад;
- наличие квалификации как у управленческого персонала, так и у производственного влияет на безопасность дальнейшей эксплуатации объектов;
- многоэтапная реализация строительных проектов, большое количество участников, в сочетании со сложным процессом управления документами,

следствием чего является сложность определения предмета и уровень ответственности за неоднозначные или ложные решения.

Организации, действующие в строительной сфере, специализируются на:

- характере работы;
- типы конструкций (монтаж строительных конструкций, отделочные работы и т. д.);
- отличием функций в процессе инвестиций и строительства (инвесторы, клиенты, предприниматели);
- сферой строительства (общественная, жилая, промышленная, сельская)

Специфика труда непосредственно влияет на организационную структуру, состав функций сотрудников, квалификационные требования. Например, инженер–сметчик, работающий в организации проекта, представляет оценочную документацию для инвестора, исходными данными которой являются чертежи и объем работ, предоставленные инженерами–проектировщиками, и информация, предоставленная клиентом: цена материала, заработная плата работников, общий уровень производственных и административных расходов, прибыли и т. д [32].

Сфера строительства, в отличие от других отраслей имеет большую нормативную и правовую базу и закреплена большим количеством документов, которые регламентируют работу и специфику деятельности организаций.

Осуществление строительной деятельности в Российской Федерации лицензировано. Условия лицензирования, среди прочего, требуют, чтобы предприятие было дополнено инженерами, техническими специалистами и работниками с необходимыми профессиями и квалификациями. Поэтому руководители и исполнители работ, в зависимости от видов выполненных, должны иметь соответствующие уровни образования и обучения. Квалификация должна соответствовать организационной структуре предприятия, главный инженер должен иметь полное или базовое высшее образование в соответствующей области обучения, опыт работы. Руководители и специалисты должны проходить специальную подготовку своевременно.

И.И. Феклистов описал следующие характеристики строительной сферы:

– строительство осуществляется одновременно на большом количестве объектов и на обширной территории, поэтому сложно обеспечить централизацию оценки работы сотрудников предприятий;

– строительные работы обычно проводятся на открытых площадках, где погодные условия постоянно меняются. В некоторых случаях строительство осуществляется в сложных условиях: на территории работающих организаций, в местах, малопроезжих для транспорта, вблизи линий электропередач и т. д.

Это отражается в организации и технологии работы, а, следовательно, и на оценке производительности сотрудников, которая требует определенной системы мотивации [25].

Строительный труд может быть мотивирован. Это важно, поскольку сокращение объемов производительности является основной проблемой, стоящей сегодня перед строительной отраслью.

Из основных нематериальных способов мотивации, которые применяются в большинстве строительных организаций можно выделить:

- компенсационный пакет для каждого сотрудника;
- питание сотрудников за счет организации;
- бесплатный проезд для сотрудников организации;
- оплата мобильной связи;
- предоставление служебного автомобиля или оплата бензина;
- предоставление униформы для определенных групп сотрудников;
- организация медицинского обслуживания;
- организация обучения (как внутри, так и вне организации).

Мотивация персонала в строительной организации способствует повышению эффективности работы всей организации, что приводит к улучшению качества предоставляемых работ и услуг. Создание системы мотивации персонала происходит в двух направлениях:

Первое направление создает комфортные условия для работы. Оно включает такие условия, как привлекательность работы, психологический климат в организации, возможность профессионального роста, личное развитие работника, создание благоприятной рабочей среды. Эти условия влияют на мотивацию персонала.

Второе направление непосредственное воздействие на поведение рабочих. Это направление предлагает различные виды материальных и нематериальных стимулов для сотрудников. Такие как: бонусы, доплаты, похвалы со стороны начальников, продвижение по службе, страхование.

В научной литературе описана система мотивации персонала, которая будет актуальна в любой строительной организации [19].

Для этого необходимо использовать ряд технологий управления:

– «компенсационного пакета» заключается в мотивации сотрудников через открытую систему вознаграждения за труд, путем зависимости компенсационного пакета от индивидуальных показателей эффективности. Такая технология рассматривает реализацию таких мер, как премирование, оплата мобильной связи, страхование жизни работников, скидки на покупку продукции организации;

– «обучение и развитие персонала» включает в себя следующие мероприятия: корпоративное обучение, участие конференциях, тренингах, возможность обучения в разных городах и странах, обмен опытом со специалистами в конкретной области;

– «управление карьерой» позволяет разрабатывать собственный плана развития карьеры, возможности войти в кадровый резерв;

– «интеграции в корпоративную среду» включает в себя корпоративный отдых, совместные поездки в рестораны, возможностью обращения к руководителю с проблемой;

– «делегирования полномочий» позволяет включить сотрудников в работу организации в целом, позволяя им самим принимать управленческие решения;

– «целесолагание» помогает поощрять инициативность сотрудников, которые готовы предлагать способы повышения производительности организации, а также способы решения организационных проблем [10].

Обобщая информацию, представленную в данной главе, следует отметить, что основные теории мотивации, представленные такими авторами, как Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Д. Маккелланд и другими актуальны и в наше время, и активно используются как в российских, так и зарубежных организациях.

В российских организациях мотивация представлена, помимо заработной платы, следующими способами: дополнительными выходными и сокращённым рабочим днем, гибким графиком работы, комфортными условиями труда, публичной благодарностью от руководителя. Эти способы мотивации схожи с имеющимися способами на предприятиях США, что связано с заимствованиями западных методов мотивации.

Кроме того, методы мотивации персонала связаны со спецификой организаций, так в строительных организациях работа обычно проводится на открытых площадках, где погодные условия постоянно меняются. В некоторых случаях строительство осуществляется в сложных условиях: на территории работающих организаций, в местах, малопроеходимых для транспорта, вблизи линий электропередач и т. д. Это отражается в организации и технологии работы, а, следовательно, и на оценке производительности сотрудников, которая требует определенной системы мотивации, которая анализируется в следующей главе.

2 Анализ системы мотивации персонала на примере ОАО «Домостроительный завод»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Домостроительный завод»

Хабаровский «Домостроительный завод» первоначально проектировался, согласно Постановлению Совета Министров СССР, как завод для строительства вахтовых поселков и быстровозводимого жилья для районов Крайнего Севера.

Решение о строительстве завода было принято 12.06.1985 г.

Строительство осуществлялось совместно с финскими инженерами и конструкторами, и именно они производили наладку оборудования. Изначально было решено, что производство продукции будет производиться на финском и итальянском оборудовании по финской технологии зданий контейнерного типа системы «Куб – Восток».

22 августа 1996 года зарегистрирована новая редакция завода с современным названием Открытое акционерное общество Хабаровский завод «Стройконтейнер».

В соответствии с Уставом [3], основными видами деятельности общества являются:

- выпуск помещений контейнерного типа из легких металлоконструкций с эффективным утеплителем, с прокладкой системы отопления, водоснабжения, вентиляции, канализации;
- изготовление столярных изделий;
- изготовление металлоконструкций;
- проектирование, конструирование, изготовление и строительство зданий и сооружений для различных отраслей народного хозяйства;
- производство товаров народного потребления, оказание платных услуг.

Целями деятельности предприятия являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации, устав предприятия соответствует Гражданскому кодексу Российской Федерации [1].

«Хабаровский Домостроительный завод» имеет статус открытого акционерного общества, имеет права юридического лица.

ОАО «Домостроительный завод» имеет свой собственный знак (логотип), который как раз и олицетворяет вид деятельности компании (строительство).

31.01.1989 г. Подписывается акт о приемке в эксплуатацию законченного строительством завода по производству зданий и помещений контейнерного типа в г. Хабаровск. Головной офис ОАО «Домостроительного завода» находился во Владивостоке, им являлся ПО Востокремстроймаш.

В 1991 году завод получил название «Экспериментальный завод Стройконтейнер». В 1994 году в процессе приватизации государственного имущества Завод преобразован в акционерное общество открытого типа, полное наименование: Акционерное общество открытого типа «Стройконтейнер». 31 января 1994 года произошла государственная регистрация АООТ «Стройконтейнер». Проектная мощность завода 120 тысяч кв.м. помещений в год.

Перечень продукции ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» включает в себя – жилые дома 1, 2 и 3 – этажного исполнения, офисные помещения, школы, детские сады, гаражи, склады, цеха, мастерские, оздоровительные комплексы, спортзалы, торговые павильоны, а также вахтовые поселки, в состав которых входят общежития, гостиницы, столовые, душевые, медпункты, комнаты отдыха, санитарно–бытовые и административные корпуса, котельные и т.д.

Подобное разнообразие обусловлено взаимозаменяемостью элементов и возможностью комбинировать выпускаемые заводом конструкции. В качестве строительного материала при производстве используется несущий металлический каркас, фанера, пиломатериалы из деревьев хвойных пород,

экологически чистые краски, пластик, МДФ панели, алюминий, линолеум, обои.

Строительство ведется на базе строительства типа сэндвич с утеплителем из негорючего, экологически чистого базальтового волокна, что придает зданиям изотермичность и возможность эксплуатации как в южных районах, так и в районах Крайнего севера при температурах от +45°С до –55°С и ниже. Все деревянные элементы здания подвергнуты глубокой огнебиозащитной обработке, что обеспечивает продукции пожарную безопасность.

Здания по желанию заказчика оснащаются системами электроосвещения, отопления, водоснабжения и канализации как центрального, так и автономного исполнения, а также системами вентиляции и пожарной сигнализацией.

Собственное конструкторское бюро завода предложит заказчику различные планировочные решения. Варианты внутренней и наружной отделки в зависимости от назначения зданий.

На всю выпускаемую заводом продукцию выделяются паспорта.

Готовые изделия могут поставляться как в собранном виде, по полной заводской готовности, так и в кассетах с последующим монтажом и отделкой на месте.

Удачное географическое положение завода играет немаловажную роль в расширении рынка сбыта. Прохождение через г. Хабаровск Транссибирской магистрали, наличие воздушной развязки, возможность отправлять заказчикам продукцию судами «река – море». Близость перспективного в экономическом отношении Азиатско–Тихоокеанского региона открывают перед предприятием новые горизонты деятельности.

Быстровозводимые здания и сооружения модульного типа, выпускаемые хабаровским заводом «Стройконтейнер». Пользуются спросом в республиках Туркменистан и Саха (Якутия), на Камчатке, Сахалине, Курильских островах, в Приморье и Магаданской области.

Среди потребителей такие известные организации как «Дальэлектросетьстрой», ДВЖД Филиал ОАО РЖД, «Старстрой», «Сахатрансстрой», «Дальмостострой».

Высокую конкурентоспособность продукции предприятия обеспечивают не только современная архитектура, дизайн, современные строительные и отделочные материалы, но и ее оптимальная стоимость, экологичность и полная пожаробезопасность.

Завод устойчиво функционирует в условиях рыночной экономики, выдерживает конкуренцию с другими производителями, в том числе за счет максимального учета интересов рынка и конкретных потребителей. За последние несколько лет значительно расширена номенклатура выпускаемой продукции.

В 2006 году ОАО «Стройконтейнер» был переименован на ОАО «Хабаровский завод промышленного и гражданского домостроения», или сокращенно ОАО «Хабаровский Домостроительный завод».

ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» является открытым акционерным обществом без наличия в уставном капитале государственной или муниципальной собственности. Уставный капитал распределен между акционерами физическими лицами, менее 1 % принадлежит одному частному юридическому лицу.

График работы в зимних условиях не отличается от обычного графика работы, но рабочая продуктивность в летний месяц по сравнению с продуктивностью работ в зимний период на 20% выше.

ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» занимает одно из главных мест среди предприятий данной отрасли, в результате чего успешно конкурирует с предприятиями, выпускающими аналогичную продукцию. Завод обладает всеми необходимыми разрешительными и регламентирующими документами на осуществление своей деятельности, что является значимым фактором для завоевания и расширения рынка сбыта продукции.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его оборота и способности предприятия финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени. Финансовая устойчивость предприятия определяется степенью обеспечения запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования, соотношением объемов собственных и заемных средств и характеризуется системой абсолютных и относительных показателей.

Сведения об основных финансово – экономических показателях деятельности предприятия ОАО "Домостроительный завод" по состоянию на 1 января 2017 г. представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Сведения об основных финансово- экономических показателях деятельности предприятия ОАО"Домостроительный завод" за 2015-17 год

Показатели	Единицы измерения	2015	2016	2017
Объем готовой продукции (товаров, работ, услуг) – всего:	тыс. руб.	659040	731625	705953
Объем валовой продукции	тыс.руб.	665 786	732 702	707 516
Объем отгруженной продукции	тыс.руб.	665 042	747 685	630 489
Объем незавершенного производства	тыс.руб.	6 746	1 077	1 563
Загрузка производственных мощностей	%	49	43	32
Начислено и уплачено налоговых платежей в бюджет края - всего	тыс.руб.	32 073	42 083	37 162
Численность работающих	чел.	450	510	481
Среднемесячная заработная плата	руб.	36349	40555	41453

Источник: [годовой отчет ОАО «Домостроительный завод»]

Финансово-экономические показатели деятельности предприятия свидетельствуют о том, что в 2016 году произошло увеличение выпуска товарной продукции, по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году уменьшился

выпуск товарной продукции, это связано со спадом объемов производства в строительной области. Фактический объем выпуска товарной продукции в 2015 году увеличился на 11 % к уровню 2016 года и составил 731 795 тыс. рублей, что на 72 755 тыс. выше уровня 2015 года, а в 2017 году уменьшился на 4%, что на 25672 тыс. ниже уровня 2016 года., также численность работающих в 2016 году возросла на 12% из-за увеличения объемов производства и фонда заработной платы, а в 2017 году численность работающих уменьшилась на 6%, фонд заработной платы снизился, а заработная плата увеличилась из-за меньшего количества работников.

ОАО «Домостроительный завод» имеет организационную структуру управления, которая представлена в Приложении А.

Для того, чтобы разграничить обязанности, в организации есть ряд отделов: производственно–технический, производственно–диспетчерский, снабжения, сбыт, планово–экономический, отдел труда и заработной платы, служба договоров и т.д.

Управление организацией определяется по линейно-функциональному признаку, т.е. во главе каждого отдела стоит человек, которое полностью отвечает за весь отдел, и от этого зависит скорость и оперативность в принятии решений, и их выполнении [9].

Генеральному директору непосредственно подчиняются: технический директор, директор по производству, директор по строительству, отдел технического контроля, директор по материально-техническому снабжению, директор по проектированию, заместитель генерального директора, референт, а также юридический отдел, транспортный цех, планово-экономический отдел и отдел труда и заработной платы. У технического директора в подчинении: отдел главного энергетика, отдел главного механика, центрально-заводская лаборатория, отдел охраны труда и техники безопасности. В подчинении у директора по производству: производственно-технический отдел, механический цех, деревообрабатывающий цех, сборочный цех и погрузно-разгрузочный участок. У директора по строительству в подчинении заместитель директора по

строительству. В подчинении у директора по общим вопросам: отдел договор, отдел кадров, финансово-сбытовой отдел, группа информационных технологий, отдел режима и безопасности, пожарная охрана, столовая, медпункт, административно-хозяйственный отдел и архив. Директору материально-технического снабжения подчиняется отдел материально-технического снабжения. Директору по проектированию подчиняется проектно-конструкторский отдел.

Самой крупной категорией работников, которые принимают участие в процессе производства являются рабочие. К инженерно-техническим работникам(ИТР) относятся сотрудники, занимающиеся организационным, техническим, экономическим руководством и управлением (технический директор, зав. производством).

2.2. Анализ трудовых ресурсов и эффективности их использования на ОАО «Домостроительный завод»

Хозяйственно-финансовая деятельность ОАО во многом обуславливается состоянием трудовых ресурсов и их использованием.

Рациональное использование трудовых ресурсов предприятия – это неременное условие, обеспечивающее эффективность работы организации и успешное выполнение производственных планов.

При анализе эффективности использования персонала организации учитывается численность, состав персонала, уровень образования, возраст и некоторые другие показатели, связанные с использованием рабочей силы.

Целесообразно проанализировать численность персонала, а также его распределение по составу, в данном случае, в ОАО «Домостроительный завод» представлен сотрудниками ИТР и рабочими.

Структура среднесписочной численности персонала ОАО «Домостроительный завод» за отчетный год и за 2015-2017 гг. приведена в ниже представленной таблице.

Таблица 3 – Структура среднесписочной численности персонала ОАО «Домостроительный завод» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Среднесписочная численность работников		
		2015	2016	2017
1	Общая среднегодовая численность работающих	450	510	481
2	ИТР	117	114	96
3	Рабочие	333	396	385

Источник: [годовой отчет ОАО «Домостроительный завод»]

Среднесписочная численность работающих Общества в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 13,3 %, это было связано с увеличением объёмов выполнения строительно-монтажных работ.

Среднесписочная численность инженерно–технических работников за 2016 год уменьшилась на 6,4% по сравнению с 2015 годом, на это оказало влияние нестабильная работа организации в течение года.

Доля рабочих в общей численности составляла в 2015 году – 77,3 %, а в 2016 г. – 75,8%, т.е. уменьшилась на 2,5 %. Число рабочих на 1 ИТР в 2017 г. составило 4 человека.

Уровень образования сотрудников ИТР представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Образование сотрудников из состава ИТР

	2015	2016	2017
– с высшим образованием	93	89	76
– со среднетехническим	24	25	20

Источник: [данные предприятия]

Анализируя таблицу 4, за три года можно увидеть спад числа сотрудников ИТР в целом, это связано с неудовлетворенностью заработной платой сотрудников на предприятии, так как средняя заработная плата по заводу ниже, чем в среднем в строительной отрасли.

Для более подробного анализа кадрового состава необходимо рассмотреть данные о численности работников по половому признаку, которые представлены в таблице 3, а также данные о распределении численности персонала по возрасту, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение численности персонала по половому признаку в ОАО «Домостроительный завод» в 2015-2017 годах.

Пол	Год		
	2015	2016	2017
женщины	117	112	106
мужчины	333	398	375
Итого:	450	510	481

Источник: [данные предприятия]

Анализируя численность персонала, можно увидеть, что количество работников мужского пола в ОАО «Домостроительный завод» сравнительно больше, чем женщин, так в 2015 года численность работающих женского пола составила 26%, в 2016 и 2017 году 22%, это связано со спецификой работы строительной организации, где основную работу выполняют мужчины.

Таблица 6 – Распределение численности персонала по возрасту в ОАО «Домостроительный завод» в 2015-2017 годах.

Возраст	Год			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
18-22	21	34	16	4,6	6,6	3,3
23-30	73	84	72	16,3	16,5	15
31-40	95	118	123	21	23,1	25,6
41-50	94	107	100	21	21,2	21
51-60	125	118	121	28	23	25
от 61 и выше	41	49	49	9,1	9,6	10,1
Итого:	450	510	481	100	100	100

Источник: [данные предприятия]

Свыше 20% состава работников в 2015 - 2017 годах составляет категория сотрудников в возрасте от 51 до 60 лет, это обуславливается тем, что эти сотрудники имеют длительный стаж работы в компании, около 15 – 20 лет и обладают большим опытом работы в сфере строительства, поэтому являются ценными сотрудниками организации.

Основная часть сотрудников находится в возрасте от 31 до 60 лет, а наименьший удельный вес из всех возрастных категорий имеет категория от 18 до 22 лет.

Анализируя качественный и количественный состав персонала в ОАО «Домостроительный завод», следует отметить, что численность сотрудников организации напрямую зависит от увеличения заказов и количества объемов работ. Основная часть сотрудников, это рабочие цехов, преимущественно сотрудники мужского пола, в возрасте от 31 до 60 лет, что связано со спецификой деятельности организации.

2.3 Совершенствование системы мотивации работников на ОАО «Домостроительный завод»

Основной целью системы мотивации персонала ОАО «Домостроительный завод» является стремление направить сотрудников на эффективное решение задач, стоящих перед предприятием.

Система мотивации персонала в ОАО «Домостроительный завод» направлена как на материальные и нематериальные методы поощрения своих сотрудников.

Для материального поощрения сотрудников в ОАО «Домостроительный завод» существуют следующие локальные документы:

Положение «О порядке оплаты труда инженерно-технических работников» ОАО «Хабаровский завод промышленного и гражданского домостроения» [4];

Положение «О порядке труда рабочих» ОАО «Хабаровский завод промышленного и гражданского домостроения» [5];

Положение «О порядке оплаты труда инженерно-технических работников производственно-технического отдела, отдела капитального строительства и группы информационных технологий» ОАО «Домостроительный завод» [6];

Положение «О премировании работников» ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» [7];

Положение «О порядке установления работникам доплат за совмещение профессий (должностей), расширения зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ на ОАО Хабаровский завод промышленного и гражданского домостроения» [8];

Положение «О присуждении личного клейма качества» ОАО «Домостроительный завод» [9].

Основным инструментом для мотивации сотрудников на предприятии является заработная плата, которая устанавливается следующими положениями: Положение «О порядке оплаты труда инженерно-технических работников» ОАО «Хабаровский завод промышленного и гражданского домостроения», положение «О порядке оплаты труда рабочих» ОАО «Хабаровский завод промышленного и гражданского домостроения», положение «О порядке оплаты труда инженерно-технических работников производственно-технического отдела, отдела капитального строительства и группы информационных технологий» ОАО «Домостроительный завод».

Заработная плата работников подразделяется на:

- сдельную оплату труда;
- повременную оплату труда.

Сдельная оплата труда установлена рабочим основных производственных цехов (сборочный, деревообрабатывающий, механический), заработная плата рабочих этих цехов полностью зависит от объема выпущенной продукции. При расчете заработной платы рабочих цехов в основном применяются комплексные сдельные расценки, т.е. расчет заработной платы производится на основе результатов коллективной работы бригады. На каждый вид изделия установлена сдельная расценка, например,

полное изготовление двери в деревообрабатывающем цехе, каркас кровли или основания в механическом цехе, сборка блока в сборочном цехе.

Для расчета заработной платы рабочих вспомогательных цехов (ремонтно-механический цех, паросиловой, электроцех, транспортный цех, погрузоразгрузочный участок) применяется повременная оплата труда с применением КТУ, размер заработной платы каждого рабочего определяется исходя из часовой тарифной ставки рабочего, отработанных им часов в отчётном месяце, КТУ (выставляет начальник цеха) и имеющихся у рабочего надбавок. Размер КТУ отдельного рабочего - переменная часть заработной платы, которая зависит от объёма выпущенной товарной продукции в текущем месяце и от личного трудового вклада работника.

Из положения об оплате труда мы видим, что КТУ повышается:

- за качественное досрочное выполнение задания в полном объеме до 20%;

- за проявление инициативы и/или добровольное выполнение по просьбе мастера или начальника цеха работы, не относящейся прямо к его трудовым обязанностям до 5%;

- за рационализаторские предложения и внедрение их в производство до 5%;

- за высокое профессиональное мастерство до 20 %;

- за овладение и активное применение смежных профессий до 20%.

В общей сложности личное КТУ работника не может быть выше 70% к тарифной ставке.

КТУ подлежит обязательному снижению в следующих случаях и размерах:

а) за невыполнение задания:

- по объему до 5%;

- номенклатуре до 5%;

- срокам до 5%;

- качеству до 5%;

б) за невыполнение указаний мастера, начальника цеха или непосредственного руководителя в отношении трудовых обязанностей рабочего до 10%;

в) за отсутствие работника на рабочем месте без уважительных причин, без разрешения непосредственного руководителя (мастера, начальника цеха) до 3 часов подряд до 10%;

г) за прогул (неявка на работу без уважительных причин, отсутствие на рабочем месте более трех часов подряд) – от 30 % до 100%;

д) за появление (нахождение) на территории завода или на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения – от 30% до 100%;

е) за иные нарушения трудовой дисциплины до 5%;

ж) за нарушение правил пожарной безопасности до 5%;

з) за нарушение правил техники безопасности до 5%;

и) за неэтичное отношение к другим работникам предприятия и иным лицам, находящимся на территории предприятия до 20%;

к) за ненадлежащее отношение к имуществу предприятия или имуществу третьих лиц, за которое предприятие несет ответственность, независимо от того причинен ли действиями (бездействием) работника имущественный ущерб предприятию или нет до 20%;

л) за хищение (попытку хищения) имущества предприятия – от 20% до 100%. Факт хищения (попытки хищения) должен быть подтвержден материалами уголовного дела, возбужденного в установленном законом порядке или Актом, составленном сотрудниками службы охраны, подтверждающем факт задержания работника и изъятия у него имущества предприятия или иным Актом, оформленным службой охраны, подтверждающим попытку хищения имущества предприятия.

Общий размер понижения КТУ не может быть более 100%.

Отдельным высококвалифицированным работникам–повременщикам, может быть установлен ежемесячный оклад (в целях закрепления высококвалифицированных кадров).

При начислении заработной платы инженерно-техническая (ИТР) используют следующие формы оплаты труда:

- повременная оплата труда с применением КТУ (коэффициент трудового участия); КТУ зависит от объемов выпуска товарной продукции за месяц;

- повременно-премиальная оплата труда (Работники ПКО (проектно-конструкторский отдел и столовая);

Ежемесячная заработная плата каждого работника из числа ИТР завода состоит из оклада и КТУ или премии, которые выплачиваются одновременно.

Положения, разработанные и направленные на усиление мотивации труда персонала:

Положение о премировании [7], которое направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности работников ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» для улучшения результатов работы предприятия. Премирование может осуществляться в отношении работников ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» по следующим направлениям: – за разработку технологии на новую продукцию, рационализаторские предложения;

- за выполнение срочных производственных работ, предусмотреть которые в плановом порядке не представлялось возможным;

- за оперативное выполнение других особо важных производственных заданий и особо срочных работ, разовых поручений руководства;

- за высокие показатели выполнения работы, связанной с выпуском продукции завода и её монтаже на строительных площадках. экономии материалов, улучшение условий труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

Работник организации может быть частично или полностью лишен премии за совершение прогула, утрату имущества, ненадлежащее исполнение своих трудовых обязанностей, появление в алкогольном опьянении или распитие спиртных напитков на рабочем месте.

Положение о доплатах, которое помогает стимулировать персонал и увеличить материальную заинтересованность в увеличении производительности труда и ответственности за качество выполненной работы. Доплата выплачивается за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания или увеличения объёма выполняемых работ, в том числе по должностям и профессиям, относящимся к разным категориям работников, устанавливаются руководителем предприятия самостоятельно, совместно с доверенным лицом, представляющим интересы трудового коллектива.

На предприятии установлена доплата за «Личное клеймо качества», которая предусматривает увеличение тарифной ставки на 10%.

Личное клеймо – знак, наносимый с целью фиксирования принадлежности, порядкового номера и подтверждения соответствия требованиям технологического процесса, техническим условиям, другим нормативным документам.

Право на получение личного клейма имеют рабочие, бригадиры основных профессий, имеющие непрерывный стаж работы на заводе не менее 1 (одного) года, изготавливающие продукцию в течение длительного периода времени (не менее шести месяцев) без дефектов, сдающих ее отделу технического контроля с 1-го предъявления, добросовестно относящиеся к своим трудовым обязанностям и не совершавшие дисциплинарных проступков в течение 1 (одного) года предшествующего дню написания начальником цеха служебной записки о выдаче этому работнику личного клейма.

ОАО «Домостроительный завод» предусматривает материальные поощрения к юбилейным датам, начиная с 50 лет, а также при выходе на пенсию, женщинам в 55 лет, мужчинам в 60 лет.

За долголетний стаж работы, предусмотрены единовременные денежные выплаты, начиная с 10 лет, выплачивается 10 тысяч рублей, с 15 лет 15 тысяч рублей и т.д. На работника, отработавшего на предприятии непрерывно, 10,15 и т.д. лет издается приказ о поощрении за стаж работы и соответственно почётная грамота.

Также, для нематериального мотивирования сотрудников завод предоставляет бесплатную мобильную связь, доставку до дома на автобусах предприятия, частичную компенсацию питания на территории завода в столовой, управляющему персоналу предоставляются служебные автомобили. На территории предприятия есть медпункт, в который сотрудники могут обращаться за необходимой помощью, и так же предоставляется бесплатное прохождение медицинских комиссий и посещений зубных врачей.

ОАО «Домостроительный завод» предоставляет при необходимости следующие социальные выплаты:

– материальная помощь (при рождении ребенка, к 1 сентября, для работников, чьи дети учатся в 1-4 классах, на погребение, работникам, находящимся в трудном материальном положении);

– частичная оплата (в детские оздоровительные учреждения, санаторно-курортное лечение, медицинское обслуживание).

В ниже представленной таблице можно увидеть фактические затраты на социальные выплаты сотрудникам за 2016-2017 год.

Таблица 7 – Социальные выплаты за 2016 - 2017 год в ОАО «Домостроительный завод»

Группы сотрудников	Год	
	2016	2017
руководители	468660 руб.	296799,5 руб.
специалисты	286046 руб.	272246,5 руб.
служащие	13592 руб.	22575,2 руб.
рабочие	428800 руб.	250000 руб.
сотрудники медпункта	5000 руб.	5000 руб.
сотрудники столовой	11000 руб.	24000 руб.
Итого:	1213098 руб.	870621,2 руб.

Источник: [бухгалтерские данные ОАО «Домостроительный завод»]

Данная таблица показывает, что за 2016 год, ОАО «Домостроительный завод» потратил 1213098 рублей на нематериальную мотивацию сотрудников, в виде социальных выплат, а в 2017 году 870621,2 рублей.

К нематериальному стимулированию также относится обучение, переобучение и повышение квалификации, которые ОАО «Домостроительный завод» проводит в учебных центрах и центрах повышения квалификации, с которыми заключены соглашения о долгосрочном сотрудничестве.

Молодым специалистам, проходящим обучение на заочной форме, предоставляется оплачиваемый учебный отпуск. Кроме того, осуществляется обучение рабочих и специалистов в высших и средних специальных учебных заведениях на заочной форме обучения, с целью получения ими высшего и среднего профессионального образования по основным производственно-техническим специальностям строительства, обучение проводится как за счет собственных средств, так и средств организации, при этом заключается договор о сотрудничестве, который обязует работника, получившего образование за счет средств организации, отработать не менее 5 лет в данной организации, после получения образования.

Основными учебными заведениями для получения высшего и среднего профессионального образования являются ГОУ ВПО «Тихоокеанский государственный университет», ФГОУ СПО «Хабаровский промышленно-экономический техникум», КГОУ НПО «Профессиональное училище № 3».

Затраты на обучения за счёт предприятия в 2017 году составили 215 350 рублей. Четыре человека обучались в высших учебных заведениях, эти данные предоставлены бухгалтерскими документами предприятия.

К методам нематериально стимулирования персонала относятся почетные грамоты, благодарственные письма, приуроченные к профессиональным праздникам, юбилеям предприятия и самого работника, за личный трудовой вклад и добросовестный труд, которые заносятся в личное дело и записываются в трудовую книжку работника.

ОАО «Домостроительный завод» в целях стимулирования персонала, организуют и отмечают корпоративные, новогодние и другие праздники.

Рассмотрев систему мотивации персонала в ОАО «Домостроительный завод» можно сделать вывод, что на предприятие присутствуют как материальные, так и нематериальные методы мотивации.

Для того, чтобы оценить влияние системы мотивации на персонал, был проведен устный опрос, среди некоторых сотрудников в каждом подразделении предприятия.

Благодаря опросу была выявлена проблема, которая заключается в желании сотрудников получать дополнительные льготы от организации независимо от должности и статуса сотрудников.

Система нематериального стимулирования персонала имеет не строго регламентированный характер, т.е. дополнительные льготы можно получить только по заявке сотрудника, на основании приказа, который утверждается генеральным директором организации. Также опрос показал, что большую часть заявок на дополнительные льготы утверждают сотрудникам ИТР, а рабочие редко получают льготы, к тому же льготы распространяются не на всех сотрудников. Многие сотрудники проявили недовольство данной системой.

Большую часть льгот, по высказываниям опрошенных сотрудников, предоставляют более приближенным к генеральному директору сотрудникам.

Что касается рабочих, большая их часть говорит, о редких случаях выплаты дополнительных льгот этому составу сотрудников предприятия.

К тому же, сотрудники недовольны тем, что социальные льготы предоставляются не на всех, так, например, в качестве социальных выплат предприятие предлагает оплату детских путевок в лагеря, и данные выплаты доступны только определенным категориям сотрудников, у которых есть дети.

Благодаря опросу, были выявлено устойчивое недовольство сотрудников сложившейся системой предоставления различных льгот и поощрения., в связи с выявленной проблемой было проведено интервью с генеральным директором, ему были изложены причины недовольства сотрудников системой

компенсационных выплат, и было предложено создание программы «кафетерия», с помощью которой сотрудник мог бы воспользоваться только теми видами льгот и услуг, которые будут более важны и более привлекательны для него, а работодатель смог бы застраховать себя от необходимости вносить в компенсационный пакет те виды льгот, которые не ценятся сотрудниками. Такая система будет закреплена документально, вместе с нематериальными методами мотивации персонала, которые присутствуют в организации.

Поэтому, чтобы система мотивации сотрудников на предприятии была эффективной, необходимо создать Положение «о нематериальной мотивации сотрудников ОАО «Хабаровский Домостроительный завод», в котором будут закреплены все способы мотивирования персонала, которые существуют на предприятии, которую можно увидеть в Приложении Б.

В соответствии с Приложением Б, в ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» принята система нематериальных стимулов. Для нематериального поощрения работников будет предусматриваться выделение средств не более 30% от прибыли предприятия за отчетный период, сумма, выделенная на нематериальную мотивацию сотрудников предприятия, утверждается собранием акционеров.

Каждый штатный сотрудник дополнительно к основной части оплаты труда, начисляемой ежемесячно в составе компенсационного пакета, получает часть нематериальных стимулов.

Другие дополнительные нематериальные льготы, не включенные в основной компенсационный пакет, предусмотренные в Положении, распределяются между сотрудниками в зависимости от:

- трудовых достижений;
- выработки лет в компании;
- статуса по должности;
- иных, предусмотренных п. 3.2 оснований.

Для того, чтобы заинтересовать сотрудников предприятия была разработана программа «кафетерий», которая является частью Положения «о

нематериальной мотивации сотрудников ОАО «Хабаровский Домостроительный завод».

Данная программа содержит перечень нематериальных стимулов, которые разработаны предприятием для внесения разнообразия в систему нематериального стимулирования сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, по возможности, всех категорий сотрудников.

Каждому сотруднику в своей категории будет доступны конкретные баллы, которые он может заработать, и перечень нематериальных инструментов мотивации, которые он сможет получить, используя заработанные им баллы.

Перечень нематериальных инструментов мотивации период их использования и другие условия назначаются директором по общим вопросам и начальником отдела кадров самостоятельно, в пределах выделенного количества баллов для каждой категории сотрудников.

Программа «кафетерий» поможет предприятию устранить основной недостаток традиционной системы дополнительных выплат, при которой издержки распространяются на всех, а льготы получают избранные.

Поможет предприятию избавиться от одинакового подхода в предоставлении льгот для сотрудников.

Поможет связать предоставление льгот с индивидуальной результативностью сотрудников.

Поможет создать для каждого сотрудника индивидуальную мотивацию за счет того, что каждый сотрудник сможет самостоятельно выбрать наиболее привлекательные для него услуги.

В результате проведения данных мероприятий произойдет:

- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- повышение удовлетворения условиями труда;
- возрастет информированность о дополнительных мерах поощрений

сотрудников.

Заключение

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что эффективная система мотивации персонала является одним из важных факторов жизни организации и ее конкурентоспособности среди других организаций.

Успешная система мотивации труда на предприятии помогает создать комфортные для работника условия труда, а также заинтересованность в эффективности труда и в успешных результатах работы организации [24].

Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда сотрудников компании необходимо прежде всего определить ее цели. Следует понять, к каким именно результатам стремится организация и какие действия персонала будут простимулированы.

Главной целью мотивации труда персонала является обеспечение достижения целей предприятия путем привлечения и сохранения квалифицированного персонала при помощи эффективной, и устойчивой системы, которая сформирована на базе комплексной системы мотивации.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы мотивации персонала в организации.

Данная цель была достигнута путем решения конкретных задач, а именно:

- 1) обобщением существующих теорий мотивации персонала в организации;
- 2) анализом методов и способов мотивации персонала организации;
- 3) анализом системы мотивации персонала в организации.
- 4) совершенствованием системы мотивации персонала в организации.

В первой главе были рассмотрены самые популярные теории мотивации, представленные такими авторами, как Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Д. Маккелланд и другими. Все представленные в первой главе теории мотивации актуальны и в наше время, и активно используются как в российских, так и зарубежных организациях.

В российских организациях система мотивация состоит из нематериальных и материальных методов стимулирования. Нематериальные методы представлены следующими способами: дополнительными выходными и сокращённым рабочим днем, гибким графиком работы, комфортными условиями труда, публичной благодарностью от руководителя. Эти способы мотивации схожи с имеющимися способами на предприятиях США, что связано с заимствованиями западных методов мотивации.

Кроме того, методы мотивации персонала связаны со спецификой организаций, так в строительных организациях работа обычно проводится на открытых площадках, где погодные условия постоянно меняются. В некоторых случаях строительство осуществляется в сложных условиях: на территории работающих организаций, в местах, малопроезжих для транспорта, вблизи линий электропередач и т. д. Это отражается на организации и технологии ее работы, а, следовательно, и на оценке производительности сотрудников, которая требует определенной системы мотивации, которая анализируется в следующей главе.

Во второй главе была проанализирована система мотивации персонала и предложены мероприятия по ее совершенствованию.

Рассмотрев систему мотивации персонала в ОАО «Домостроительный завод» было выявлено, что предприятие использует как материальные, так и нематериальные методы мотивации для своих сотрудников.

Благодаря опросу была выявлена проблема, которая заключается в желании сотрудников получать дополнительные льготы от организации независимо от должности и статуса сотрудников. Система нематериального стимулирования персонала имеет не строго регламентированный характер, т.е.

дополнительные льготы можно получить только по заявке сотрудника, на основании приказа, который утверждается генеральным директором организации.

Большую часть льгот, по высказываниям опрошенных сотрудников, предоставляют более приближенным к генеральному директору сотрудникам.

Что касается рабочих, большая их часть говорит, о редких случаях выплаты дополнительных льгот этому составу сотрудников предприятия.

К тому же, сотрудники недовольны тем, что социальные льготы предоставляются не на всех, так, например, в качестве социальных выплат предприятие предлагает оплату детских путевок в лагеря, и данные выплаты доступны только определенные категории сотрудников, у которых есть дети.

В ходе интервью с генеральным директором было принято решение о создании системы дополнительных льгот сотрудникам предприятия.

Выявив проблему, было предложено создать Положение «о нематериальной мотивации сотрудников ОАО Хабаровский Домостроительный завод», который будет включать в себя все методы нематериальной мотивации, которые существуют на предприятии, а также предложена новая система «кафетерий», которая поможет предприятию устранить основной недостаток традиционной системы дополнительных выплат, при которой издержки распространяются на всех, а льготы получают избранные. Также, поможет создать для каждого сотрудника индивидуальную мотивацию за счет того, что каждый сотрудник сможет самостоятельно выбрать наиболее привлекательные для него услуги.

В результате проведения данных мероприятий произойдет:

- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- повышение удовлетворения условиями труда;
- возрастет информированность о дополнительных мерах поощрений сотрудников.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая: [по состоянию на 2 ноября 2013 г.: принят ГД 24 октября 1994]. – Консультант-Плюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Статья 219. Право работника на труд в условиях, отвечающих требованиям охраны труда: [по состоянию на 5 февраля 2018 г.: принят 30 июня 2006]. – Консультант-Плюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
3. Устав ОАО «Хабаровский Домостроительный завод»: принят 31 сентября 1994 г., изменения и дополнения внесены 5 августа 2006 года. – 2006. – 6с.
4. О порядке оплаты труда инженерно-технических работников ОАО Хабаровский завод промышленного и гражданского домостроения.
5. О порядке оплаты труда рабочих ОАО «Хабаровский завод промышленного и гражданского домостроения».
6. О премировании работников ОАО «Хабаровский Домостроительный завод».
7. О порядке установления работникам доплат за совмещение профессий (должностей), расширения зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ на ОАО Хабаровский завод промышленного и гражданского домостроения.
8. О присуждении личного клейма качества» ОАО «Домостроительный завод»
9. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие / А.Н. Аверин. – М.: изд-во РАГС, 2004. – 224 с.
10. Адамчук, В.В. Экономика труда: учебник / В. В. Адамчук, Ю.П. Корин, Р.А. Яковлев. – М. : ЗАО "ФИНСТАТИНФОРМ", 2004. – 431 с.
11. Герцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг. – М. : Вершина, 2007. – 240 с.

12. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – Москва : издательство Инфра-М, 2011. - 352 с.
13. Завлин, П. Н. Инновационный менеджмент. Основы теории и практики: учебное пособие / П. Н. Завлин, А. Е. Казанцев, Л. Э. Миндели. – М. : Экономика, 2000. – 317 с.
14. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
15. Лапин А.П. Формирование системы управления персоналом / А.П. Лапин. – М. : Наука, 2003. – 342с.
16. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Магура. – М. : «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 315 с.
17. Маслоу. А.Х. Мотивация и личность / А.Х. Маслоу. –М. : Питер, 2011. – 352с.
18. Менеджмент: учеб.пособие для вузов / С.А. Боголюбов, Г.М. Волков, С.П. Галенко. – М. : Знание, 2007. – 287с.
19. Менеджмент персонала: функции и методы / Э.С.Минаев. – М. : Инфра, 2005. – 245 с.
20. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Овсянников. А.А. – М. : Юрайт, 2018 – 350 с.
21. Персонал: Как руководить организацией/ В.А. Питателева, З.А. Лилеева. –М. : ИКК «ДЕКА», 2004. - 95 с.
22. Управление персоналом: учебник для студ. экон. спец./ Ю.Г.Одегов, П.В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 2007. – 878с.
23. Управление организацией: учебник для вузов по спец. Менеджмент / Г.Л. Азаев, В.П. Баранчеев, В.Н. Гунин – М. : Инфра, 2002. – 668 с.
24. Управление персоналом организации: учебник/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкин – М. : Инфра, 2007. – 637 с.
25. Феклистов И.И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций // Экономическое возрождение России. – 2011. – С. 104-111.

26. Фернем А. Реализация преимуществ командной работы / А. Фернем // Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри. — Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. — 194–196 с.
27. Токарев А.Б. Успешная работа с персоналом - залог эффективной деятельности организации / А.Б. Токарев. — М. : Деньги и кредит, 2006. — С. 35–38.
28. Шапиро С.А. Социально–экономические аспекты трудовой деятельности. / С.А. Шапиро. — Москва : Инфа–М, 2011. — 254 с.
29. Deci, E.L., Ryan, R.M. The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination / E.L.Deci, R.M. Ryan // Psychological Inquiry. — 2000. — P. 227–268.
30. D'yachko, A.G. What Do Employee Incentives Consist of at Work? / A.G. D'yachko, E.A Kalashnikov // International Journal of Experimental Education. — 2001. — Issue 5. — P. 24–26.
31. Ballance, C. 101 Ways to Reward Employees (Without Giving Them Cash) / C Ballance// Industrial and Commercial Training. — 2013. — Volume 45, №4. —P. 218–221.
32. Farahani, A.F. The problem with employee incentive programs / A.F. Farahani // Emergency Management and Management Sciences. — 2011. — Article number 6015737. — P. 533–542.
33. Ibragimov, G.I. The Problem with Financial Incentives — and What to Do About It / G.I. Ibragimov, E.M. Ibragimova // Life Science Journal. — 2014. —Vol. 11, № 11. — P. 334–336.
34. Ivanenko, N.A. Financial Incentives for Hard-To-Staff Positions / N.A. Ivanenko // International Review of Management and Marketing. — 2016. —Vol. 6, № 2. — P. 122–126.
35. McPhail T. L. Global communication: theories, stakeholders, and trends. Malden Oxford Carlton: Blackwell Publishing, 2016. — 357 p.
36. Murray, L.W. Designing and Managing Incentive Compensation Programs/ L.W. Murray, A.M. Efendioglu // Industrial and Commercial Training. — 2007. — Vol. 39, №7. — P. 372–379.

37. Rothwell, W.J. Three Problems with Using Incentives to Motivate Construction Employees / W.J. Rothwell, A.P. Whiteford // *Life Science Journal*. – 2014. – Vol.34, №2. – P.74–78.

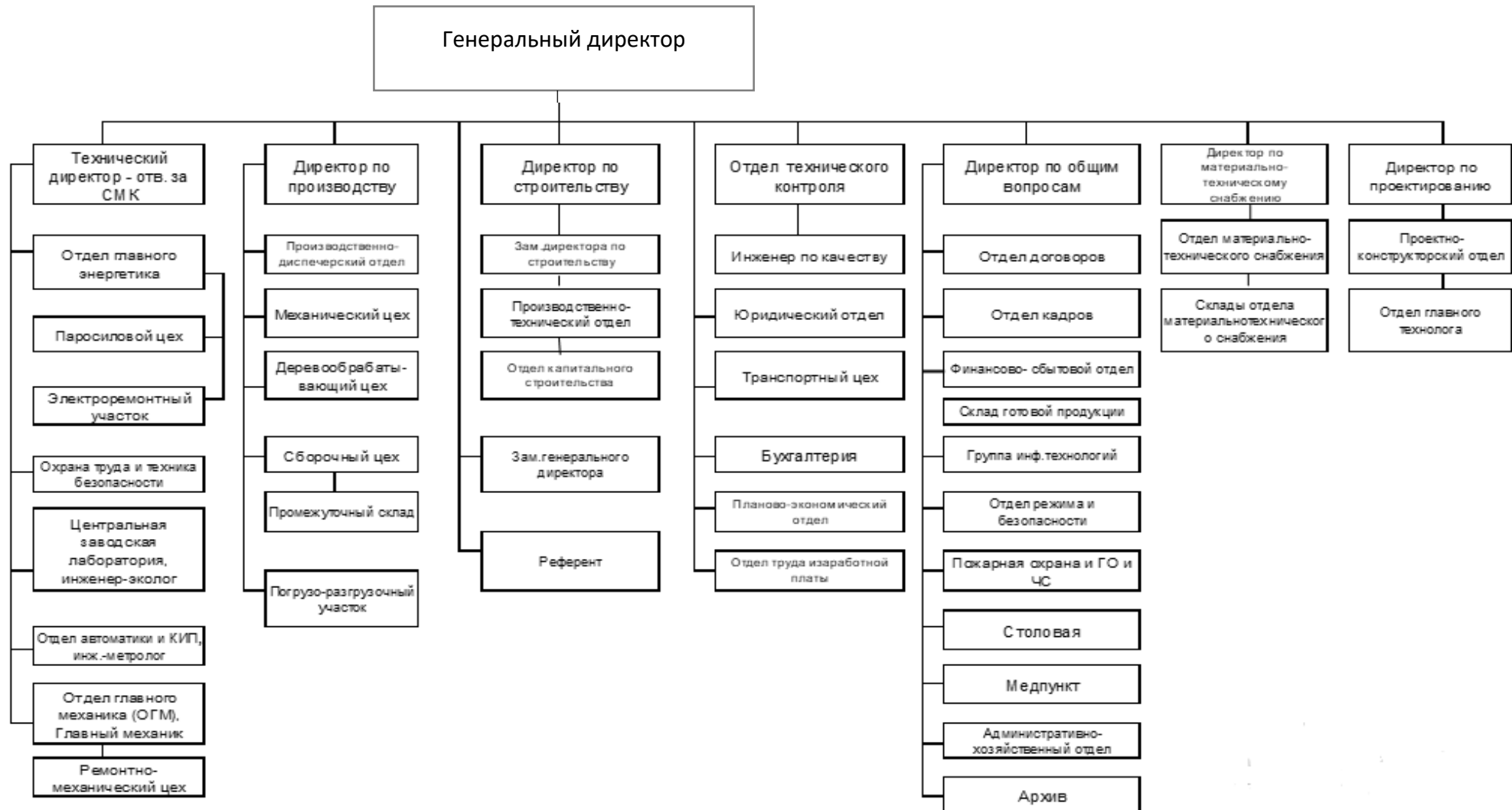
38. Sillett, D. How to support and develop first-time managers? / D. Sillett // *Industrial and Commercial Training*. – 2015. – Vol. 47, № 1. –P. 46–50.

39. Simola, S Using Incentives in your Compliance and Ethics Program / S. Simola // *European Journal of Training and Development*. – 2014. –Volume 38, №5. – P. 483–503.

40. Sri Divya, K. Effective work place training: A jump starter to organizational competitive advantage through employee development / K. Sri Divya, S. Gomathi // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. – 2015. – Vol. 6, №3. – P. 49-53.

Приложение А

Организационная структура управления ОАО «Домостроительный завод»



Приложение Б

Положение о нематериальной мотивации сотрудников ОАО

«Хабаровский Домостроительный завод»

1. Общие положения

1.1 Основные принципы нематериальной мотивации персонала в предприятии ОАО «Хабаровский Домостроительный завод»

1.1.1 В ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» используется труд акционеров, собственников предприятия и наемных работников, не являющихся владельцами акций.

Труд всех сотрудников оплачивается и поощряется на равных условиях, по одним и тем же правилам.

1.1.2 В ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» принята система нематериальных стимулов. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, финансовые и другие результаты.

1.1.3. В ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» наравне с материальными стимулами и дополнительно к ним, применяются поощрения в индивидуальном порядке отдельных работников за стабильные успехи в труде, а также нематериальное вознаграждение работников по результатам труда за отчетный период.

1.1.4 Для нематериального поощрения работников предусматривается выделение средств не более 30% от прибыли предприятия за отчетный период.

1.1.5 Настоящее Положение рассматривается на совместном заседании акционеров и руководителей предприятия и принимается большинством голосов. При необходимости в него могут быть внесены изменения и дополнения.

Сумма, выделенная на нематериальную мотивацию сотрудников предприятия, утверждается собранием акционеров.

1.2 Назначение Положения

1.2.1 Настоящий документ описывает принципы и правила распределения

нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов для различных категорий сотрудников предприятия ОАО «Хабаровский Домостроительный завод»».

1.2.2 Процесс мотивации направлен на создание поощрения сотрудников, стимулирование лояльности, увеличение производительности и повышение удовлетворенности трудом всех групп сотрудников.

Посредством создания определенных корпоративных условий, которые будут побуждать персонал компании быть приверженцами корпоративных ценностей и разделять единые ценности организации, компания строит надежный фундамент долгосрочного сотрудничества с наемным персоналом.

1.2.3 Создание системы нематериальных стимулов также имеет целью развивать и поддерживать систему мотивации персонала в целом.

Данное положение предназначено для формирования основных принципов, политик, регламентов, правил и иных формализованных документов по нематериальной мотивации сотрудников предприятия ОАО «Хабаровский Домостроительный завод»».

1.2.4 На основе данного положения создается план мероприятий по нематериальному стимулированию, который предполагает вовлечение и участие всех групп сотрудников предприятия.

3. Порядок распределения нематериальных благ

3.1 Принцип формирования нематериальной части компенсационного пакета штатных сотрудников предприятия

3.1.1 Каждый штатный сотрудник дополнительно к основной части оплаты труда, начисляемой ежемесячно в составе компенсационного пакета, получает часть нематериальных стимулов.

3.1.2 Нематериальная часть компенсационного пакета включает ряд нематериальных стимулов, предусмотренных данным положением.

Иные стимулы, не указанные в данном документе, не могут быть включены в компенсационный пакет сотрудника.

3.1.3. В основной компенсационный пакет всех категорий сотрудников предприятия дополнительно к материальному вознаграждению включаются зарплатная карта банка и услуги корпоративного транспорта. Маршруты и время отправки корпоративного транспорта устанавливается в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка в локальных актах компании.

Дополнительно к установленным в ТК РФ правилам к оборудованию рабочего места сотрудники предприятия ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» обеспечиваются дополнительными социально-бытовыми условиями, включая частичную оплату питания в столовой, бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе), пользование душевыми комнатами и комнатами отдыха [2].

На территории предприятия расположен здравпункт, в который сотрудники могут обращаться за необходимой помощью бесплатно. В здравпункте создан стоматологический кабинет где осуществляется бесплатное стоматологическое обслуживание всех сотрудников.

Предприятия отправляет на обучение, переобучение и повышение квалификации, которые ОАО «Домостроительный завод» проводит в учебных центрах и центрах повышения квалификации, с которыми заключены соглашения о долгосрочном сотрудничестве.

Молодым специалистам, проходящим обучение на заочной форме, предоставляется оплачиваемый учебный отпуск.

Осуществляется обучение рабочих и специалистов в высших и средних специальных учебных заведениях, с целью получения ими высшего и среднего профессионального образования по основным производственно-техническим специальностям строительства.

3.1.4 Предоставление материальной помощи

Материальная помощь предоставляется работнику ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» в случае смерти близкого родственника (родителя, супруга/супруги, ребенка, брата/сестры) в размере не менее одного минимального размера оплаты труда сотрудника.

В случае смерти самого работника семье работника выплачивается материальная помощь в размере не менее одного минимального размера оплаты труда сотрудника.

Основанием для выплаты материальной помощи в данном случае является предоставление в отдел кадров свидетельства о смерти родственника/работника.

Материальная помощь предоставляется работнику ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» при рождении ребенка в размере от 5000 рублей.

Материальная помощь предоставляется работнику ОАО «Хабаровский Домостроительный завод» для подготовки ребенка к школе с 1 по 4 класс, в размере 1000 рублей на каждого ребенка, многодетным семьям, имеющим трех и более детей, выплачивается материальная помощь, в размере не менее 2000 рублей на одного ребенка.

Материальная помощь предоставляется работнику, чьи дети идут в первый класс, в размере 3000 рублей на одного ребенка.

Материальная помощь предоставляется работнику, попавшему в сложную жизненную ситуацию (пожар, наводнение и т.п.), в размере не менее одного размера минимальной оплаты труда сотрудника.

3.1.5 Другие дополнительные нематериальные льготы, не включенные в основной компенсационный пакет, предусмотренные в Положении, распределяются между сотрудниками в зависимости от:

- трудовых достижений;
- выработки лет в компании;
- статуса по должности;
- иных, предусмотренных п. 3.2 оснований.

3.2 Способы поощрения и основания их применения

3.2.1 Льготы, распространяющиеся на всех сотрудников предприятия.

Приобретать продукцию, производимую предприятием со скидками.

Размер скидки для сотрудников может достигать 50% от стоимости продукции.

Предоставляется возможность приобретения продукции компании в рассрочку, со сроком до 10 лет.

Предоставляется возможность пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи всем сотрудникам предприятия.

Предоставляется бесплатная охраняемая парковка на территории предприятия.

3.2.2 Способы поощрения и основания их применения, распространяющиеся на сотрудников, проработавших на предприятии более 10 лет.

Предоставляется беспроцентная ссуда при покупке жилья, обучения детей, приобретения автомобиля, дачных участков и тд., на срок до 5 лет.

Сотрудник, выходящий на пенсию, награждается именной почетной грамотой и корпоративной медалью.

3.3 Способы поощрения и основания их применения, распространяющиеся на руководителей высшего руководящего состава.

В состав компенсационного пакета, дополнительно к основной части, указанной в п. 3.1.3, сотрудники, занимающие должности руководителей различных уровней, имеют дополнительные льготы.

- пользование служебным автомобилем предприятия;
- бесплатное питание за счет предприятия;
- бесплатное использование услуг сотовой связи, за счет предприятия.

4. Мероприятия по нематериальной мотивации

4.1. В целях признания достижений сотрудников, повышения качества внутренних коммуникаций и улучшения корпоративной культуры предприятия, приводящей к высокой лояльности сотрудников и выражающейся в качественном труде, предприятие проводит периодические, ежегодные корпоративные мероприятия, направленные на мотивирование сотрудников через:

- награждение сотрудников, достигших выдающихся результатов в

привлечение клиентов,

- увеличении прибыли;

- номинирование сотрудников за внедрение новых успешных идей, проектов, технологий.

4.2. Чтобы объединить интересы сотрудников и предприятия, выразить благодарность сотрудникам за труд, предприятие проводит:

- мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый Год, День защитника отечества, Международный женский день);

- мероприятия для чествования компании (День рождения компании, День строителя).

5. Требования к руководителям подразделений и сотрудникам компании, применяющим нормы Положения о нематериальной мотивации

5.1 Право утверждать сумму, выделенную на нематериальную мотивацию, принадлежит генеральному директору организации.

5.2 Предприятие вправе одновременно применять к работнику несколько мер поощрения при наличии для этого оснований (мотивов).

Меры поощрения не применяются к работникам, совершившим в оцениваемый период хотя бы один дисциплинарный проступок, и имеющим в связи с этим дисциплинарное взыскание, поскольку непременным основанием применения мер поощрения является добросовестное исполнение работником своих трудовых обязанностей.

6. Кафетерий нематериальных инструментов мотивации

6.1 Кафетерий нематериальных инструментов мотивации содержит перечень нематериальных стимулов, которые разработаны предприятием для внесения разнообразия в систему нематериального стимулирования сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, по возможности, всех категорий сотрудников.

6.2 Правила применения кафетерия

6.2.1 Утвержденный перечень нематериальных стимулов применяется руководителями подразделений и отделом кадров во главе с директором по

общим вопросам дополнительно к основному компенсационному пакету

6.2.2 Назначая дополнительные нематериальные льготы из приведенного перечня, руководители подразделений и отдел кадров во главе с директором по общим вопросам выбирают несколько стимулов, не превышая предел, установленный для каждой категории должностей.

6.2.3 Характер стимулов, период их использования и другие условия назначаются директором по общим вопросам и начальником отдела кадров самостоятельно, в пределах выделенного количества баллов для каждой категории сотрудников.

Начисленные баллы сотрудников фиксируются руководителем и передаются в отдел кадров для систематизации.

Таблица 8 – Распределение баллов в зависимости от должностей

Должность	Баллы (предельная сумма, в квартал)
Директора	60
Руководители подразделений, цехов	40
Ведущие специалисты	30
Специалисты	20
Рабочие	20

Источник: [разработка автора]

6.2.4 Перечень нематериальных инструментов мотивации

Таблица 9 – Перечень нематериальных инструментов мотивации

	Баллы
Фотосессия профессионального фотографа в студии	10
Билеты в кино, театр, концерт	5
Абонемент в бассейн на месяц	10
Оплата непрофильных курсов	30
Поход в ресторан	10

Окончание таблицы 9

Полугодовой абонемент в фитнес	40
Поездка в санаторий	40

Источник: [разработано автором]

6.2.5 Применение дополнительных инструментов нематериальной мотивации

Руководители подразделений и лица, назначающие дополнительные нематериальные льготы из приведенного перечня, могут их использовать в качестве вспомогательных средств для стимулирования сотрудников к выполнению и перевыполнению работы, работы вне рабочего времени, в качестве компенсации сотрудникам.

7. Порядок реализации норм и правил Положения о нематериальной мотивации

7.1 Нормы и правила, установленные в Положении о нематериальной мотивации, ложатся в основу планов и регламентов, иных локальных актов по реализации мероприятий мотивации сотрудников предприятия к качественному выполнению рабочих обязанностей.

7.2 Руководители подразделений по согласованию с начальником отдела кадров и директором по общим вопросам планируют ежемесячный пакет нематериальных стимулов подчиненных сотрудников по результатам за месяц.

7.3. Отдел кадров планирует, организует и проводит все мероприятия, предусмотренные Положением о нематериальной мотивации.

7.4 В отдельных случаях, предусмотренных бюджетом, отдел кадров может привлекать организации – провайдеров услуг по организации корпоративных мероприятий.

7.5 План мероприятий и регламентов по их проведению составляется отделом кадров и утверждается директором по общим вопросам на год после подведения итогов и составления отчетности за прошедший финансовый год.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки Семенаковой Анны Сергеевны
специальность (направление) 38.03.03 – «Управление персоналом», группа Б1403а

Руководитель ВКР доцент, Перминова Галина Иосифовна

на тему Совершенствование системы мотивация сотрудников в организации

Дата защиты ВКР «26» июня 2018 г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

Основные достоинства и недостатки выпускной квалификационной работы:

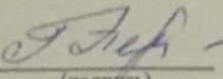
Актуальность выбранной темы объясняется тем, что эффективная система мотивации персонала является одним из важных факторов жизни организации и ее конкурентоспособности среди других организаций.

Работа написана Семенаковой А.С. самостоятельно. При написании исследования автор показала умение и навыки искать информацию, обобщать, анализировать материал и делать выводы.

Для разработки темы использовались учебные пособия, труды отечественных и зарубежных авторов. в т. ч. размещенные в базе данных Scopus, российские и зарубежные периодические издания, а также, финансовая, статистическая и кадровая отчетность ОАО «Домостроительный завод».

Заключение: заслуживает оценки «отлично» и присвоения квалификации (степени) бакалавра по направлению подготовки «Управление персоналом» и рекомендации студентки к поступлению в магистратуру.

Руководитель ВКР доцент
(уч. степень, уч. звание)


(подпись)

Г.И. Перминова
(и.о. фамилия)

«18» июня 2018 г.