

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П. Астафьева)

Институт психолого – педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Волкова Анастасия Владимировна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ
ВОЛКОВОЙ Л.В.)

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующая кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент
Цветных Александр Васильевич

(дата, подпись)

Дата защиты _____
Обучающийся Волкова Анастасия
Владимировна

(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой менеджмента
организации

_____ А.А. Лукьянова
" ____ " _____ 201_ г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студентка Волкова Анастасия Владимировна
группа 46

1. Тема: «Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования работы персонала организации (на примере ИП Волковой Л.В.)»

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность ИП Волковой Л.В.,
библиографические источники.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические и методические аспекты работы с персоналом организации.

4.2. Исследовать организацию работы с персоналом ИП Волковой Л.В.

4.3. Разработать мероприятия по совершенствованию стимулирования

работы персонала ИП Волковой Л.В.

4.4. Дать прогноз эффективности предложенных мероприятий, с целью совершенствования работы сотрудников организации.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить таблицу преимуществ и недостатков организации.

5.2. Создать систему корпоративных бонусов.

5.3. Представить в виде диаграммы качественную оценку персонала организации.

Руководитель проекта _____ А.В.Цветцых
(подпись, дата)

Задание к исполнению принял _____ 201_г. _____
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

<u>Введение</u>	5
<u>Глава 1. Теоретические и методические аспекты работы с персоналом организации</u>	8
<u>1.1. Основные понятия, роль и задачи управления персоналом</u>	8
<u>1.2. Сущность и виды материального и не материального стимулирования персонала организации</u>	13
<u>1.3. Методы оценки эффективности работы с персоналом в организации</u>	17
<u>Глава 2. Исследование организации работы с персоналом ИП Волковой Л.В.</u>	20
<u>2.1. Общая характеристика организации</u>	20
<u>2.2. Анализ состояния подбора и найма персонала ИП Волковой Л.В.</u>	22
<u>2.3. Анализ системы стимулирования персонала в организации ИП Волковой Л.В.</u>	24
<u>Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию работы с персоналом ИП Волковой Л.В.</u>	31
<u>3.1. Основные проблемы и пути совершенствования работы с персоналом организации</u>	31
<u>3.2. Мероприятия по совершенствованию работы с персоналом</u>	34
<u>3.3. Прогноз эффективности мероприятия по совершенствованию работы с персоналом организации</u>	38
<u>Заключение</u>	43
<u>Список использованной литературы</u>	46
<u>Приложения</u>	51

ВВЕДЕНИЕ

из важнейших проблем, на этапе развития , является проблема в работе с . Данная проблема создания ряда по совершенствованию работы организации, т.е. разработка плана с мотивации и стимулирования персонала. Грамотное работников в играет важную , экономический успех в зависит от работы людей, их , компетенции и опыта.

мотивации и управление тесно связаны собой. экономические отношения, новые требования к . Это значит, что подбор, и расстановка должны быть на уровне, а также быть разработаны методы и мотивации персонала.

работника может как с помощью экономических , так и с помощью и других методов . Однако деятельность человека направлена, всего, на своих личных . И поэтому для того, каждый работник отдавал работе, осуществлял деятельность с наибольшей , необходимо создать систему труда и материального , которая в наибольшей обеспечивала работнику его потребностей.

отношения – одна из проблем предпринимателя, когда коллектив большое человек. Трудовые содержат в себе круг проблем, связан с производственного процесса.

персоналом и производственным стало основной деятельностью, а персонал – одной из составных частей силы. Обеспеченность рабочей , степень ее мотивации, структуры и формы , определяющие эффективность персонала, основными факторами конкурентоспособности компании.

В управления персоналом многие . Такие как: взаимоотношения в , социально – психологические управления, кадровая . Неотъемлемыми являются стимулирование и персонала, пути творческой инициативы, а способы производительности. Таким , применение мероприятий по системы управления является задачей современного .

Большое количество , когда многие предприятия с серьезной проблемой – эффективной системы . Политика управления на предприятии быть активной, сможет обеспечить конкурентоспособность и вывести на рубежи – экономического развития на стимулирования, создания рабочих мест, передовой и технологией, совершенствование профессионального образования и кадров, расширение .

Актуальность работы заключается в том, что в условиях, грамотное людьми становится условием, обеспечивает конкурентоспособность и стабильный предпринимательский . Развитие эффективной управления является одной из важных задач. следует, что данная дипломного «Разработка мероприятий по стимулирования работы

» является актуальной.

исследования – хозяйственной деятельности предпринимателя Волковой Л.В.

исследования – совершенствование работы ИП Волковой Л.В.

Целью работы является плана мероприятий, на совершенствование работы персонала в ИП Волковой Л.В., а следовательно и на эффективности деятельности на основе мотивации персонала.

В с целью определены задачи:

- изучить «персонал», « персонала»;
- рассмотреть совершенствования системы персоналом;
- выполнить качественных и характеристик персонала;
- общую характеристику ;
- проанализировать систему и не материального персонала в организации;
- проект по совершенствованию работы персонала;
- оценку предложенных мероприятий.

1. Теоретические и методические работы с персоналом

1.1 . Основные , роль и задачи персоналом

В состав следует включить работников, чей труд способствует конечного продукта, работ и услуг .

Управление – это наука об организационно – , административно – управленческих, , групповых и личностных , способах и воздействия на персонал для повышения эффективности в целей организации. этой являются личности и (формальные и неформальные , профессиональные и социальные , коллективы и в целом) на производстве.

В понимании управление – это создание организации, по принципу и сочетающей в себе и индивидуальные цели.

– важнейший (штатный) квалифицированных предприятия, учреждения, .

Штат – перечень состава работников , организации, , утверждаемый, как правило, органом. В каждом (предприятии) имеется расписание, в определены структура , наименование штатных , размеры окладов по должности и т.д.

– лицо, личность, . Персонал (по Ожегову) – состав или работники , предприятия, группу по профессиональным или признакам (технический , обслуживающие персонал). В случае понятия «Персонал» с содержанием понятия «», «штаты».

Стимулирование – это внешнее на человека, целью является направление его , поведения в организации. труда создание условий (), при которых поощряется трудовая деятельность, определенные .

Роль управления в организационной структуре от изменяющейся социально – обстановки, стратегии, квалификации . Отсюда следует, что персоналом представляет совокупность работников организации, на организацию имеющегося .

Структура уровней организацией в себя управление и административный, производственный, уровни.

Эффективное способностей, с учетом целей и общества – основная управления человеческими. При этом всех организационных, конструктивное сотрудничество работниками и обеспечение здоровья сотрудников организации.

человеческими ресурсами включает комплекс видов:

- определение потребности в различной квалификации, из стратегии деятельности;
- анализ труда и управления;
- отбор и адаптация;
- предоставление оптимальных труда;
- производственных процессов, затрат и результатов, установление оптимальных между единиц оборудования и персонала различных;
- управление производительностью;
- разработка мотивации эффективной;
- проектирование систем труда;
- разработка и социальной предприятия;
- предотвращение.

Объем работ по функциям определяется из площади, данных производимой, должной квалификации и обстановке на рынке.

Основу управления персоналом управленческие воздействия. По влияния на поведение воздействия разделить на 2 группы: – определяет пассивные, не оказывающее влияние на, а созданные в условий, регулирующих в коллективе (нормы, поведение и т.д.); вторая – воздействия на сотрудников и коллектив в. На рисунке 1 представлена методов мотивации.

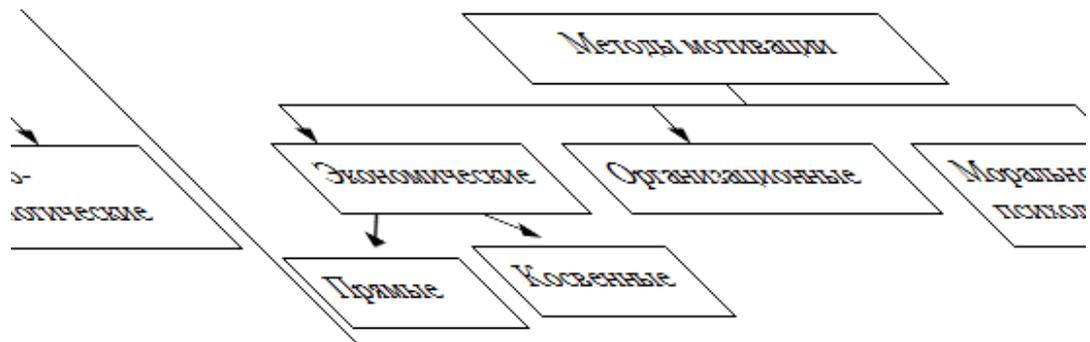


Рис. 1. методов персонала

Дадим характеристику каждой группе.

Экономические мотивации на том, что люди в результате их получают определенные (прямые или косвенные), их благосостояние.

прямой экономической являются:

- основная труда (денежный стоимости силы);
- дополнительная труда (с учетом и
- квалификации труда, профессий, работы, социальных);
- вознаграждение (определяет вклад работников в результаты в конкретные периоды);
- (связывает результаты каждого структурного организации и с главным критерием деятельности предприятия –);
- различные виды (например, проезда к месту и по городу; прогрессивные за выслугу лет; выплаты должностных при выходе работника на и т.д.).

Косвенная экономическая :

- предоставление в пользование автомобиля;
- социальными учреждениями ;
- пользование домами , детскими оздоровительными (для сотрудников) по льготным ;
- предоставление на льготных мест в детских учреждениях; продукции, производимой , по ценам ниже и т.д.

К организационным методам можно :

- мотивацию участием в фирмы (предоставление права голоса при ряда , вовлечение их в процесс творчества, реальное им прав и ответственности);

- обогащением работы (предоставление , разнообразной и социально работы, с широкими профессионального и роста, повышающими и ответственность работника);
- целями (интересные).

Морально – методы стимулирования следующие основные :

- создание условий, при люди профессиональную гордость за к порученной работе, ответственность за итог;
- вызова, возможности каждому на рабочем месте свои способности, справиться с , ощутить собственную . Для этого задание содержать известную риска, но и добиться успеха;
- авторства результата;
- оценка, которая быть и публичной. Суть оценки – особо работники упоминаются в докладах организации, представляются ему, поздравляются администрацией по праздников и семейных дат.

оценка – объявления благодарности, ценными подарками, грамотами, нагрудными , занесения в почета и на Доску , присвоения почетных , званий лучших по и прочее.

В менеджменте уделяется корпоративной культуре как одному из важнейших стимулов .

Корпоративная (организационная) – совокупность идей, , ценностей, разделяемых членами , которая задает ориентиры поведения и . На ее формирование влияет факторов.

с ярко выраженной культурой достигают результатов в области человеческих . Важнейшая задача – управлять процессом так, чтобы его поведение достижению организации.

На основе опыта практической в области мотивации ряд требований к стимулированию труда:

- – единство моральных и коллективных и индивидуальных , значение зависит от системы к управлению персоналом, и традиций организаций;

- индивидуальность – стимулирующая к стимулированию разных и групп работников;
- и оперативность – проявляются в пересмотре в зависимости от изменений, в обществе и коллективе;
- – каждый стимул быть для всех работников;
- – наличие порога стимула, который различается в коллективах;
- постепенность – стимулы постоянно коррекции в сторону , что необходимо ;
- минимизация разрыва результатом труда и его .

1.2. Сущность и виды и не материального персонала организации

мотивации труда в в современном мире наиболее , потому как усиливается не только в отношении , но и в отношении сотрудников , то есть специалистов.

В разработках мотивации и стимулирования принимали участие, как исследователи, так и . Теоретические и методологические мотивации и стимулирования были представлены в : А. Маслоу, П.М. , Э.Мэйо, Ф. Тейлора. интерес к вопросам стимулирования и организации труда М.Г. Гриценко, В.А. Тихонов, В.Ф. [12, с.87].

Стимулирование и труда в организации неотъемлемой , которая обеспечивает работы персонала. стимулирования и мотивации принято на две группы:

- материальные ();
- моральные (нематериальные)

стимулирование — это комплекс рода благ, получаемых или персоналом за индивидуальный или вклад в результаты организации профессионального труда, деятельности и требуемых поведения [9, с.55].

Материальное состоит из видов денежных которые организация и всех форм не денежного стимулирования. На день в отечественной и практике используются виды и косвенных материальных : зарплата, премии, , участие в прибылях, выплаты, платежи, участие в капитале [9, с.57].

роль в системе стимулирования принадлежит заработной . Она остается для подавляющего трудящихся основным доходов, а , заработная плата и в будет наиболее стимулом повышения труда и в целом.

В таблице 1 рассмотрим виды материального стимулирования.

Таблица 1

материального денежного

Группы	Назначение	
Основные	/ удержание ценных	Заработная плата
	Поощрение сотрудника за вклад в компании	Бонусы, ; Участие в прибылях, в акционерном капитале; выплаты, платежи

Сущность стимулирования заключается в том, что максимально полно и использует трудовой потенциал, которому развивается и раскрывается через ряд ее аспектов: плата — это часть наемного работника, экономической реализации собственности на ему ресурс труда; плата — это доля продукции (дохода) , зависящая от результатов работы и распределяемая между в соответствии с количеством и затраченного , реальным трудовым [35].

В качестве нематериальных стимулов рассматриваться все в распоряжении субъекта моральные, нравственно-психологические, и организационные ценности, являются социально- обусловленным личности. К нематериальным быть отнесены стимулы деятельности, за исключением и неденежного материального персонала.

Смысл «нематериальный » объединяет в себе все, что, отразившись в чувствах и мысленных образах, в то же реально духовные, морально-нравственные, , эстетические потребности и личности. Нематериальное в базируется на психологических основ человека в труде и значимости трудовой в удовлетворении (социальных) потребностей [24, с.88]. В общем,

нематериального стимулирования в том, что организация работнику различные программы и уникальные, характерные только организации. виды нематериального представлены далее в 2.

Таблица 2

Виды нематериального стимулирования

	Назначение	Состав
условия труда	дополнительными средствами для облегчения и выполнения предоставленной	Оплата сотовой ; Предоставление служебного средства, водителя или оплата транспорта; Предоставление переносного компьютера, планшета, др.; представительских расходов
– направленные	Повышение использования рабочего	Доставка персонала на , с работы и по служебным делам; обеспечение; Поощрения в путевки в санаторий дом отдыха; обязательной медицинской ; Льготное питание; Поощрительные на памятные даты; Предоставление служебного жилья; , для воспитания и обучения детей;
	Карьерный рост компании	Питание в отдельном зале для ; – заказ обедов и напитков на рабочее место; – автомобиль класса; - оплачиваемые тренинги

Изучив 2 можно сделать , что при не устойчивой ситуации на , нематериальное имеет большую , т.к. дает гарантию на заранее обещанных .

Основными нематериального стимулирования являются моральное , организационное стимулирование и свободным . Приоритетность выбора или иного направления стимулирования оттого, в какой и с какой целью они , а также в какой цели управления соответствуют работников [47, с.69].

1.3. оценки эффективности с персоналом в

Главным показателем деятельности компании получаемая им прибыль, формируется эффективному использованию ресурсов для создания или услуг и сформированной персонала. , заинтересованная в достижении целей, стремится затрачиваемые ресурсы и прибыль. измерение и оценка работы сотрудников – условие успешного системы персоналом в целом.

задачей управления организации является его деятельности. Что бы уровень эффективности работы персонала, дать оценку труда работника [37, с.49]. высокому результату персонала, организация своих . С помощью оценки труда работника, выделить такие как:

- назначение за работу персонала;
- эффективности работы ;
- карьерный рост организации

понятием концепции персоналом являются способности человека, проявляются с его компетенции.

Компетенция – это сочетание способностей, качеств и мотивации фирмы. словами компетенция – качество индивидуума, в себя совокупность качеств , необходимых для качественно-продуктивной [32, с.73].

Оценку работника производят анализа качеств работника:

- работника (уровень , объем знаний, навыки, работы т.п.);
- личностные (коммуникабельность, пунктуальность и т.п.);
- (профессиональные и личные , стремление в карьерного роста и т.п.) [1, .47].

Сущность «компетенции » представлена на рисунке 2.

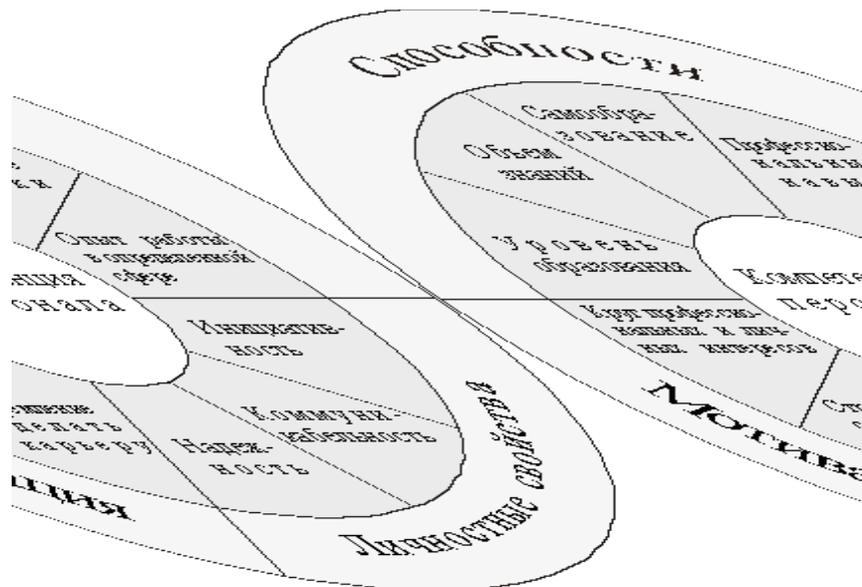


Рис. 2. и сущность «компетенция»

Компетенция повышается, за счет самообразования, обучения и . Поэтому задачей управления является оптимизация его действий, которая от компетенции и .

Виктор Врум, процессуальной теории , предложил рассматривать как функцию от мотивации компетенции [7, .179].

Отсюда следует о том, что для повышения эффективности организации развивать компетенцию работника и совершенствовать труда. Организация предоставлять возможность развиваться как в профессионального образования, так и за самообразования. В связи с становится стремление многих вкладывать огромные в профессиональное обучение, и зарубежные стажировки использования.

Глава 2. Исследование организации работы с персоналом ИП Волковой Л.В.

2.1. Общая характеристика организации

ИП Волкова Л.В. является владельцем двух торговых точек, с разными направлениями в сфере продаж и предоставления услуг.

Первая торговая точка – магазин «1000 мелочей». Специализируется на продаже канцтоваров, косметических средств, детских игрушек и сувениров. Магазин основан в 2005 году, расположен по адресу: Красноярский край, с. Новоселово, ул. Калинина В-9. Персонал магазина состоит из 10 человек:

- 4 продавца;
- 3 экспедитора;
- Менеджер;
- Бухгалтер;
- Директор

Магазин «1000 мелочей» занимается розничной реализацией товара. Помимо выше перечисленного, в продаже имеется большой выбор женских и мужских сумок и множество сувенирных изделий и посуды на любой вкус.

Вторая торговая точка – магазин «Гермес». Специализируется на продаже автомобильных запчастей, а также предоставляет услуги шиномонтажа и мойки машин. За 15 лет существования на рынке продаж, магазин пользуется большим спросом и ценится качественно предоставленными услугами. В ассортименте магазина большой выбор автозапчастей, с разными ценовыми категориями, доступными для каждого. Среди клиентов, магазин пользуется доверием, ценится за надежность, стабильность и целенаправленность, а кое – где оригинальный подход к потребностям потребителя. Способствует распространению позитивного имиджа и то, что работники предприятия довольны местом работы и демократически внимательным отношением руководства к их потребностям.

Состав персонала магазина на протяжении многих лет остается неизменным и составляет 11 человек:

- 4 продавца;
- 4 мастера по шиномонтажу;
- бухгалтер;
- 2 экспедитора

В общем, в организации ИП Волковой Л.В. – 21 сотрудник. В таблице 3 рассмотрим распределение персонала по возрастным категориям.

Таблица 3

Распределение персонала по возрастным категориям

Возрастная категория	Количество работников	Удельный вес, %
До 18	0	0
18 – 21	0	0
22 - 25	1	4,7
26 - 30	2	9,5
31 - 35	9	42,8
36 - 40	5	23,8
41 - 45	4	19
Всего	21	100

Изучив таблицу 3 можно сделать вывод, что самая многочисленная категория работников - это работники в возрасте от 31 до 35 лет. К этой группе относится 42,8% от общей численности персонала.

Миссия ИП Волковой Лилии Викторовны заключается в удовлетворении потребностей клиентов, путем продажи качественного товара в широком ассортименте, с целью максимизации прибыли организации и обеспечения справедливого отношения к сотрудникам.

Основные цели ИП Волковой Л.В.:

- расширение ассортимента продаваемой продукции с учетом спроса потребителей;
- улучшение качества предлагаемой покупателям продукции;
- усиление рыночной позиции активной рекламной деятельностью

В сравнении с конкурентами, преимуществами данной организации являются:

- доступные цены;
- качественный товар;
- возможность заказа определенного товара, в котором нуждается потребитель;
- возможность возврата и обмена товара;
- предоставление качественных услуг

К недостаткам организации можно отнести – отсутствие безналичного расчета.

Чтобы понять насколько ИП Волкова Л.В. эффективно ведет свою деятельность, необходимо разобраться в системе найма и сделать полный анализ работы персонала данной организации.

2.2. Анализ состояния подбора и найма персонала ИП Волковой Л.В.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Персонал – это совокупность всех работников организации, занятых трудовой деятельностью (за исключением руководителя). Персонал, который официально числится в штатах организации, называется кадрами.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Так и у ИП Волковой Л.В. главной задачей в поиске хорошего работника, является удовлетворение всех качеств, присущих работнику ее организации.

Необходимость в подборе персонала возникает тогда, когда появляются вакантные места в организации, которые невозможно заполнить без привлечения внешней рабочей силы. Данный процесс возникает при увольнении или переводе работника в другое подразделение.

Общая численность персонала ИП Волковой Л.В. составляет 21 человек. Процессом набора и приема новых сотрудников занимается

доверенное лицо либо непосредственно сам начальник. Отбор персонала в данной организации представляет собой систему мероприятий, которая позволяет из всего состава претендентов, выделить наиболее подходящих для данной организации.

На первом этапе поиска новых сотрудников, нужно определиться, какими способами можно проинформировать общество о вакантной должности в организации. ИП Волкова Л.В. выделяет такие способы как:

- размещение объявления в СМИ;
- обращение к организациям, которые занимаются трудоустройством (центры занятости населения, биржа труда и т.п.);
- «через знакомых» (т.е. «сарафанное радио»)

Всю подробную информацию кандидаты получают при собеседовании это и будет второй этап выбора персонала. Он заключается в информировании потенциального работника о том, что будет входить в его обязанности, график его работы, заработная плата и непосредственно подробности условий работы. Также в процессе собеседования, работодатель сможет задать все интересующие его вопросы и сделать вывод, подходит ли ему данный работник.

Третий этап самый важный и ответственный стажировка – один из немаловажных элементов подготовки кандидатов к работе, который направлен на приобретение практического опыта и навыков работы.

Время стажировки, в данной организации, составляет 2 недели. В первый день стажировки, проходит полный инструктаж стажера, т.е. сотрудник с опытом, дает разъяснения и демонстрирует приемы работы непосредственно на рабочем месте. Инструктаж является непродолжительным и ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей стажера. На протяжении всего времени стажировки, сотрудник с опытом следит за стажером и помогает, в случае необходимости.

Четвертый этап – заключительный. В случае успешно пройденной стажировки, ИП Волкова Л.В. официально трудоустраивает нового сотрудника организации.

Обучение персонала организации – одна из важнейших функций кадровой политики ИП Волковой Л.В., позволяющая не только повысить квалификацию работников, но и при правильной ее реализации выступить в качестве одного из мощных методов поддержания работоспособности сотрудников.

2.3. Анализ системы стимулирования персонала в организации ИП Волковой Л.В.

Система стимулирования работников И.П. Волковой Л.В. включает в себя как материальное, так и не материальное вознаграждение. В качестве материального стимулирования выступает заработная плата, начисляемая в соответствии с тарифной системой оплаты труда, а премирование работников совершается по усмотрению И.П. Волковой Л.В.

С целью оценки уровня групповой мотивации на разных уровнях управления на предприятии был проведен тест. Всего было опрошено 21 человек это 8 – продавцов – консультантов, 5 – экспедиторов, 4 – управленческий персонал (2 бухгалтера, директор, менеджер) и 4 – мастера по монтажу. Работнику был предложен тест (приложение 1) , содержащий 25 факторов. Возле каждого пункта имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7, который нужно оценить и обвести кружком.

После выполнения этого задания всеми членами группы был получен средний результат оценок – 83 балла.

Оценка результатов:

- 25 – 48 баллов – группа отрицательно мотивирована;
- 49 – 74 баллов – группа слабо мотивирована;
- 75 – 125 баллов – группа недостаточно мотивирована;
- 126 – 151 баллов – группа в достаточной степени мотивирована;

– 152 – 175 баллов – группа положительно мотивирована на успех.

Отсюда следует, что группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов. Во многом средний балл получился таким низким из – за продавцов, которые составляют основную массу среди работников. Если брать менеджеров и бухгалтерию, то их групповая мотивация существенно выше – 129 баллов, что означает, группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности.

Чтобы выяснить какие факторы наиболее мотивируют работников, проведем следующее задание. Оно позволит определить, почему в предыдущем тесте водители набрали такой низкий балл.

В следующем задании для работников предприятия была предоставлена возможность выбора 3 факторов значимых для него в данный момент времени. Результаты проведенного опроса представлены в таблице 4.

Таблица 4

Результаты проведенного опроса

№	Название мотива	Кол – во чел.	%
1	Материальная мотивация сотрудников	19	90
2	Условия труда, комфорт	15	71
3	Психологическая атмосфера в коллективе	7	33
4	Возможность карьерного роста	4	19
5	Надежность, конкурентоспособность предприятия	5	23
6	Уважение со стороны руководства	4	19
7	Гибкий рабочий график	5	23
8	Интересная деятельность	4	19

Большинство опрошенных выбравших «материальную мотивацию сотрудников» и «условия труда, комфорт» это рядовые работники. Сотрудники более высокой должности выбирают «возможность карьерного роста», только потом материальное вознаграждение.

В результате проведенного анкетирования, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Для рядовых работников это финансовые вознаграждения, условия труда,

комфорт. Для работников более высокой должности это возможность карьерного роста, психологическая атмосфера в коллективе.

В процессе исследования влияния стимулирующей функции заработной платы и условий труда на процесс мотивации был проведен анкетный опрос (приложение 2) с целью выяснения их влияния на их мотивацию.

В опросе принимал участие 21 человек это 8 – продавцов – консультантов, 5 – экспедиторов, 4 – управленческий персонал (2 бухгалтера, директор, менеджер) и 4 – мастера по монтажу. По возрастной категории работники предприятия разделились на: до 25 лет – 1 человек, от 26 до 30 лет – 2, от 31 до 35 – 9, от 36 до 40 – 5 и выше 41 года – 4 человека.

Из проведенного анализа анкеты выяснилось, что наиболее актуальными в данный момент потребностями являются материальные потребности. Также выяснилось, что в основном заработная плата не устраивает экспедиторов и бухгалтера, в то время как заработная плата, продавцов и менеджера вполне устраивает. Стоит отметить, что заработная плата экспедиторов и бухгалтеров не зависит от количества проделанной работы, в отличие от продавцов у которых заработная плата зависит от количества проданного. Из этого можно сделать вывод, что для экспедиторов и бухгалтеров заработная плата не является стимулирующим фактором. У большинства работников заработная плата удовлетворяет лишь половину их реальной потребности в деньгах.

Также, исходя из данного опроса, в таблице №5 мы можем представить качественную и количественную оценку персонала организации индивидуального предпринимателя Волковой Л.В.:

Таблица 5

Оценка качественных и количественных характеристик персонала

	Мужчины	Женщины
Количество	9	12
От 20-30 лет	1	2
От 30-40 лет	5	9

От 40-50 лет	3	1
Образование:		
Среднее специальное	7	4
Высшее/ не законченное высшее	2	8

На рисунке 3 приведены результаты ответов на вопрос «Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации?».

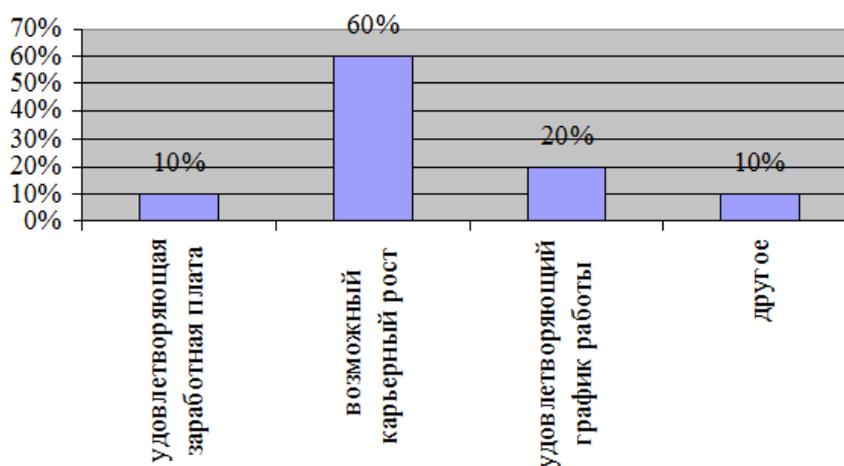


Рис. 3. Факторы, привлечшие работников в организацию ИП Волковой Л.В.

Из рисунка 3 видно, что основными факторами привлечших работников на предприятия является возможность карьерного роста (60% опрошенных). Удовлетворяющая заработная плата привлекла всего 10% работников и 20% ответили, что их привлек удовлетворяющий график работы.

На рисунке 4 представлены результаты удовлетворенности работой у ИП Волковой Л.В.

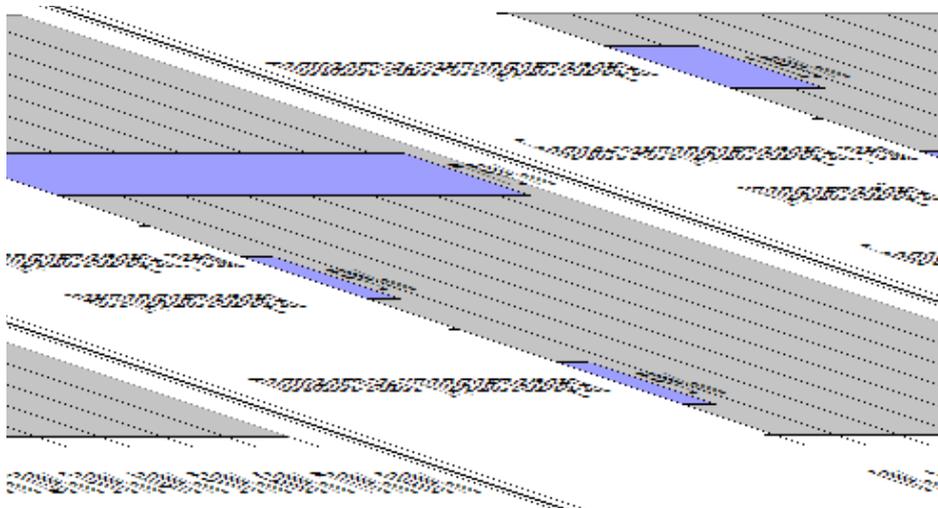


Рис. 4. Удовлетворенность персонала работой

Исходя из представленных результатов, на рисунке 4, мы видим, что 75% работников более не удовлетворены, чем удовлетворены работой. Всего 5% работников удовлетворены работой в организации, 15% полностью не удовлетворены работой. Таким образом, основным показателем выступает большая неудовлетворенность, чем удовлетворенность работников.

На рисунке 5 приведены результаты чувства принадлежности к организации ИП Волковой Л.В.

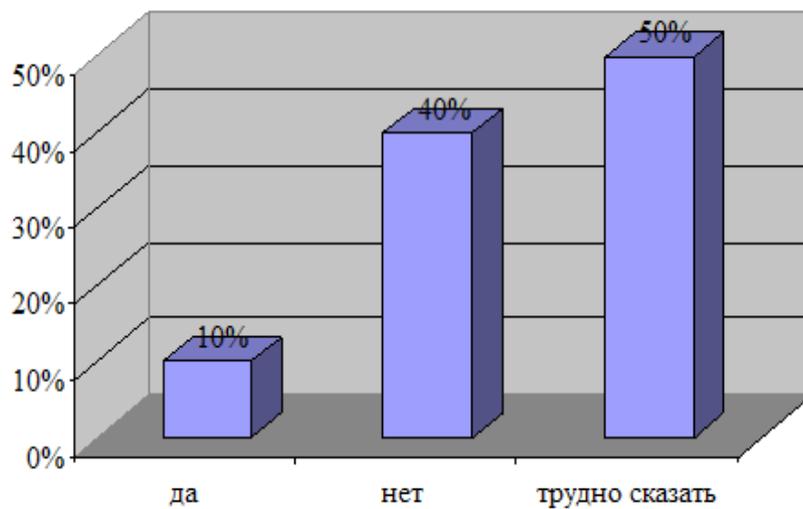


Рис. 5. Результаты чувства принадлежности к организации ИП Волковой Л.В.

Из рисунка 5 следует, что персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к предприятию, 40 % опрошенных думает, что чувство принадлежности отсутствует.

На рисунке 6 рассмотрим удовлетворенность рабочим местом.

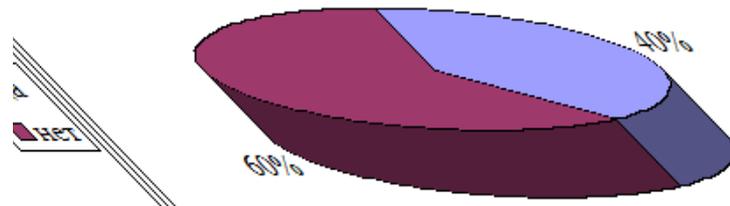


Рис. 6. Удовлетворенность сотрудников рабочим местом в организации

Из рисунка видно, что персонал не удовлетворён организацией рабочего места.

На рисунке 7 рассмотрим методы обучения кадров, которые хотели бы увидеть в организации работники.

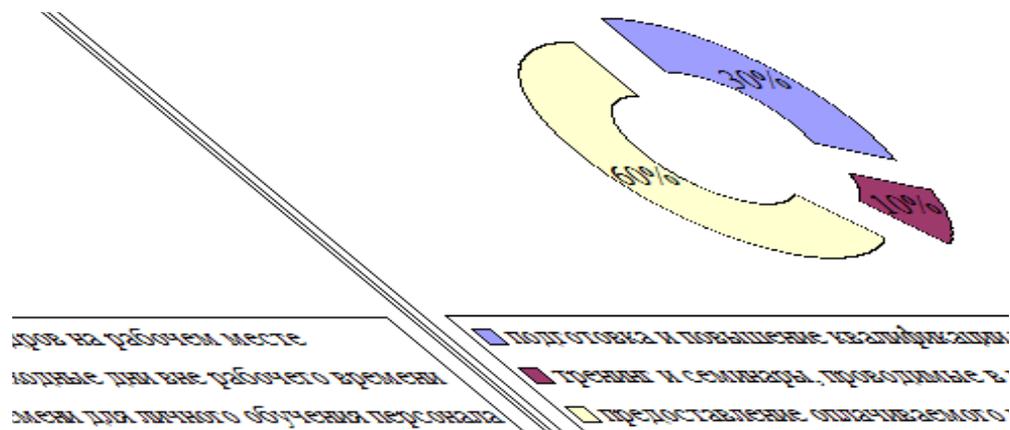


Рис. 7. Методы обучения кадров, которые хотели бы увидеть в организации работники

Из рисунка 7 следует, что предпочтение персонала отдается личному обучению вне коллектива, а также обучению на рабочем месте.

На рисунке 8 рассмотрим способы вознаграждения, которые хотели бы получать работники ИП Волковой Л.В.



Рис. 8. Способы вознаграждения, которые хотели бы получать работники ИП Волковой Л.В.

Из рисунка 8 следует, что 40% работников предпочитают вознаграждения в виде премий, 20% предпочитают коллективные мероприятия.

Таким образом, действующая система мотивации сотрудников обладает следующими ключевыми недостатками:

- размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей;

- отсутствует система оценки личного вклада работника. Сотрудник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет на его совокупный денежный доход и размер премиальной части;
- работники организации более не удовлетворены, чем удовлетворены работой на предприятии;
- в основном персонал организации не испытывает чувства принадлежности к организации;
- большинство сотрудников предприятия не удовлетворены организацией рабочего места.

Выявленные недостатки влияют на конкурентоспособность организации, а именно снижают её. Для устранения выявленных в ходе опроса недостатков необходимо разработать план проведения мероприятий с целью совершенствования стимулирования работы персонала и повышения конкурентоспособности организации.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию работы с персоналом ИП Волковой Л.В.

3.1. Основные проблемы и пути совершенствования работы с персоналом организации

В результате проведенного анализа стимулирования работников ИП Волковой Л.В. было выявлено, что для более эффективного функционирования малого бизнеса необходимо осуществление ряда

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

Начало проекта 01.03.2017 – окончание проекта 01.07.2017. Цель проекта – разработать план мероприятий по совершенствованию стимулирования работы персонала в организации ИП Волковой Л.В.

В ходе проведенного исследования было выявлено что организационно – административные методы управления персоналом используются не в полной мере. Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся штатное расписание и организационная структура, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы введены в действие соответствующими приказами директором организации. Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования.

Распорядительные воздействия ИП Волковой Л.В. выражены в виде приказов, распоряжений, указаний, инструкций, нормировании труда, координации работ и контроля исполнения. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на учении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

Таким образом, анализ организационно - административных методов управления персоналом применяемых у ИП Волковой Л.В. в целом позволил сделать вывод о позитивном воздействии. Однако следует отметить, что в

ходе исследования было выявлено отсутствие локальных актов устанавливающих все особенности оплаты труда персонала.

Для повышения роли организационно – административных методов были предложены разработки следующих положений:

- положение об оплате труда;
- положение о премировании;
- положение о карьере.

Благодаря положениям об оплате труда и о премировании можно будет избежать различных споров, которые зачастую возникают при расчете и выплате вознаграждений.

В ходе исследования материального стимулирования было выявлено, что у ИП Волковой Л.В. используется повременное - премиальная форма оплаты труда, т. е. оплата производится за фактически отработанное время независимо от результатов работы. В основе расчета - оклад. Вызывает ли повременная оплата труда какие-либо проблемы и затруднения? К сожалению, да. Не стоит забывать, что сотрудники получают деньги не за сделанную работу, а за свое фактическое присутствие на ней. Так же не много стимулов, которые способны повысить производительность труда. Контроль над качеством не так уж и важен, но появляется необходимость в контроле над самими сотрудниками. Контроль в некоторых ситуациях может быть неосуществимым. Следовательно, нужно применить новую стимулирующую форму оплаты труда, а именно сдельно - прогрессивную. Сдельная - прогрессивная система оплаты труда позволит руководителю полностью обезопасить себя от ленивых или малопродуктивных работников. Сам сотрудник заинтересован в как можно большем объеме работ, следовательно, сдельная оплата труда позволяет работодателю снизить издержки на содержание контролируемых работника структур, а объёмы производства увеличатся. Исследование социально – психологических методов стимулирования персонала у ИП Волковой Л.В. показало, что не развита организационная культура, отсутствует система управления конфликтами,

также было выявлено, что коллектив не сплочённый. Таким образом, опираясь на все вышесказанное, руководителю организации Волковой Л.В. следует придерживаться следующих направлений мотивации труда и управления персоналом:

- рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов стимулирования персонала;
- установить четкие цели и задачи, нормативы, положение о премировании, положение об оплате труда, положение о карьере;
- связать социальные услуги с производственными результатами работника;
- дать оценку индивидуальному вкладу каждого сотрудника в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи. Регулярно проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя тем самым их пожелания и стремления, а также учет потребностей;
- обеспечить возможность для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
- компенсировать затраты усилий сотрудников справедливым вознаграждением;
- заменить форму оплаты труда работникам с повременной – премиальной на сдельно – прогрессивную;
- дать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их объединению в достижении общих целей;
- создать благоприятный психологический климат в компании, повысить организационную культуру.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанный проект по совершенствованию стимулирования работы персонала ИП Волковой Л.В., позволит решить ряд проблем в системе управления персоналом, усовершенствовать использование всех методов воздействия: организационно – административных, экономических и социально – психологических.

3.2. Мероприятия по совершенствованию работы с персоналом

Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования работы персонала должна осуществляться с помощью специальных методик и основываться на подробном и объективном внутриорганизационном анализе. Ранее я проанализировала методику подбора и найма персонала в организации ИП Волковой Л.В. и произвела анализ действующей системы стимулирования в данной организации. На основе данных анализов и выявленных проблем в организации, я предлагаю следующую последовательность действий:

– предложить непосредственному руководителю данной организации Волковой Лилии Викторовне, посетить обучающие тренинги и семинары, посвященные вопросам стимулирования и мотивации персонала. Как правило, на таких семинарах рассматривают вопросы по таким темам как: современные теории стимулирования и мотивации, методы диагностики мотивации персонала, формы и виды стимулирования труда, разработка социального пакета, мотивирующая оценка персонала и другие. Главная цель семинаров – помощь руководителям организаций в создании и совершенствовании системы управления персоналом, направленной на активную и плодотворную работу. Основная задача всех руководителей – правильное стимулирование сотрудников, направленное на достижение целей организации. Посетив предложенные мероприятия, Лилия Викторовна будет полностью ознакомлена с основными теоретическими и практическими подходами стимулирования сотрудников, и научиться с полной уверенностью применять их в своей повседневной работе;

– внедрить в организацию ИП Волковой Л.В. систему бонусов. Разрабатывается ряд критериев, по которым работник получает баллы. 1 балл равен какой либо денежной сумме, определяемой непосредственным начальником данной организации. Один раз в год ведется подсчет баллов и выплачивается вознаграждение;

– внедрить в организацию систему вознаграждения сотрудников, которые работают без больничных, отпусков и прогулов. Вознаграждение выдается в конце года. Размер вознаграждения будет зависеть от среднегодового оклада сотрудника и будет равен 10% от оклада. Также персональные надбавки за продолжительность работы на предприятии (дополнительная оплата за выслугу лет). Работникам, проработавшим на предприятии больше года, можно ежегодно выдавать надбавку в размере 5 % от оклада.

– необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в организации. На данном этапе производится анализ всей доступной информации для определения оптимального размера оплаты труда работников. При этом учитываются существующая практика, возможности организации, запросы работников. Для принятия решения о размерах оплаты труда проводится анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды выполняемых работ, служебные функции и обязанности, показатели и нормативы, условия труда);

– провести разработку переменной части заработной платы. На данном этапе анализируются возможности использования в организации различных видов премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу сотрудника, целевая премия, премия по общим результатам работы организации. Для каждого вида премии разрабатываются методики с учетом специфики и существующей практики премирования в организации. Кроме того, анализируются возможности внедрения других систем оплаты труда, например, аккордной системы, бестарифной системы, системы управления по целям. Надбавка за дополнительные работы - переменная часть заработной платы, которая зависит от объема дополнительно выполненных работ. Установить в виде определенной денежной суммы за индивидуально определенную работу.

Каждый работник должен знать, что любые дополнительные работы будут ему оплачены и он будет знать конкретную сумму за определенный вид и объем работ, не входящие в его непосредственные обязанности. Иными словами должно существовать материальное поощрение любого вида активности работника.

- выполнить анализ и обоснование социального пакета. На этом этапе вырабатываются принципы распределения социального пакета (уровнительный, по стажу работы, иерархический), определяется его состав и денежная оценка для различных категорий работников компании.

- разработать не денежные виды и формы стимулирования. На этом этапе создаются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом специфики организации, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры компании, опыта других организаций. Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам и применяются в различных формах (опережающей и подкрепляющей, коллективной и индивидуальной, позитивной и негативной, непосредственной, текущей и перспективной, общей, эталонной и соревновательной). Без использования и внедрения не денежных стимулов любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной.

- разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему стимулирования персонала. Система стимулирования персонала должна быть закреплена в локальных нормативных актах. Основные внутриорганизационные нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда, будут включать в себя:

- правила внутреннего распорядка;
- должностная инструкция;
- штатное расписание;

- коллективный договор;
- положение об оплате труда и материальном стимулировании;
- трудовой договор;
- положение о системе управления персоналом/ положение о персонале;
- положение о премировании персонала;
- положение об организации оплаты труда работников и т. д.

Если последовательно, планомерно и методично пройти через все указанные этапы разработки, мы получим действительно обоснованную программу стимулирования, максимально направленную на специфику данной организации. У такой программы будут очень высокие шансы на успешное внедрение. Разработка эффективной системы стимулирования персонала организации - процесс довольно сложный, ведь в результате ее формирования должен быть выработан комплекс мероприятий, повышающих заинтересованность персонала в скорейшем достижении наилучшего для организации результата. Для того, чтобы система стимулирования персонала стала эффективной, должны выполняться следующие условия:

- система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию;

- применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания;

- применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер. Стимулирование должно производиться всякий раз при возникновении соответствующих оснований стимулирования;

– система стимулирования должна быть известна всем работникам компании. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа.

3.3. Прогноз эффективности мероприятия по совершенствованию работы с персоналом организации

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования работы персонала необходимо выяснить, насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность стимулирования включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Рассчитаем бюджет проекта системы стимулирования персонала (табл.6).

Таблица 6

Бюджет проекта «Совершенствование системы стимулирования персонала в организации ИП Волковой Л.В.»

Мероприятия	Сроки	Исполнители	Затраты
1. Обучающие тренинги	4 дня	Руководитель-Волкова Л.В.	31000 руб
2. Обучающие семинары	2 дня	Руководитель Волкова Л.В.	4000 руб

3. Создание положения о премировании работников	1 неделя	юрист	10000 руб
4. Внедрение в организацию систему бонусов.	3 дня	Менеджер организации	5000 руб
5. Разработка системы нематериального стимулирования.	июнь- июль 2017 года	Руководитель организации	-
Итого 50 000 руб			

По полученным данным из таблицы 6 видно, что затраты на реализацию плана по совершенствованию стимулирования работы персонала в организации ИП Волковой Л.В. составят 50 000 руб.

Рассмотрим пункт обучающие тренинги.

Тема первого дня обучающих тренингов – «Эффективное стимулирование сотрудников организации». Программа обучения рассчитана на 2 дня, по 6 часов. Стоимость обучения: 4000 руб. Цель данного тренинга - помощь руководителям организаций в создании и совершенствовании системы стимулирования персонала, направленной на активную и плодотворную работу.

Тренинг 2 - «Искусство эффективных продаж». Результат: увеличение объемов реализации; повышение эффективности реализации. Стоимость однодневного открытого обучения: 3000 рублей. Стоимость двухдневного открытого обучения: 6000 рублей. Для ИП Волковой Л.В. целесообразно отправить на обучение 2 сотрудников (1 – со средним специальным образованием и 1 – с незаконченным высшим образованием). В целом затраты на обучение искусству эффективных продаж обойдутся ИП Волковой Л.В. в 12000 руб.

Тренинг 3- «Эффективная работа с ключевыми клиентами. Управление конфликтами». Программа рассчитана на 6 часов. Стоимость обучения: 7000 руб. за один тренинг-день на группу. В группу, обучающуюся по этому тренингу, войдут 3 человека, имеющие высокий авторитет среди коллег. Обучение позволит перевести их в дальнейшем на более высокую позицию на служебной лестнице. Затраты на обучение по тренингу «Эффективная работа с ключевыми клиентами. Управление конфликтами» составят 7000руб.

Тренинг 4 - «Новейшие технологии тайм-менеджмента». Программа рассчитана на 8 часов. Стоимость обучения: 8000 руб. за один тренинг-день на группу. В эту группу предполагается направить 2 сотрудника – бухгалтера и руководителя организации.

Суммарные затраты на обучение всех тренинговых групп составят 50000 руб. В стоимость включено: раздаточные материалы, кейсы для отработки практических навыков, кофе-брейки и обеды. По окончании обучения участникам выдаются именные Сертификаты. Обучение и повышение квалификации персонала призвано, не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Затраты на все предложенные мероприятия не будут носить характер резко растущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, дополнительные премиальные фонды – на реализацию нового социального пакета и выплаты годовой премии всем сотрудникам).

Рассмотрим внедрение системы бонус в организацию.

Система бонусов представляет собой пункты, которые соответствуют определенному количеству баллов (табл. 7).

Система бонусов

Наименование	Баллы
1. Переработка (работа в выходные/ праздничные дни)	5 баллов
2. Проявление инициативных действий повышающих доход организации.	7 баллов
3. Работа без отрицательных отзывов клиентов.	3 балла
4. Работа без отгулов/больничных.	10 баллов

Единица измерения 1 балл равный 150 рублям. После внедрения данной системы в организацию, по истечению полугода, руководитель организации ведет подсчет бонусов каждого сотрудника, вследствие этого к основной заработной плате, сотруднику начисляется дополнительная премия.

Социальная эффективность заключается в повышении уровня сотрудничества между директором и работниками; снижение текучести кадров; повышении степени информированности работников о целях, стратегии организации; улучшении социально - психологического климата. Стимулирование носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой - работников.

Таким образом, при внедрении предложенной системы стимулирования труда персонала ИП Волковой Л.В., анализируемое предприятие достигнет следующего социально-экономического эффекта: повышение товарооборота организации; снижение текучести персонала и повышение производительности труда; повышение лояльности работников к организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование работы сотрудников организации занимает одно из центральных мест в системе управления персоналом, т.к. является непосредственной причиной их поведения. Главной задачей руководителя, является создание эффективной системы стимулирования сотрудников, которая прежде всего направлена на достижение целей организации.

Стимулирование – это прямое воздействие не на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ, стимулов, побуждающих работника к определенному поведению. Стимулирование труда персонала будет эффективно только в том случае, если органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который организация получает прибыль. Цель стимулирования заключается не в побуждении человека работать, а в побуждении его выполнить работу лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при создании эффективной системы стимулирования труда персонала.

Объектом данной работы выступает процесс хозяйственной деятельности ИП Волковой Лилии Викторовны.

Главной задачей ИП Волковой Л.В. является удовлетворение потребностей клиентов, путем продажи качественного товара в широком ассортименте и предоставлении услуг шиномонтажа, с целью максимизации прибыли организации и обеспечения справедливого отношения к сотрудникам.

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка плана мероприятий, направленного на совершенствование стимулирования работы персонала в организации ИП Волковой Л.В.

Для достижения вышеуказанной цели были решены следующие задачи:

- изучили понятия «персонал», стимулирование персонала»;
- рассмотрели направления совершенствования системы

управления персоналом;

- провели анализ состояния подбора и найма персонала ИП Волковой Л.В.;
- провели анализ системы стимулирования персонала в организации ИП Волковой Л.В.;
- разработали план мероприятий, направленный на совершенствование стимулирования работы персонала в организации ИП Волковой Л.В.

Анализ состояния подбора и найма персонала показал, что: набор сотрудников в организацию и их обучение является одной из важнейших функций кадровой политики ИП Волковой Л.В., которая позволяет не только повысить квалификацию работников, но и при правильной ее реализации выступить в качестве одного из мощных методов поддержания работоспособности сотрудников.

Анализ системы стимулирования персонала ИП Волковой Л.В. показал, что работники организации не удовлетворены организацией рабочего места и работой на предприятии в целом. Также опрос показал, что большинство сотрудников не удовлетворены заработной платой и отсутствием системы материального стимулирования. Следовательно, основным стимулом работы для сотрудников организации является заработная плата и премирование.

Проанализировав систему премирования организации ИП Волковой Л.В., можно сделать вывод, что данная система не позволяет значительно заинтересовать работников в перевыполнении плана и повышении объема продаж и не учитывает личный трудовой вклад каждого конкретного работника. Организации следует усовершенствовать систему стимулирования труда персонала с целью большей дифференциации оплаты труда в зависимости от личного трудового вклада каждого работника в достижение общих целей организации.

Чтобы устранить выявленные недостатки данной организации, мы

разработали и внедрили новую систему премирования, которая основана на наиболее приоритетных факторах каждой категории персонала организации. Благодаря новой системе премирования, нам удалось добиться эффективного стимулирования работников, увеличился товарооборот и соответственно прибыль организации.

Подводя итог, следует отметить, что эффективное стимулирование в организации является самым важным фактором в системе управления персоналом, так как побуждает сотрудников к труду, от которого будут зависеть экономические показатели организации, рост товарооборота и качество предоставляемых услуг. Грамотная разработка системы стимулирования персонала и ее внедрение в организацию является одним из ключей к успеху организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб., 2015. – 240 с.
2. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. 2-ое изд., - М.: ТОО НПЦ Крылья, 2015.
3. Дырин С.П. Введение в теорию организации. Москва, 2013.
4. Дятлов В.А, Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2013. - 512с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Нижний Новгород 2012.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб: Питер, 2013. - 259с.
7. Ильин А.И. Управление предприятием / Под общ. ред. М.И. Плотницкого А.С. Головачева - Минск: Высшая школа, 2013.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. - М.: ТОО «Остожье», 2014. - 336с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА, 2014. - 508с.
10. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». - Москва: НОРМА, 2012. - 456с.
11. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций. - М.: Люкс, 2016. - 232с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2012. - 684с.
13. Менеджмент: Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Лазу. - М.: ФБК - ПРЕСС, 2013. - 504с.
14. Микон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента М.: Дело 2012. - 702с.
15. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала учебно-практическое пособие. - М.: ИКЦ «Март», 2013. - 352с.

16. Моргунова Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: «Бизнес-школа» Интел - Синтез, 2013. - 421с.
17. Основы стратегического управления: Учебное пособие / Под ред. П.В.Забелина, Н.К.Моисеевой.- М.,2013.
18. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Научный редактор А.А. Радугин. - М.: Центр, 2012. - 432с.
19. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М, 2016.
20. Переверзев М.П. Шайденко Н.А. Басовский Л.Е. Менеджмент.- М.: ИНФРА - М, 2013.
21. Попов С.А. Стратегическое управление. - М.:ЮНИТИ, 2013.
22. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. - М.: ООО «Управление персоналом». - 2013. - 416с.
23. Седегов Р.С. Основы менеджмента и маркетинга.- Минск: Высшая школа, 2015.
24. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2014.
25. Старобинский Е.Э. Как управлять персоналом. - М.: ЗАО «Бизнес-школа»,2013. - 368с.
26. Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб.:2014- 386с.
27. Тейлор Ф.У. Менеджмент: - М.: Контроллинг, 2012. - 137с.
28. Травин В.В., Дятлов В.В. Основы кадрового менеджмента. – Москва, 2015.
29. Томсон А.А., А.Дж.Стрикленд Стратегический менеджмент.- М.: ЮНИТИ,2013.
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред.А.Я.Кибанова.- 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА - М. 2014. - 512с.
31. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 423с.
32. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика 2015.

33. Армстронг Майкл Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2012
34. Аширов Д. А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала (социально-экономические аспекты). М, 2012, 36 с
35. Баткаева И.А. Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. М.: ГАУ, 2014
36. Баткаева И.А., Гагаринская Г.Г1. Мотивация деятельности. Учебное пособие. Самара: Поволжский институт бизнеса, 2014
37. Бовыкин В. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2013
38. Брэддик У. Менеджмент в организации / НФПК. М.: ИНФРА-М, 2012
39. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2015
40. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 2015
41. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. -СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2014
42. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2 т. т. 1,2 М.: МНИИПУ, 2015
43. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. А.И.Меркурьева.-М.: «Филинь», 2016
44. Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. Учебное пособие Киев: Межрегиональная академия управления персоналом, 2012
45. Друкер, Питер, Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М.Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012

46. Ивановская Л.В., Свистунов В.И. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 2015

47. Кочеткова А.И., Логвинов С.А. Управление персоналом фирмы. Уч.-практ. Пособие. М.: Финансовая академия при правительстве РФ, 2015

48. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : Гардика, 2012.- 528с

49. Мазалькова Т.В. Аспекты стимулирования труда в России / Управление персоналом, 2015 № 11 с. 30 - 39.

50. Матушкин Е.В. Проблемы стимулирования труда в России / Управление персоналом, 2015 № 3 с. 34 - 41.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 50 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20 ____ г.
(дата)

Нормоконтроль пройден

« ____ » _____ 20 ____ г.
(дата)

(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Тест: на оценку уровня мотивации персонала

Таблица 1 - Тестовый материал

Преобладающие факторы	Оценка в баллах (от 1-7)
1. . Уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1
2. Активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1
3. Межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1
4. Присутствие конфликтов в группе	7 6 5 4 3 2 1
5. Уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1
6. Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7 6 5 4 3 2 1
7. Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1
8. Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1
9. Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1
11. Участие членов группы в процессе принятия решений	7 6 5 4 3 2 1
12. Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7 6 5 4 3 2 1

13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1
14. Наличие хорошего психологического климата в группе	7 6 5 4 3 2 1
15. Уровень контроля за действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1
16. Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7 6 5 4 3 2 1
17. Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1
18. Степень согласованности действий членов группы	7 6 5 4 3 2 1
19. Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1
20. Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1
21. Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1
22. Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7 6 5 4 3 2 1
23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1
24. Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1
25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1

Оценка результатов:

- 25 – 48 баллов – группа отрицательно мотивирована;
- 49 – 74 баллов – группа слабо мотивирована;
- 75 – 125 баллов – группа недостаточно мотивирована;
- 126 – 151 баллов – группа в достаточной степени мотивирована;
- 152 – 175 баллов – группа положительно мотивирована на успех.

Приложение 2

АНКЕТА

1. К какой возрастной группе вы относитесь?
 - а) 19 – 23;
 - б) 24 – 28;
 - в) 29 – 33;
 - г) 34 и выше.
2. Ваше образование?
 - а) среднее;
 - б) среднеспециальное;
 - в) среднетехническое;
 - г) высшее или незаконченное высшее.
3. Ваш пол?
 - а) женский;
 - б) мужской.
4. К какой группе сотрудников вы относитесь?
 - а) руководители;
 - б) служащие;
 - в) рабочие.
5. Какие потребности для Вас в данный момент наиболее актуальны?

- а) материальные (заработная плата, дополнительные выплаты);
- б) психологические (успех, продвижение по службе, власть и т.д.).

6. Устраивает ли Вас заработная плата?

- а) да;
- б) нет.

7. Устраивает ли Вас условия труда?

- а) да; б) нет.

8. Совпадает ли Ваше призвание с занимаемой Вами должностью?

- а) да;
- б) нет.

9. Насколько справедливо оценивается Ваш труд?

- а) справедливо;
- б) не совсем справедливо;
- в) не справедливо.

10. Насколько Ваша заработная плата удовлетворяет Ваши реальные материальные потребности?

- а) на 100%
- б) на процентов 80
- в) удовлетворяет на 50% моей реальной материальной потребности
- г) совсем не удовлетворяет.

11. Что побудило бы Вас работать лучше? (можно выбрать два ответа).

- а) повышение заработной платы;
- б) лучшие условия труда;
- в) уважение со стороны руководства.

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

- а) удовлетворяющая заработная плата;
- б) возможный карьерный рост;
- в) удовлетворяющий график работы.

13. Удовлетворены ли вы работой в данной организации?

- а) полностью не удовлетворён;
- б) полностью удовлетворен;
- в) скорее удовлетворен, чем не удовлетворен;
- г) затрудняюсь ответить

14. Удовлетворены ли вы своим рабочим местом?

- а) да
- б) нет

15. Какие методы обучения вы хотели бы увидеть?

- а) повышение квалификации кадров на рабочем месте;
- б) тренинг и семинары, проводимые вне рабочего времени;
- в) предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала