

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Путь к эффективному управлению производством лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Роль мотивации в выполнении сотрудниками фирмы своих функциональных обязанностей состоит в том, что она определяет усилия человека, влияет на его старания, настойчивость, ответственность и добросовестность. Высокая мотивация персонала организации выступает одним из важнейших условий эффективности её деятельности, ибо она создает у сотрудников настрой на работу с высокой отдачей, повышает у них заинтересованность в положительных конечных результатах совместной деятельности. Именно поэтому мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом. И представляет собой в руках менеджеров компании основной инструмент воздействия на эффективность деятельности организации.

Поэтому, безусловно, серьезного внимания заслуживают вопросы создания на предприятиях и в организациях современной мотивационной системы управления персоналом, которая должна быть направлена как на достижение максимальных экономических результатов, так и на развитие потенциальных возможностей каждого сотрудника.

Теоретической и методической основой исследования служат труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления мотивацией,

Алехина О.Е., Бородкин, Л.И. , Ветлужских, Е.Н., Веснин В. Р., Гущина И.
Добролюбов Е.А., Ильин Е.П. , Кибанов А. Я., Комаров, Е.И. Маслов Е. В., Моргунов Е.
Б., Мескон М. Х., Наумов А. Н., Носс И. Н., Удальцова М.В., Чернышев М. А.,
Шибалкин Ю. А.

Актуальность темы обусловлена тем, что совершенствование управления деятельностью российских предприятий немыслимо вне активной мобилизации резервов человеческого фактора. Именно люди, их трудовая активность и стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, творческие способности позволяют обеспечить эффективную деятельность любой организации. Не случайно современная теория менеджмента, а также реальная мировая практика преуспевающих зарубежных и отечественных фирм свидетельствуют о важности и значимости «менеджмента человеческих ресурсов», который рассматривается как важнейший стратегический ресурс любой организации.

Целью работы является исследование роли мотивации в поведении организации, для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретический анализ системы управления мотивацией и ее роль в поведении;
- провести анализ роли мотивации в поведении персонала ООО ПКФ «ГАЗИНЖИНИРИНГ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию роли мотивации в поведении ООО ПКФ «ГАЗИНЖИНИРИНГ»

Объектом исследования является - ООО ПКФ «Газинжиниринг».

Предмет исследования - управление мотивацией труда персонала.

Методы исследования:

- системный анализ;
- статистический анализ;
- наблюдение;
- сравнение.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И ЕЕ РОЛЬ В ПОВЕДЕНИИ

1.1 Роль и значение управления мотивацией труда персонала

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Мотивация труда - это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

Основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

- процесса мотивации в организациях;
- индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется, и зависимости между ними;
- изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Мотивация эффективной деятельности персонала призвана аккумулировать весь кадровый потенциал организации на достижение ее целей. Более того, данное направление работы с персоналом формирует удовлетворенность сотрудников самой организацией и тем, чем они в ней занимаются.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например снижения монотонности труда и др.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник.

1.2 Реализация мотивационного менеджмента в организации

Одним из эффективных типов современного управления является мотивационный менеджмент. Это объясняется не только значительным повышением роли

человеческого фактора в управлении, но и тем, что такой тип управления отражает одну из главных тенденций развития производства и общества.

Мотивационный менеджмент представляет собой управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека. Существует множество моделей мотивирования, например, рациональная человеческая модель, которая предполагает использование для мотивации людей комбинации финансовых наград и наказаний. Каждый менеджер призван построить свою собственную концепцию мотивационного менеджмента, которая должна опираться на отличное знание мотивов поведения и деятельности человека.

Мотивационный менеджмент – управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения, то есть на создании условий заинтересованности в результате и стремления к его достижению.

Главной задачей управления трудовыми ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом важно сохранение здоровья каждого человека и установление конструктивного сотрудничества между членами коллектива, различными социальными группами. В процессе осуществления трудовой деятельности любого предприятия или организации присутствует фактор взаимодействия менеджера с коллективом работников, который прямо или косвенно связан с трудовой мотивацией.

Мотивационный менеджмент призван обеспечить добросовестное, качественное выполнение всеми членами организации возложенных на них обязанностей. Функция мотивации тесно связана с другими функциями управления производством – контролем, планированием, оценкой принятия решений.

С помощью планирования руководитель обязан направить усилия работников компании в одном направлении, которое способно привести предприятие к выполнению поставленной задачи. Цель, которая ставится перед сотрудниками, должна быть реальной и достижимой.

Мотивационный менеджмент включает в себя организацию производственного процесса, который должен быть направлен на слаженное взаимодействие всех уровней предприятия, от руководителей до подчиненных.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ РОЛИ МОТИВАЦИИ В ПОВЕДЕНИИ ДА ПЕРСОНАЛА ООО ПКФ «ГАЗИНЖИНИРИНГ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПКФ «Газинжиниринг»

ООО «ПКФ «Газинжиниринг» основано в 2010 году. Основным направлением деятельности компании является изготовление и поставка трубопроводной арматуры импортного производства.

Миссия: реализация продукции, которая соответствует требованиям партнёров к качеству и безопасности трубопроводной арматуры.

Основной целью ООО ПКФ «Газинжиниринг» является формирование глобально конкурентоспособной компании, устойчивой в долгосрочной перспективе.

Компания оказывает следующие услуги:

- поставка импортной трубопроводной арматуры и трубной продукции для предприятий различных типов промышленности (химическая, нефтехимическая, газовая, нефтяная, металлургическая, пищевая и др.);
- подбор оборудования по техническому заданию заказчика;

ООО «ПКФ «ГазИнжиниринг» специализируется на поставках трубопроводной арматуры в области судостроения, строительства нефтяных платформ, объектов теплоэнергетики, пищевой промышленности, нефтехимической промышленности и других областях.

Принципы компании:

- индивидуальный подход к каждому клиенту,
- профессионализм в работе,
- создание и поддержка длительных партнёрских отношений с заказчиками,
- обеспечение оперативной поддержки на всех этапах совместной работы.

Компания предлагает к поставке поворотные затворы компаний EBRO ARMATUREN, VEXVE и DANFOSS, мировых лидеров по производству трубозапорной арматуры.

Компания ООО «ПКФ «ГазИнжиниринг» является дилером концернов EBRO ARMATUREN, VEXVE и DANFOSS.

В настоящее время вышеперечисленные затворы уже установлены и эксплуатируются на следующих предприятиях:

Ebro Armaturen:

ОАО "Лукойл - Пермнефтеоргсинтез", г. Пермь

ООО "ПО "Киришинефтеоргсинтез" (КИНЕФ), г. Кириши

ОАО "Кирово-Чепецкий химический комбинат"

ОАО "Салаватнефтеоргсинтез", Республика Башкортостан, г. Салават

ОАО "Сода", Республика Башкортостан, г. Стерлитамак

ОАО "Хабаровский нефтеперерабатывающий завод", г. Хабаровск

Vexve:

ОАО "ФОРТУМ"

ОАО "ИРКУТСКЭНЕРГО" ТГК-9

ОАО "НОВОСИБИРСКЭНЕРГО"

ОАО "ХИБИНСКАЯ ТЕПЛОВАЯ КОМПАНИЯ"

ТГК-11, г. Омск

ТГК-1, г. Санкт-Петербург

ОАО "АПАТИТ"

Контакты:

Общество с ограниченной ответственностью «ПКФ «ГазИнжиниринг»

197183, г. Санкт-Петербург, ул. Липовая аллея, д. 9 А, оф.1204

Филиал находится в городе Челябинск, ул. Чайковского 183, оф.4.

Основные финансово-экономические показатели компании представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные финансово-экономические показатели ООО ПКФ «Газинжиниринг»

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1. Выручка от реализации, руб.	4 895 000	6 002 000	10 001 200	20 179 700	31 542 300
2. Себестоимость реализованной услуги, руб.	2 304 010	3 502 478	5 120 478	10 050 580	12 050 025
3. Рентабельность продаж	60%	65%	104%	112%	151%
4. Затраты на производство и реализацию продукции руб.	3 062 004	3 641 205	4 895 270	9 504 102	12 558 260
5. Чистая прибыль, руб	1 832 996	2 360 795	5 105 930	10 675 598	18 984 040

По данным таблицы наблюдается увеличение значений большинства показателей. Выручка от реализации продукции увеличилась в 2016г. по сравнению с 2015 годом на 11 362 600 тыс. руб. Негативным фактором для компании являлось увеличение затрат на производство и реализацию продукции. Начиная с 2013 года рентабельность продаж компании демонстрирует тенденцию к увеличению.

2.2 Анализ управления мотивацией труда персонала ООО ПКФ «Газинжиниринг»

В рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. Должностные обязанности по управлению мотивацией трудовой деятельности работников предприятия возложены на отдел кадров.

Трудовые отношения на ООО ПКФ «Газинжиниринг» строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника.

Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

Для исследования мотивации работников ООО ПКФ «Газинжиниринг» был проведен анализ документов и опрос сотрудников.

Анализ документов действующих по состоянию на конец 2016 года, представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ документов ООО ПКФ «Газинжиниринг» касающихся мотивации по состоянию на конец 2016 года

Содержание

№	Наименование документа	Положительные/отрицательные моменты в практике использования документа
---	------------------------	--

1.	Должностные инструкции	Включают общие положения, права и обязанности каждого сотрудника	Из-за неправильного распределения обязанностей, в организации наблюдается дублирование функций в подразделениях, что приводит к снижению эффективности работы предприятия.
2	Положение о мотивации	Отсутствует	
2.	Положение о заработной плате	Отражена система начисления заработной платы работникам предприятия	Руководитель сказала написать о дисбалансе
3.	Положение о премировании	Установлены условия (прогул, нарушение общественного порядка, пьянство, хищение собственности и др.), при которых производится лишение или снижение размеров премии.	Нет четкого понимания того, за что работники могут получить премию и в каких размерах
4.	Социальные программы	Отсутствуют	Из за отсутствия данного положения, осуществляемые программы воспринимаются работниками как одноразовые акции и не рассматриваются в качестве дополнительного поощрения за выполнение своих обязанностей.

5.	Положение об аттестации и оценке персонала	Описывает базовые подходы к оценке и аттестации персонала	Не прописаны сроки и места проведения аттестации
7.	Положение о планировании карьеры сотрудников	Отсутствует	Нет положений о планировании карьеры, которые способны служить мотивирующим фактором, особенно, если у работников развиты потребности признания.
8.	Положение о приеме на работу сотрудников	Описывает порядок приема на работу (набора и отбора) сотрудников из внешних источников	Не описывается порядок перевода сотрудников на другие должности по их желанию.

Из анализа документов ООО ПКФ «Газинжиниринг» касающихся мотивации, видно, что в организации по состоянию на конец 2016 года часть необходимой документации отсутствует.

Рассмотрим, насколько хорошо работает сама система мотивации на предприятии:

Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация в виде:

наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, увольнения с работы.

Экономические методы управления трудовой мотивацией персонала:

-заработная плата сотрудника = фиксированный оклад

-практика премирования сотрудников

Размер оклада сотрудников ООО ПКФ «Газинжиниринг» устанавливается согласно трудовому договору (контракту), заключенному с сотрудником, и законодательству РФ.

Заработная плата работникам ООО ПКФ «Газинжиниринг» выплачивается в сроки: 15 числа каждого месяца выплачивается заработная плата за предыдущий месяц работы и в последний рабочий день месяца выплачивается аванс. В таблице 2.3 представлены базовые оклады сотрудников.

Таблица 2.3- Примеры базовых окладов сотрудников, рублей в месяц

Должность	Базовый оклад
Директор	25000
Главный бухгалтер	19000
Бухгалтер	17000
Руководитель отдела кадров	16000
Менеджер по персоналу	14000
Начальник КО	18000
Специалист коммерческого отдела	16000
Начальник ОМТС	17000
Специалист отдела снабжения	15000
Главный технолог	20000
Главный конструктор	20000
Технологи	18000

Конструкторы	18000
Водители	15000
Мастер цеха	17000
Рабочие	15000

Премирование работников ООО ПКФ «Газинжиниринг» осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

Социально-психологические методы, используемые в компании:

Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий, предоставление оплачиваемых отпусков и т.п.)

Организация корпоративных праздников (день рождения фирмы, новый год и др.);

Оптимизация организации рабочего места необходимой офисной мебелью, обеспечение всей необходимой орг- техникой и оборудованием.

Предоставление ссуды на строительство или приобретение квартир на 10-15 лет.

За реализацию всех этих методов отвечает генеральный директор, отдел кадров и бухгалтерия. Директор, на основании заявления сотрудника, издает приказ об оказании материальной помощи, решает вопрос о премировании сотрудников. Следит за соблюдением трудовых прав работников, контролирует исполнение всех условий коллективного договора. Бухгалтерия производит выплаты, предусмотренные коллективным договором и законодательством. Так же за это отвечают начальники отделов (подразделений), начальники цехов, мастера и бригадиры, которые на месте следят за тем, как сотрудники работают, подают сведения о результатах их работы, дают рекомендации о продлении контракта.

Для выявления проблем возникающих на ООО ПКФ «Газинжиниринг», существующих в системе мотивации персонала необходимо выяснить у самих

работников компании, что следует изменить.

Для этого было предложено провести опрос персонала предприятия, с целью выявления проблем внутри самого предприятия.

В результате опроса персонала, и выявления проблем внутри самого предприятия был предложен опросный лист, представленный в приложении 1.

Опрос показал следующие результаты:

1. Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации?

- удовлетворяющая заработная плата – 20%;
- возможный карьерный рост – 20%;
- удовлетворяющий график работы- 40%;
- другое- 20%.

1. Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

- полностью удовлетворен – 5%;
- более удовлетворен, чем неудовлетворен – 5%;
- более неудовлетворен, чем удовлетворён – 75%;
- полностью неудовлетворен – 15%.

Основным показателем выступает большая неудовлетворенность, чем удовлетворенность работников.

1. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?

- да – 60%;
- нет – 30%;
- сложно сказать- 10%.

1. Общение с руководством в организации происходит по принципам:

- руководитель всегда прав – 20%;
- совместное сотрудничество – 15%;
- всегда положительное отношение с сотрудниками –60%;
- чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам – 5%.

1. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

- да – 90%;
- нет –10%.

1. Какие из методов обучения кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?

- подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте –30%;
- тренинг и семинары, проводимые в выходные дни вне рабочего времени– 10%;
- предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала – 60%.

Предпочтение персонала отдается личному обучению вне коллектива, а так же обучению на рабочем месте.

1. Какие способы вознаграждения персонала Вам хотелось бы получать?

- премии (постоянные и единовременные) – 60 %;
- создание условий для отдыха и разгрузки – 5%;
- организация коллективных мероприятий – 15%;
- проявление творческих (каких – либо) способностей – 20%;

1. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

- в коллективе существует дружба, взаимопомощь – 20 %;
- в коллективе все время существует конфликтная ситуация –80 %.

1. Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?

- Да – 95%;
- Нет – 4%;
- Затрудняюсь ответить – 1%.

1. Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?

-25 % персонала ответили, что выбрали бы пакет № 1,

-45% персонала выбрали бы пакет под № 2

- 30 % опрошенных выбрали пакет под № 3.

В рамках исследования системы мотивации на предприятии ООО ПКФ «Газинжиниринг», было проведено исследование мотивации труда работников с

применением методов оценки по процессуальным теориям.

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности:

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. Однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования отражена в таблице 2.4.

Таблица 2.4- Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовл.	Степень удовл.
1	Факторы ожидания				
1a	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	14	70%	0,70	Высокая

2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	8	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	7	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	7	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	8	40%	0,40	Средняя
3	Факторы модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	7	28%	0,28	Низкая
3б	Считаете ли вы себя способным работником	19	95%	0,95	Высокая

Зг	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	17	85%	0,85	Высокая
Зд	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	7	28%	0,28	Низкая

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд.

Таким образом, система материального стимулирования на предприятии ООО ПКФ «Газинжиниринг» оценивается как неудовлетворительная.

Ниже приводятся ответы на вопрос о стабильности, чувстве защищенности в компании.



Рисунок 2.2- Структура ответов сотрудников о стабильности работы

Из ответов сотрудников следует, что большая часть сотрудников (79%), принявших участие в опросе покинут компанию в ближайшее время, если будет предложена перспективная работа в другом месте. Всего 39% работников не планируют покидать компанию, неудовлетворенность в основном высказывали молодые сотрудники, и это закономерно, ведь на предприятии не ведется планирование карьеры.

38% не сомневаются в стабильности своей работы на ближайшее время.

В компании ООО ПКФ «Газинжиниринг» существует определенная система мотивации трудовой деятельности, включающая определенные элементы. Однако анализ ситуации в компании показал, что средства мотивации используются на предприятии недостаточно эффективно. Об этом свидетельствует повышение текучести кадров в 2015-2016 году. Основная причина увольнения – по собственному желанию. Это говорит о том, что компанию покидают молодые, перспективные кадры.

О проблемах мотивации свидетельствуют и результаты опроса работников компании, которые среди главных причин недовольства назвали низкий уровень заработной платы, отсутствие карьерного роста.

Таким образом, по данным анализа существующей системы мотивации труда в ООО ПКФ «Газинжиниринг» выявлены следующие проблемы:

1. Недовольство системой оплаты труда.
2. На предприятии нет четко отработанной системы карьерного роста.
3. В организации наблюдаются межличностные конфликты.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РОЛИ МОТИВАЦИИ В ПОВЕДЕНИИ ООО ПКФ «ГАЗИНЖИНИРИНГ»

Некоторые элементы системы стимулирования трудовой деятельности в ООО ПКФ «Газинжиниринг» имеют определенные недостатки. Действующая система управления мотивацией в данной организации недостаточно эффективна. Об этом говорит повышенная текучесть кадров молодых специалистов. Для повышения эффективности деятельности компании необходимо разработать и внедрить

мероприятия, способствующие повышению эффективности системы мотивации, повышению трудовой активности работников.

Для более эффективного совершенствования существующей системы мотивации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие неблагоприятные для сотрудников и компании в целом последствия.

В процессе реализации нового комплекса мер по повышению мотивации необходимо четко отслеживать результаты, при провале одного из мероприятий необходимо внедрять новое. Весь комплекс мер должен носить системный характер, исключать противоречия между мероприятиями.

При проведении опроса персонала, направленного на выявление недостатков системы мотивации, выяснилось, что в организации наблюдаются межличностные конфликты. Для того чтобы устранить конфликтные ситуации, ликвидировать потери рабочего времени, увеличить производительность труда, а также повысить социальную заинтересованность персонала в увеличении производственных показателей, было предложено создание в организации системы предупреждения конфликтных ситуаций.

Управленческому персоналу ООО ПКФ «Газинжиниринг при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что, несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов особенно важно. Для этого можно использовать следующие группы методов:

1. Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.
2. Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.).
3. Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта.
4. Организовывать личные беседы, применять штрафы и наказания.

Таким образом, создание в организации системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в организации, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Основной задачей руководителя после постановки цели и предмета работы является организовать рабочий процесс, в частности заставить сотрудников работать. Для этого необходимо мотивировать их, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, побуждающих человека работать эффективнее.

6. Исходя из опроса сотрудников, можно сделать вывод о том, что на предприятии отсутствует карьерный рост. Сотрудники не имеют уверенности, что при успешной работе их ждет обязательное повышение по службе. Данный факт не может позитивно сказаться на улучшении качества работы. В связи с этим предлагается разработать и внедрить систему управления карьерой сотрудников.

Управление профессионально-должностной карьерой персонала – это воздействие руководителей организации, кадровой службы по целенаправленному развитию способностей человека, накоплению им профессионального опыта и рациональное использование его потенциала как в интересах сотрудника, так и в интересах организации.

Первым этапом создания системы управления карьерой работников должно стать официальное закрепление функций по управлению карьерой за отдельными работниками предприятия (таблица 3.1).

Таким образом, генеральный директор вместе с руководителем отдела кадров и менеджером по персоналу будут определять потребность в карьерном перемещении сотрудников компании, выдвигать кандидатуры в руководящий резерв.

Таблица 3.1 – Распределение функциональных обязанностей по управлению карьерой между работниками предприятия

Административно-управленческий персонал	Функции
---	---------

Прогнозирование и планирование карьеры, формирование резерва	Организация обучения, подготовки и переподготовки работников	Учет, контроль, оценка эффективности карьерных перемещений		
Генеральный директор	+	-		-
Руководитель отдела кадров	+	+		+
Менеджер по управлению персоналом	-	+		+

Следующим этапом создания системы управления карьерой работников в организации является разработка положения о карьере.

Положение о карьере работников предприятия ООО ПКФ «Газинжиниринг» определяет цели и задачи управления карьерой работников, процедуры организации управления карьерой, оценки персонала в процессе карьеры, порядок подготовки и принятия решений по карьере, систему используемой документации и имеет своей целью регулирование и координацию деятельности по управлению карьерой персонала.

Для поддержания трудовой дисциплины в ООО ПКФ «Газинжиниринг», также рекомендуется ввести систему штрафов.

Разработав систему, ее следует закрепить официально, издав соответствующий приказ. С ним необходимо познакомить под подпись каждого работника. После этого уже можно запускать схему в действие.

Риски проекта и мероприятия по их снижению представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Риски проекта и мероприятия по их снижению

Виды рисков	Снижение видов риска
Риск недополучения планируемой экономической эффективности	Проведение мониторинга основных показателей
Риск несоблюдения графика реализации проекта, превышение бюджета	Создание резервного фонда времени и ресурсов
Прерывание работ	Для того чтобы снизить риск наступления данного случая, необходимо, чтобы руководство вовремя финансировало данную деятельность.

Далее рассмотрим экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение вопросов управления мотивацией труда персонала ООО ПКФ «Газинжиниринг» позволило ознакомиться с системой мотивации и стимулирования их труда.

В процессе изучения было выявлено, что мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

Объектом исследования курсовой работы является ООО ПКФ «Газинжиниринг».

ООО «ПКФ «Газинжиниринг» основано в 2010 году. Основным направлением деятельности компании является поставка трубопроводной арматуры импортного производства.

Основной целью ООО ПКФ «Газинжиниринг» является формирование глобально конкурентоспособной компании, устойчивой в долгосрочной перспективе.

Проанализировав основные финансово-экономические показатели компании можно сделать вывод о том, что предприятие находится в достаточно стабильном состоянии, наблюдается увеличение значений большинства показателей. Негативным фактором является увеличение затрат на производство и реализацию продукции.

Исходя из анализа таблицы оценки показателей конкурентоспособности и, построенном на ее основе, многоугольнике конкурентоспособности было выявлено, что организация имеет достаточно устойчивые позиции перед конкурентами.

PEST анализ ООО ПКФ «Газинжиниринг» позволил сделать вывод о том, что наиболее значительное влияние на фирму оказывают экономические и технологические факторы.

Была рассмотрена организационная структура, а также ее соответствие главным контекстуальным параметрам.

В ходе проведения функционального анализа было разработано дерево целей организации и его анализ. Рассмотрены функции отделов, а также методы управления используемые ООО ПКФ «Газинжиниринг».

Подводя итог по информационному анализу системы управления можно сделать вывод о том, что информационная система на предприятии хорошо отлажена. Рабочее место каждого сотрудника оборудовано компьютером, с доступом в интернет. В своей работе компания использует набор специализированных программных средств, предназначенных для расчетов, оперативного управления, а также программ позволяющих анализировать работу персонала.

Проведенный SWOT-анализ показал, к возможностям предприятия относится развитие продукта, совершенствование экономичности технологий производства, сокращение сроков исполнения заказов, развитие кадрового потенциала. К угрозам относятся конкуренция, уменьшение цен на услуги у конкурентов, а также изменение предпочтений потребителей. Все это может неблагоприятно сказаться на деятельности компании.

Анализ системы управления мотивацией труда позволил выявить проблемы, которые снижают производительность персонала. На основе этих данных компании ООО ПКФ «Газинжиниринг», были предложены некоторые мероприятия по совершенствованию управления мотивацией труда персонала.

Предложениями по совершенствованию мотивации трудовой деятельности в компании ООО ПКФ «Газинжиниринг» являются:

1. Повышение оплаты труда.
2. Создание системы предупреждения конфликтных ситуаций.
3. Разработка и внедрение системы управления карьерой сотрудников.
4. Для поддержания трудовой дисциплины рекомендуется ввести систему штрафов.

Предложенные мероприятия призваны оздоровить ситуацию с оплатой труда на ООО ПКФ «Газинжиниринг», укрепить социальную защищенность работников, снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, что создаст предпосылки для более устойчивого финансового положения предприятия, обеспечивая его выживаемость в конкурентной среде.

Таким образом, была достигнута цель, обозначенная в введении, раскрыта система и принципы управления мотивацией труда персонала, проведен анализ управления мотивацией труда персонала на ООО ПКФ «Газинжиниринг», разработана программа по совершенствованию, произведен расчет ее эффективности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айзенберг М.Н. Менеджмент рекламы. — М., 2012. — 543 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 328 с.
3. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. — М.: Юристъ, 2013. — 478 с.
4. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда — инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — Альпина Паблишер, 2013. — 146 с.
5. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом: учебник / Б.М. Генкина. — М.: Высшая школа, 2012. — 289 с.
6. Данилов В.И., Китин Е.А., Нехвядович Э.А.. Управление персоналом: учебно-методическое пособие. СПб., 2011. — 142 с.
7. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие. Н. Новгород, 2013. — 398 с.

8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 638 с.
9. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комарова // Управление персоналом. – 2014. – № 1. – С. 37-41.
10. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие / Л. Маллинз. – Минск: Новое знание, 2011. – 139 с.
11. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2013. – 236 с.
12. Цветаев, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Цветаев. – СПб.: Питер, 2011. – 192 с.
13. Каверзин, Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // Служба кадров. – 2014. – № 8. – С. 33-37.
14. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комарова // Управление персоналом. – 2014. – № 1. – С. 37-41.

Электронные ресурсы

15. Бородкин, Л.И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих. [Электронный ресурс] / Л.И. Бородкин. – Режим доступа: [hppt://www.hist.msu.ru](http://www.hist.msu.ru).
16. Кокорев, В.П. Материально-денежная мотивация управленческого труда [Электронный ресурс] / В.П. Кокорев. – Режим доступа: [hppt://www.dcn-asu.ru](http://www.dcn-asu.ru).

Приложение 1- Анкета для выявления неудовлетворенности работой в организации

1. Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данную организацию?

-удовлетворяющая заработная плата

-возможный карьерный рост

-удовлетворяющий график работы

-другое

2. В Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

-полностью удовлетворен

-более удовлетворен, чем неудовлетворен

-более неудовлетворен, чем удовлетворён

-полностью неудовлетворен

3. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации ?

-да

-нет

-сложно сказать

4. Общение с руководством в организации происходит по принципам:

-руководитель всегда прав

-совместное сотрудничество

-всегда положительное отношение с сотрудниками

-чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам

5. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

-да

-нет

6. Какие из методов обучения кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?

-подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте –

-тренинг и семинары , проводимые в выходные дни вне рабочего времени

-предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала

7.Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?

-премии (постоянные и единовременные)

-создание условий для отдыха и разгрузки

-организация коллективных мероприятий

-проявление творческих (каких – либо) способностей

8. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

-в коллективе существует дружба, взаимопомощь

-в коллективе все время существует конфликтная ситуация.

9. Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?

-Да

-Нет

-Затрудняюсь ответить

10. Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?

-Пакет № 1 (Добровольное медицинское страхование, компенсация услуг сотовой связи, оплаты дополнительных выходных)

-Пакет № 2 (Оплата посещения фитнес-клуба, компенсация проезда, оплата обедов,)

-Пакет № 3 (Оплата обучения, дополнительного образования)

Приложение 2-Оценка степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

1 ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ

1а Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату

- да

- нет

- другое

16 Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат

- да

- нет

- другое

2 ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ

2a Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы

- да

- нет

- другое

26 Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом

- положительная

- отрицательная

3 ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера

За Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие

- да

- нет

- другое

36 Считаете ли вы себя способным работником

- да

- нет

- другое

3в Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии

- высокая

- низкая

- другое