

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях формирования новых рыночных механизмов хозяйствования в России на сегодняшний день перед корпорациями встает вопрос о необходимости повышения производительности труда и его качества. Эти параметры зависят многих факторов, и не только от изменений условий труда, но и от адекватного восприятия этих условий многочисленным персоналом корпорации, высокого интереса к трудовой деятельности и трудовой активности. Поняв, каким образом происходит формирование мотивационной сферы сотрудников, менеджмент корпорации сможет осуществлять эффективное управление персоналом, мотивируя своих сотрудников на трудовую деятельность с высокой отдачей и тем самым повышая производительность труда на предприятии.

Исходя из вышеизложенного, тема данной курсовой работы представляется особенно актуальной.

Цель и задачи исследования. Цель работы заключается в теоретическом обосновании и разработке практических мероприятий, направленных на выявление особенностей и совершенствование политики мотивации персонала корпорации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность и значение мотивации персонала;
- рассмотреть виды мотивации персонала корпорации;
- рассмотреть современные технологии мотивации труда персонала корпорации;
- дать характеристику исследуемой корпорации;
- провести анализ кадровых ресурсов исследуемой корпорации;
- оценить политику мотивации персонала в исследуемой корпорации;
- разработать мероприятия по повышению эффективности материальной мотивации персонала;
- разработать корпоративную мотивационную карту.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является российская корпорация ЗАО «Микояновский мясокомбинат», осуществляющая деятельность в сфере мясопереработки. Предметом исследования являются особенности политики

мотивации персонала корпорации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили положения и гипотезы, изложенные в работах отечественных ученых в области менеджмента и управления персоналом, изучающих социально-трудовые отношения, политику мотивации персонала корпораций и ее влияние на трудовое поведение человека: О.П. Чекмарева, В.В. Травина, В.А. Дятлова, Р.В. Губарева, Т.В. Зайцевой, Г.В. Черняевой, Е.В. Батовриной, В.П. Пугачева и др. Труды указанных авторов заслуживают внимания и представляются надежными источниками информации, поскольку являются результатом многолетней работы экспертов и преподавателей ведущих вузов в России, имеющих ученую степень и успешно издающих собственные учебные пособия, одобренные Министерством образования и науки РФ.

Эмпирической основой исследования явились данные исследуемой корпорации: плановая, учетная и отчетная документация отдела кадров, локальные нормативные акты, такие как Положение о мотивации и премировании, и др.

Методы исследования. В процессе исследования применялся диалектический метод познания, использовались методы индукции и дедукции, методы обобщения, сравнения и аналогии, метод наблюдения, опроса, методы анализа и синтеза.

Структура и объем работы. Курсовая работа изложена на 41 странице печатного текста, состоит из введения, трех глав, заключения, содержит 1 приложение и список использованных источников, включающий 20 наименований. Во введении обоснована актуальность темы, сформулированы цели, задачи исследования. В первой главе рассмотрены теоретические основы политики мотивации персонала корпорации. Во второй главе проведен анализ политики мотивации персонала в ЗАО «Микояновский мясокомбинат». В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию политики мотивации персонала данной корпорации. В заключении подведен итог результатов исследования и сделаны выводы.

1. Теоретические основы политики мотивации персонала корпораций

1.1. Сущность и значение мотивации персонала

Впервые слово «мотивация» было упомянуто в статье А. Шопенгауэра «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910 гг.). Затем это понятие прочно вошло в психологию для объяснения причин поведения человека.

В настоящее время мотивация как явление наиболее распространено в менеджменте и трактуется следующим образом: «мотивация – побуждение человека к деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов» [19, с. 25].

Под мотивацией труда ряд отечественных ученых понимают «стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [16, с. 110].

Таким образом, мотивацию труда можно рассматривать как мотивацию работающего человека или группы лиц, направленной на повышение эффективности работы организации путем соотнесения внешних и внутренних мотивообразующих факторов, как процесс удовлетворения каждым из работников его личных потребностей в выбранной работе, осуществляемой при реализации целей, которые согласуются с целями и задачами организации.

В современном мире существует ряд теорий мотивации, которые являются результатом изучения реальной деятельности людей. Рассмотрим содержательные и процессуальные теории мотивации.

Основой содержательных теорий мотивации является идентификация таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать определенным образом. Широкое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей:

- теория иерархии потребностей А. Маслоу,
- теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда [13],
- двухфакторная модель Ф. Герцберга,
- теория СВР (существования – взаимосвязи – роста) К. Алдерфера.

Немалый вклад в теорию мотивации внес А. Маслоу, разработавший теорию иерархии потребностей человека (в виде пирамиды), благодаря чему стало известно о сложной структуре человеческих потребностей и их непосредственном влиянии на мотивацию.

Во второй главе своей работы «Мотивация и личность» А. Маслоу раскрывает иерархию потребностей. В ее основании стоят физиологические потребности, без которых человек не может выжить. Это потребность в пище, воде, отдыхе и другие. Выше располагается потребность в безопасности. На третьем месте – социальные потребности. Они включают чувство принадлежности к кому-либо (чему-либо). Потребности в уважении находятся на четвертом месте. К ним можно отнести потребности в самоуважении, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании и так далее. В верхушке пирамиды расположена потребность в самовыражении, как реализации своих потенциальных возможностей [9].

Другой ученый – Ф. Герцберг – разработал похожую теорию, но потребности разделил на 2 группы [1]:

- гигиенические факторы, связанные со средой (оплата труда, обустройство рабочего места, график работы – все, что связано с физиологией человека);
- факторы, связанные с характером и сущностью самой работы (продвижение по службе, увеличение степени ответственности, уважение, творческий и деловой рост) [5].

Получается, что человек удовлетворяет свои потребности поэтапно. Если не удовлетворены физиологические потребности, то человека невозможно будет заинтересовать социальными потребностями или потребностями в самореализации. Таким образом, работодатель должен также поэтапно стимулировать сотрудников в зависимости от их потребностей.

Мотивация к труду формируется только тогда, когда у работника имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Следовательно, чтобы получить данные ресурсы и блага, нужны усилия самого работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, и приносит ему большее удовлетворение.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник [5].

Содержательные теории мотивации были основаны на изучении человеческих потребностей [7]. Их недостаток состоял в том, что они не учитывали особенности характера каждого человека и факторы внешней среды. Однако применение

содержательных теорий мотивации позволяет повысить производительность труда государственных и муниципальных служащих. Бюджет позволяет проводить материальное или косвенно-материальное стимулирование, а при помощи содержательных теорий видно, что сотруднику необходимо влиться в коллектив, приобрести в нем друзей по интересам, далее завоевать уважение, получить большую долю ответственности и продвигаться по карьерной лестнице, при этом занимаясь саморазвитием в профессиональной области.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся [12]:

- теории ожидания К. Левина,
- предпочтения и ожидания В. Врума,
- теория справедливости С. Адамса,
- комплексная модель Портера-Лоулера,
- теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора,
- теория постановки целей Э. Локка,
- теория подкрепления Б.Ф. Скиннера,
- модель выбора риска Д. Аткинсона.

Д. МакГрегором были предложены теория «Х» и теория «Y», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон [13].

Теория «Х» была основана на авторитарном стиле управления. В ней говорится, что средний человек ленив, стремится избегать работы, его приходится постоянно контролировать и принуждать к труду [5].

Теория «Y» основана на демократическом стиле управления. В этой теории заложены представления о том, что наемные работники в процессе труда стремятся, прежде всего, к удовлетворению своих духовных потребностей, а затем материальных. Согласно теории МакГрегора, человек ответственен, может осуществлять самоконтроль, и склонен к самообразованию. В каких-то ситуациях, например, таких, как массовое производство, нужно использовать теорию «Х», в других – только теорию «Y».

Теорию Д. МакГрегора, построенную на противоположных мнениях о наемном работнике, сложно в чистом виде применить персоналу, так как психологические характеристики сотрудников разные [19]. В любом управлении мотивацией персонала необходимо совмещать демократический и авторитарный стиль управления, чтобы руководитель мог сохранить свой авторитет и при этом дал

возможность своим подчиненным решать вопросы, входящие в их компетенцию.

Другим исследователем, В. Врумом, была разработана теория ожиданий, которая работает на взаимосвязи следующих элементов: «затраты труда – результаты – вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением» [5]. То есть человек будет удовлетворен работой только в том случае, если вознаграждение будет соответствовать его ожиданиям. Именно поэтому важен индивидуальный подход при построении системы мотивации в любом учреждении.

Необходимо также упомянуть о теории партисипативного управления или теории равенства, основанной С. Адамсом [5]. Основной ее идеей является то, что эффективность работы сотрудника в организации зависит от удовлетворения его желания в области участия во внутриорганизационной жизни – это может быть как повышение уровня ответственности, возможность самостоятельно принимать решения, вносить инновационные предложения, которые рассматриваются руководством организации [18].

Роль мотивации в системе управления человеческими ресурсами значительна, однако стоит отметить, что цели мотивации для работодателя и работника различны. Для работодателя целью мотивации является достижение экономического эффекта, достижения успехов организацией. Для сотрудника же целью мотивации является получение определенных социальных и значимых для него благ [12].

Говоря о значении мотивации труда, можно сказать, что с точки зрения управления человеческими ресурсами на предприятии она ставит перед собой следующие задачи:

- удовлетворение базовых потребностей работников;
- создание позитивного настроения на работу;
- формирование слаженного коллектива, снижение текучести кадров;
- создание условий для эффективного труда;
- раскрытие потенциала сотрудников;
- повышение лояльности персонала;
- снижение издержек;
- сведение к минимуму рисков текучести кадров.

Таким образом, значение мотивации труда на предприятии велико, и от успешного мотивирования персонала зависят результаты деятельности всего предприятия.

1.2. Виды мотивации персонала корпораций

Существуют различные виды мотивации, используемые в отношении персонала корпорации, а также их классификации по разным признакам:

I. Виды мотивации в зависимости от потребностей:

1. Материальная мотивация – это мотивация, связанная с материальными затратами на сотрудников. Основной целью материальной мотивации сотрудников является поощрение персонала денежными выплатами по результатам трудовой деятельности [14].

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов – разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка, или аттестация, персонала. В рыночной экономике заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда, при условии отработки необходимого количества рабочего времени [18].

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. К ней относятся [19]:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- доплаты за работу по технически обоснованным нормам;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- доплата за работу в вечернюю и ночную смены;
- надбавки за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством;
- доплаты за ненормируемый рабочий день, и т.д.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия (организации), а также отдельных структурных подразделений.

2. Нематериальная мотивация (моральное стимулирование) – та мотивация, которая не требует материальных затрат со стороны компании, но при этом приносит сотруднику комфорт и удовлетворенность своей работой.

Нематериальная мотивация базируется на духовных потребностях человека и больше приближена к эмоциональной сфере. Примерами нематериальной мотивации являются [19]:

- признание значимости работника;
- удобный и гибкий график работы;
- возможность при необходимости уйти с работы в более раннее время;
- обустроенное, комфортное рабочее место;
- наличие комнаты отдыха, условий для питания;
- возможность карьерного роста;
- возможность вносить свои предложения в совершенствование работы компании с их обязательным рассмотрением;
- создание атмосферы здоровой конкуренции с периодическим подведением итогов соревнования (с этим пунктом необходимо быть аккуратнее, чтобы отношения между сотрудниками оставались доброжелательными);
- привлечение некоторых работников к выработке решения проблем, требующих нестандартного подхода [4];
- включение сотрудника в различные программы повышения квалификации;
- внимание к работнику со стороны руководящих сотрудников [6, с. 104-108].

II. Виды мотивации по используемым способам:

1. Нормативная – сотрудник мотивируется при помощи психологического воздействия: убеждения, наличия ссылок на нормативные документы организации, информирования и т.д.).

2. Принудительная – воздействие на сотрудника при помощи авторитета руководителя и угрозами неудовлетворения потребностей (например, понижения в должности, увольнения, лишения премии) в случае не выполнения должностных обязанностей.

3. Стимулирование – создание для сотрудников определенных условий при помощи стимулов, которые будут побуждать к определенным действиям [3].

III. Виды мотивации по источникам возникновения мотивов:

1. Внутренняя (интринсивная) мотивация – когда причины, обуславливающие деятельность сотрудника на работе, находятся внутри личности. К таким причинам можно отнести, например, интерес к работе. Людям необходимо чувствовать себя компетентными и гордиться своими достижениями в работе, тогда у них появляется внутренняя мотивация. Она обусловлена диспозициями, ценностными ориентациями самой личности. Необходимо отметить, что внутренняя мотивация сопровождается ощущением собственного выбора модели поведения.

Существует три вида внутренней мотивации [19]:

- знание – сотрудник, замотивированный знаниями, получает удовольствие от обучения, выполнения каких-то новых обязанностей.
- достижение – сотрудники с внутренней мотивацией подобного рода любят участвовать в различных проектах, овладевая различными навыками.
- стимулирование – это получение внутренней мотивации с помощью внешнего стимула, например, они получают положительные эмоции при волнении за успешное внедрение нового проекта [14].

2. Внешняя (экстринсивная) мотивация – это мотивация, при которой человеку важен не сам процесс работы, а какие либо внешние факторы, связанные с работой. Например, признание, обратная положительная связь, награды и т.д. Внешняя мотивация сотрудников в организации представляет собой административное воздействие, которое оказывается руководителем для побуждения работника качественно выполнять работу. Она обусловлена внешними для сотрудника факторами как прямое принуждение, система моральных и экономических стимулов и т.п. [12].

Внешняя мотивация бывает двух видов: положительная (карьерный рост, материальное стимулирование, престиж – то есть все то, ради чего человек сознательно работает качественно) и отрицательная (штрафы, критика, выговоры) [7].

IV. Виды мотивации по методам стимулирования персонала:

Положительная мотивация – способствует получению у людей положительных эмоций и ожиданий. Например, хорошие условия труда, перспективы, возможность карьерного и профессионального роста, доброжелательный коллектив, возможность самореализации, стабильность и надежность, высокий уровень заработной платы, оказание организацией помощи.

Отрицательная мотивация – это применение штрафных санкций и воздействие на психологическом уровне. В качестве примера отрицательной мотивации можно привести [19]:

- замечания, предупреждения, выговоры;
- штрафы, пени, возмещение убытков;
- понижение оклада, разряда, понижение в должности, снижение уровня заработной платы;
- снижение премии, годового вознаграждения;
- перенос отпуска на неудобное время;
- общественное порицание;
- угроза увольнения.

Число отрицательных мотивов должно быть значительно меньше числа положительных мотивов [12]. Негативное стимулирование оказывает на работника определенное влияние и подстегивает его на какой-то период, но без позитивного мотивирования у него накапливается много отрицательных эмоций, а это грозит уходом по собственному желанию.

Таким образом, были рассмотрены виды мотивации персонала. Их существует огромное количество, и они могут воздействовать на любые потребности человека. Однако эффективность мотивации персонала достигается только при совмещении нескольких возможных видов мотивации.

1.3. Современные технологии управления мотивацией персонала корпораций

Мотивирование работников отличаются в разных странах и регионах мира в зависимости от их культур, взглядов, вероисповеданий, идей и т.д. Для каждого отдельного работника нужно подбирать и применять конкретную технологию или инструмент мотивации, исходя из особенностей его характера, условий жизни, социального статуса, ценности работы и карьеры [6]. Процесс реализации мотивационной функции в системе управления персоналом организации предусматривает сочетание двух аспектов: принудительного, чтобы побудить сотрудника к действию, а также социально-психологического, обеспечивающего снижение уровней напряженности и конфликтности в процессе осуществления трудовой деятельности.

В современном мире известны следующие технологии управления мотивацией персонала крупных корпораций [17]:

1. Мотивация через организацию работ или делегирование полномочий – основана на предоставлении сотрудникам самостоятельности. Требуется от персонала наличия широкого профессионального кругозора, владения большим количеством навыков, которые помогут достичь ему поставленных целей. При этом сотрудник должен представлять важность выполняемой работы, груз своей ответственности и иметь своевременную обратную связь о соответствии работы принятым требованиям.

2. Материальное стимулирование – заключается в возможности регулировать заработную плату работника согласно результатам его труда. Заработная плата должна быть конкурентоспособной, иметь весомую стимулирующую часть (переменная часть заработной платы) [19]. Данная технология должна подразумевать прозрачность и привязывать определенные достижения сотрудника к определенному проценту прибавки к зарплате.

3. Технология морального стимулирования – подразумевает любое неденежное стимулирование сотрудника – от похвалы линейного руководителя до комфортных отношений в коллективе корпорации.

4. Технология индивидуального подхода к работнику – данная технология изучает каждого сотрудника и подбирает к нему индивидуальную систему мотивации, которая соответствует его потребностям и желаниям [6]. Однако такой подход в корпорациях затруднен тем, что число сотрудников в ней крайне велико.

5. Технология влияния через информирование работников – работнику своевременно и в полном объеме дается значимая для них информация.

6. Технология оказания внимания через корпоративную культуру – одна из самых влиятельных технологий на мотивацию персонала корпорации [17]. Она направлена на создание общих целей, приоритетов, манеры поведения и направлений не только в деятельности корпорации в целом, но и каждого сотрудника. Создаются традиции корпорации и правила, корпоративные ценности, которые определяют рабочее поведение и взаимодействие сотрудников в коллективе.

7. Технология использования мероприятий дисциплинарного влияния – реализуется через: своевременность дисциплинарного влияния, адекватность наказания, разъяснение причин дисциплинарного воздействия, имеет неличный характер

наказаний [19].

8. Коучинг – современная технология, позволяющая осуществить партнерство в области развития и коррекции профессиональных и поведенческих компетенций сотрудников корпорации с целью формирования трудовой мотивации. Коучинг – это тренировка человека для достижения значимых для него целей, мобилизации внутреннего потенциала и освоения стратегий получения результата. Коучинг набирает все большую популярность в корпорациях развитых стран [20, с. 132].

9. Мотивация персонала через применение технологий цели – необходимо выстроить мотивационную систему, максимально соответствующую реализации всего комплекса корпоративных целей. Многие исследования показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех сотрудников, у которых в силу тех или иных причин цели остаются неартикулированными. Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что индивид обладает четкими ожиданиями относительно результата.

10. Технология мотивации через командообразование – результаты работы корпорации напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных достижений. Поэтому главам компаний необходимо проводить работу по осуществлению программ, направленных на формирование команд, ориентированные на доверие, открытый обмен информацией внутри команды и повышение их мотивации [18, с. 99].

Таким образом, были рассмотрены основные современные технологии мотивации персонала корпорации, которые бывают направлены на удовлетворение как материальных, так и моральных потребностей сотрудников. В российских корпорациях по-прежнему превалирует материальная технология управления мотивацией, хотя многие крупные компании уже пришли к выводу о том, что материальные потребности сотрудника – не единственные потребности, которые необходимо удовлетворять. В Европе и США к пониманию многогранности потребностей персонала корпорации пришли гораздо раньше, поэтому в настоящее время там уже существуют сформированные более грамотные корпоративные системы мотивации.

2. Анализ политики мотивации персонала в ЗАО «Микояновский мясокомбинат»

2.1. Общая характеристика ЗАО «Микояновский мясокомбинат»

Корпорация ЗАО «Микояновский мясокомбинат» является старейшим мясоперерабатывающим предприятием страны, его история насчитывает более 200 лет. Первые упоминания о том, что на месте современных корпусов когда-то располагались мясницкие бойни, относятся к 1798 году. При советской власти, в 1931 году, на будущей территории «Микояновского мясокомбината» было начато строительство первых корпусов предприятия, которое получило название «Первый московский колбасный завод»; ещё через год заводу было присвоено имя наркома А.И. Микояна.

В настоящее время ЗАО «Микояновский мясокомбинат» занимается переработкой мясного сырья, производством и реализацией различных сортов колбас, сосисок, сарделек, ветчины, паштетов, а также деликатесной продукции. Поддерживая концепцию ответственности за качество производства продуктов от нуля до момента упаковки и хранения, мясокомбинат вышел на путь замыкания цикла. На предприятии работает система контроля качества международного уровня: ISO-9001. Это значит, что технологический процесс подвержен специальным проверкам на каждом этапе производства.

Список выпускаемой мясокомбинатом продукции постоянно растет и совершенствуется, развивается и сам комбинат, вакансии которого достаточно востребованы на рынке труда.

Организационно-правовая форма предприятия «Микояновский мясокомбинат» – закрытое акционерное общество, оно учреждено в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «Об акционерных обществах» на основании решения учредителей. С момента принятия Устава Общества общим годовым собранием акционеров 29 июня 2002 года поправки в него вносились только в 2004 году, поэтому реформа главы 4 ГК РФ «Юридические лица», вступившая в силу 1 сентября 2014 года и касающаяся организационно-правовых форм юридических лиц, пока не нашла свое отражение в Уставе ЗАО «Микояновский комбинат».

Как акционерное общество, предприятие «Микояновский мясокомбинат» обладает обособленным имуществом на праве собственности, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке. Общество самостоятельно осуществляет свою хозяйственную деятельность на основании договоров или других форм обязательств и свободно в выборе их предмета. Акционеры ЗАО «Микояновский комбинат» несут риск убытков только в пределах стоимости принадлежащих им акций. Единственным учредительным документом Общества является его Устав, в котором указаны: фирменное наименование Общества, место его нахождения, размер уставного капитала, права и обязанности акционеров, сведения о составе и компетенции органов управления Общества и порядке принятия ими решений, а также другие обязательные условия.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров. Только оно может принимать решения по ряду вопросов, отнесенных к его исключительной компетенции. Текущее руководство ЗАО «Микояновский мясокомбинат» осуществляет единоличный исполнительный орган – генеральный директор Демин Николай Яковлевич.

Основной целью Общества является предпринимательская деятельность с целью извлечения прибыли. Общество имеет гражданские права и несет гражданскую ответственность, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Основным видом деятельности предприятия ЗАО «Микояновский комбинат», согласно ОКВЭД, является переработка и консервирование мяса.

Реквизиты организации указаны в таблице 1.

Таблица 1 – Реквизиты ЗАО «Микояновский мясокомбинат»*

| | |
|---|---|
| Полное наименование | Закрытое акционерное общество «Микояновский мясокомбинат» |
| Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) | 1027739019934 |

| | |
|---|---|
| Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) | 7722169626 |
| Код ОКПО (Росстат) | 51032326 |
| Вид собственности | Частная собственность |
| Организационно-правовая форма (ОПФ) | Закрытое акционерное общества (ЗАО) |
| Дата регистрации компании | 26 июля 2002 г. |
| Адрес | 109316, г. Москва, ул. Талалихина, д. 41, стр. 14 |
| Уставный капитал на 31 декабря 2017 г., тыс. руб. | 158 394 |

| | Наименование | Доля, % | Сумма, тыс. руб. |
|---------------------------------------|------------------------------------|---------|------------------|
| Состав учредителей на 1 марта 2018 г. | ЗАО АВК «Эксима» | 89,5 | 141 764 |
| | ЗАО «Финансовый ассистент» | 10 | 15 839 |
| | ЗАО по свиноводству «Владимирское» | 0,5 | 791 |

Численность
персонала, чел.

3 474

* Источник: составлено автором по данным документации предприятия

Организационная структура ЗАО «Микояновский мясокомбинат» отражена на схеме в Приложении. Из нее видно, что на предприятии существует линейно-функциональная структура управления. Данный тип структуры является наиболее оптимальным для управления производственной и финансово-хозяйственной деятельностью ЗАО «Микояновский мясокомбинат».

Таким образом, исследуемое предприятие имеет грамотную выстроенную организационную структуру, широкий спектр выполняемых работ, давно функционирует на рынке и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим российским законодательством.

2.2. Анализ кадровых ресурсов ЗАО «Микояновский мясокомбинат»

Что касается персонала предприятия, то общая численность работников на предприятии составляет 3 474 человека, включая в себя многочисленный производственный, вспомогательный и управленческий персонал. Структура персонала и удельный вес каждой категории сотрудников отражен в таблице 2.

Таблица 2 – Структура персонала по категориям работников*

| Категория работников | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | |
|-------------------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|
| | Сред. числ-ть за год, чел. | Удел. вес, % | Сред. числ-ть за год, чел. | Удел. вес, % | Сред. числ-ть за год, чел. | Удел. вес, % |
| Управленческий персонал | 426 | 12,4 | 426 | 12,4 | 427 | 12,3 |

| | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Основной производственный персонал | 2 299 | 67,0 | 2 314 | 67,2 | 2 331 | 67,1 |
| Вспомогательный персонал | 405 | 11,8 | 406 | 11,8 | 412 | 11,9 |
| Специалисты и служащие | 302 | 8,8 | 299 | 8,7 | 304 | 8,8 |
| Итого | 3 432 | 100,0 | 3 445 | 100,0 | 3 474 | 100,0 |

* Источник: составлено автором

Из приведенной таблицы видно, что менеджеры составляют около 12% трудового состава ЗАО «Микояновский комбинат». Основной производственный персонал – самая многочисленная категория работников и включает в себя 67% работников комбината. Доля вспомогательного персонала чуть менее 12%, а специалисты и служащие составляют немногим менее 9% сотрудников. Наглядно это соотношение для 2017 года показано на рисунке 1.

Рисунок 1 – Структура персонала ЗАО «Микояновский мясокомбинат» по категориям работников в 2017 году*

* Источник: составлено автором

Динамика численности персонала предприятия по категориям сотрудников за период 2015-2017 гг. отражена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика численности персонала ЗАО «Микояновский мясокомбинат»*

| Категория работников | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|----------------------|---------|---------|---------|
|----------------------|---------|---------|---------|

| Сред. числ-ть за год, чел. | Сред. числ-ть за год, чел. | Изменение к 2015 г. | | Сред. числ-ть за год, чел. | Изменение к 2016 г. | | |
|------------------------------------|----------------------------------|------------------------|------------|-------------------------------------|------------------------|------------|--------------|
| | | + - чел. | % | | + - чел. | % | |
| Управленческий персонал | 426 | 426 | 0 | 100,0 | 427 | +1 | 100,2 |
| Основной производственный персонал | 2 299 | 2 314 | +15 | 100,7 | 2 331 | +17 | 100,7 |
| Вспомогательный персонал | 405 | 406 | +1 | 100,2 | 412 | +6 | 101,5 |
| Специалисты и служащие | 302 | 299 | -3 | 99,0 | 304 | +5 | 101,7 |
| Итого | 3 432 | 3 445 | +13 | 100,4 | 3 474 | +29 | 100,8 |

* Источник: составлено автором

Из приведенной таблицы видно, что численность персонала ЗАО «Микояновский мясокомбинат» за период 2015-2017 гг. стабильно увеличивалась, хотя и незначительными темпами (4% и 8% в год).

Структура персонала ЗАО «Микояновский мясокомбинат» по уровню образования отражена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ЗАО «Микояновский мясокомбинат» по уровню образования*

| Уровень образования | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | |
|--------------------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|
| | Сред. числ-ть за год, чел. | Удел. вес, % | Сред. числ-ть за год, чел. | Удел. вес, % | Сред. числ-ть за год, чел. | Удел. вес, % |
| Высшее профессиональное | 923 | 26,9 | 920 | 26,7 | 926 | 26,7 |
| Среднее профессиональное | 2453 | 71,5 | 2467 | 71,6 | 2487 | 71,6 |
| Среднее | 56 | 1,6 | 58 | 1,7 | 61 | 1,8 |
| Итого | 3 432 | 100,0 | 3 445 | 100,0 | 3 474 | 100,0 |

* Источник: составлено автором

Исходя из полученных данных можно заключить, что наибольший удельный вес (71%) в общей структуре персонала предприятия имеют работники со средним профессиональным образованием (преимущественно это основной и вспомогательный персонал, а также некоторые служащие). Сотрудники с высшим профессиональным образованием составляют около четверти всех трудовых ресурсов предприятия. К ним по большей части относятся менеджеры и некоторые специалисты. И, наконец, категория работников со средним полным образованием немногочисленна и составляет чуть менее 2% всех работников ЗАО «Микояновский мясокомбинат».

Наглядно это соотношение для 2017 года показано на рисунке 2.

Рисунок 2 – Структура персонала ЗАО «Микояновский мясокомбинат» по уровню образования в 2017 году*

* Источник: составлено автором

Структура персонала ЗАО «Микояновский мясокомбинат» по стажу работы показана в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала ЗАО «Микояновский мясокомбинат» по величине трудового стажа*

| Стаж работы | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | |
|--------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|
| | Сред. числ-ть за год, чел. | Удел. вес, % | Сред. числ-ть за год, чел. | Удел. вес, % | Сред. числ-ть за год, чел. | Удел. вес, % |
| До 1 года | 154 | 4,5 | 156 | 4,5 | 159 | 4,6 |
| 1-3 года | 838 | 24,4 | 850 | 24,7 | 855 | 24,6 |
| 3-10 лет | 1 645 | 47,9 | 1 647 | 47,8 | 1 662 | 47,8 |
| Более 10 лет | 795 | 23,2 | 792 | 23,0 | 798 | 23,0 |
| Итого | 3 432 | 100,0 | 3 445 | 100,0 | 3 474 | 100,0 |

* Источник: составлено автором

Из таблицы видно, что на предприятии преобладают сотрудники с трудовым стажем от 3 до 10 лет (почти 48%). Примерно четверть персонала имеет стаж 1-3 года, и еще одна четверть – более 10 лет. Менее всего сотрудников со стажем менее 1 года (4,6%). Наглядно это соотношение для 2017 года продемонстрировано на рисунке 3.

Рисунок 3 – Структура персонала ЗАО «Микояновский мясокомбинат» по величине трудового стажа в 2017 году*

* Источник: составлено автором

Таким образом, можно заключить, что профессионально-квалификационная структура предприятия ЗАО «Микояновский мясокомбинат» отличается наличием опытных и квалифицированных работников различных категорий, а текучесть кадров на предприятии невелика.

2.3. Оценка политики мотивации персонала в ЗАО «Микояновский мясокомбинат»

Рассмотрим политику мотивации сотрудников корпорации ЗАО «Микояновский мясокомбинат». Для начала рассмотрим и прокомментируем основные аспекты системы материальной мотивации.

1. Премия выплачивается сотрудникам комбината при выполнении ими запланированных показателей.

Данный пункт эффективен и продуман.

2. Сумма премии рассчитывается из части прибыли, которая делится между сотрудниками отдела согласно их достижениям.

В данном случае не определен процент прибыли, который можно потратить на премиальный фонд.

3. Премии выплачиваются 1 раз в квартал.

По мнению автора, чем чаще выплачиваются премии, тем больше сотрудник чувствует зависимость их размера от своего труда. Поэтому данный пункт можно изменить.

4. Сумма премии не может превышать сумму в 50% оклада.

По мнению автора, данное условие необходимо убрать, так как сумма премии должна зависеть от показателей перевыполнения плана, то есть не должна быть ограничена суммой оклада.

Что касается материальной неденежной мотивации, то управление мотивацией сотрудников происходит с помощью социального пакета. Сотрудники по стажу и показанным результатам работы делятся на четыре категории.

1. Первая, самая низкая категория, не имеет никаких льгот. Для каждой следующей категории расширяется социальный пакет.

2. В социальный пакет сотрудников второй категории, проработавших в компании более одного года и выполнивших план по всем показателям в 11 месяцах из 12, входят: выделение средств на оплату обучения сотрудников; оплата мобильной связи.

Этот пункт не совсем эффективен, так как оплата мобильной при общении между сотрудниками должна производиться организацией с первого дня работы сотрудника, а вот личная мобильная связь может являться бонусом за дополнительные успехи.

3. Третья категория, помимо добавления возможности брать льготные путевки, кредиты со льготными ставками, также обеспечиваются бесплатным питанием. Также третья категория имеет дополнительные опции, из которых можно выбрать наиболее интересную для сотрудника.

Из них надбавка к зарплате в размере 10% и бесплатное питание являются весьма привлекательными пунктами для сотрудников. Также востребованными окажутся дополнительные пункты, так как в организации многие сотрудники имеют несовершеннолетних детей. Убрать из этого пункта можно оплату посещения театра, так как большинство сотрудников не заинтересованы в этом.

4. Привилегии четвертой категории сотрудников, проработавших в компании более десяти лет и выполнявших план в течение 110 месяцев, входят: получение специальной ежемесячной надбавки к заработной плате в размере 10%; ДМС на сумму, не превышающую сумму оклада сотрудника более чем в 2 раза; предоставление дополнительного отпуска (не более недели в год). Дополнительно (на выбор сотрудника): ДМС для одного из членов семьи (от 7-ми лет); оплата путевки в лагерь для детей школьного возраста (сумма не должна превышать 2-месячного оклада сотрудника)».

Важным аспектом является то, что с приобретением нового рубежа стажа к предыдущим поощрениям сотрудника добавляются новые, то есть, переходя на новую ступень, сотрудник не теряет предыдущих льготных условий.

Также всем сотрудникам, независимо от результатов их работы, вручается подарок на 23 февраля и 8 марта.

Нематериальная мотивация применяется в ЗАО «Микояновский мясокомбинат» в следующих формах:

- признание значимости работника;
- постановка четких и понятных задач для подчиненных;
- технически хорошо оснащенное рабочее место;
- соблюдение работодателем норм, заложенных в Трудовом законодательстве;
- включение сотрудников в различные программы повышения квалификации;
- оказание помощи при адаптации новым сотрудникам в виде выделения наставника.

Принудительные методы применяются в виде лишения премии за невыполнение плана, за потерю продукции, за порчу оборудования, если это случилось по вине сотрудника. Также сотрудник может быть лишен премии за опоздание и уволен за особо крупный ущерб, нанесенный ЗАО «Микояновский мясокомбинат», вследствие халатности.

Проведем SWOT-анализ системы мотивации труда в ЗАО «Микояновский мясокомбинат» (см. таблицу 6).

Таблица 6 – SWOT-анализ системы мотивации труда в ЗАО «Микояновский мясокомбинат»*

| | Положительные стороны | Отрицательные стороны |
|------------------|--|---|
| Внутренняя среда | <ul style="list-style-type: none">• сохранение сотрудников, показывающих высокие результаты, в организации;• забота об интересах сотрудников с детьми;• наличие документально оформленного Положения о премировании. | <ul style="list-style-type: none">• отсутствие мотивационных карт;• отсутствие связи премиальной части сотрудников с результатами их работы;• отсутствие обратной связи с руководством;• отсутствие возможности перейти в следующую категорию. |

| | | |
|---------------|--|--|
| Внешняя среда | <ul style="list-style-type: none"> • возможность построения системы управления мотивацией персонала с помощью научных статей и исследований, условий жизни и желаний сотрудников. | <ul style="list-style-type: none"> • невысокая конкурентоспособность системы управления мотивации персоналом по сравнению с конкурентами. |
|---------------|--|--|

* Источник: составлено автором

Таким образом, отрицательных сторон во внутренней среде организации достаточно много, поэтому система управления мотивацией персонала требует внесения изменений.

Для полноты исследования системы мотивации персонала в ЗАО «Микояновский мясокомбинат» был проведен опрос сотрудников на предмет удовлетворенности существующей системой мотивации. Для этого было случайно отобрано 50 человек разного возраста и из разных отделов, которым был предложен список факторов, влияющий на эффективность системы мотивации. Опрашиваемым было предложено расставить оценки от 1 до 15 баллов по степени важности каждого мотивационного фактора для них лично. Был предложен следующий список факторов, показанный в таблице 7 вместе с полученными баллами.

Таблица 7 – Результат опроса по выявлению факторов, мешающих мотивации труда персонала*

| Факторы | Количество баллов |
|---|-------------------|
| Прямая зависимость вознаграждения от результатов своего труда | 723 |
| Уровень заработной платы | 669 |
| Межличностные отношения | 654 |

| | |
|--|-----|
| Карьерный рост | 539 |
| Отсутствие возможности внести рационализаторские предложения | 454 |
| Увлечательность работы | 437 |
| График работы | 308 |
| Возможность принимать участие в управлении | 385 |
| Обустройство рабочего места | 365 |
| Профессиональный рост | 345 |
| Возможность принимать самостоятельные решения | 289 |
| Надежность организации | 279 |
| Корпоративные мероприятия | 211 |
| Условия труда (оборудование рабочего места) | 152 |
| Отношения с начальством | 90 |

* Источник: составлено автором по результатам проведенного опроса

Итак, наибольшее количество баллов (больше половины от возможного) набрали следующие факторы, негативно влияющие на мотивацию персонала:

- прямая зависимость вознаграждения от результатов труда;
- уровень заработной платы;

- межличностные отношения;
- карьерный рост;
- отсутствие возможности внести рационализаторские предложения;
- увлекательность работы.

Наиболее удовлетворительными факторами были признаны:

- отношения с начальством;
- условия труда;
- корпоративные мероприятия.

Подведем итоги. Политика мотивации персонала в ЗАО «Микояновский мясокомбинат» выстроена достаточно грамотно и приносит положительные результаты, но некоторые ее направления требуют изменений:

1. Изменение системы материального мотивирования персонала при помощи увеличения переменной части заработной платы, а также внедрение получения премии в зависимости от процента перевыполнения плана.
2. Мероприятия по укреплению межличностных отношений.
3. Внесение в Положение о мотивации сотрудников корректировок по возможности получать категории до достижения указанного в Положении стажа работы в организации.
4. Налаживание обратной связи с руководством, в том числе внесение рационализаторских предложений по совершенствованию работы конкретных работников или отделов.

Для осуществления указанных изменений были разработаны мероприятия, описанные в следующей главе курсовой работы.

3. Направления совершенствования политики мотивации персонала в ЗАО «Микояновский мясокомбинат»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы материальной мотивации труда

Предлагается внести следующие изменения в систему мотивации сотрудников корпорации ЗАО «Микояновский мясокомбинат», касающиеся материальной мотивации:

1. Заменить условие «Премии выплачиваются один раз в квартал». Данный пункт должен выглядеть следующим образом: «Премии выплачиваются 1 раз в месяц по результатам выполнения плана, а также в конце года из остатков премиального фонда». Для каждого сотрудника премия рассчитывается по следующей формуле: рассчитывается общая сумма премий всех сотрудников, а затем рассчитывается процент, который от общей суммы составляет сумма премий конкретного сотрудника за год. Например, в общей сложности за 12 месяцев всем сотрудникам были выплачены премии, сумма которых составила 500000 рублей. Водителю Аношину за год были выплачены премии в размере 32000 рублей. Соответственно, это 6,4% от общего фонда выплаченных премий. И данный водитель должен получить премию в размере 6,4% от остатков премиального фонда на конец года.
2. Условие «Сумма премии не может превышать сумму в 50% оклада» необходимо изменить на: «Сумма премии зависит от результатов труда сотрудника, качества и количества выполняемой им работы».
3. Для повышения эффективности материальной мотивации необходимо разработать материальную мотивационную систему на основе ключевых показателей. Ответственными за выделение ключевых показателей необходимо сделать начальников отделов.

При составлении системы показателей необходимо придерживаться следующих правил:

- Показатели необходимо рассчитывать по данным отчетности компании. При этом должна быть исключена любая субъективность. При расчете планового объема необходимо учитывать все реальные факторы: размер товарных запасов, емкость складов, скорость доставки товара поставщиками, возможности собственных логистических служб и т.д.
- Установленные плановые задания должны быть выполнимыми. Но и слишком заниженный план также не стимулирует сотрудников, как и слишком

завышенный. Плановые показатели следует рассчитывать исходя из объективных данных, причем ориентироваться надо не только на показатели своего предприятия, но и на показатели рынка в целом [10].

- Показатели оценки следует устанавливать с учетом зоны ответственности подразделения или конкретного сотрудника.
- Набор показателей и их конкретные величины требуют пересмотра примерно раз в год.
- Показатели должны быть измеримыми и понятными для сотрудников. Для каждой должности должен быть подобран показатель, который зависит только от усилий самого сотрудника, поэтому данная система материальной мотивации должна повысить эффективность труда сотрудников.

Для уравнивания премиальной части можно предложить систему штрафов, например, нанесение урона компании при невыполнении плана – штраф в размере 5% от урона, нанесенного невыполнением плана конкретным сотрудником. Например, выполнение плана менеджера по продажам должно принести компании прибыль в размере 20000 рублей. Невыполнение плана на 5% приносит компании убыток в размере 1000 рублей. Соответственно, на менеджера по продажам накладывается штраф в размере 1000 рублей.

Также необходимо добавить возможность досрочного перехода сотрудника на следующую ступень. Например, сотрудник может подняться на следующую ступень при внедрении в работу трех его рационализаторских предложений или за стабильное перевыполнение плана в течение 2 лет. Тогда у персонала появится мотивация не только работать качественно, но и улучшать условия труда и искать пути совершенствования процесса работы.

Таким образом, предлагается создать прозрачную материальную мотивационную систему, где помимо оклада и положенных по закону надбавок, будет заложена премиальная часть, напрямую зависящая от результатов их работы. Если каждый сотрудник будет иметь соответствующую денежную мотивацию, то показатели должны повыситься во всех отделах, что приведет к расширению корпорации ЗАО «Микояновский мясокомбинат» и увеличению его прибыли.

3.2. Разработка корпоративной мотивационной карты

Также предлагается разработать мотивационные карты сотрудников на основе их желаний для управления мотивацией. Приведем основные мероприятия по разработке мотивационных карт с назначением ответственных (см. таблицу 8).

Таблица 8 – Программа мероприятий по разработке мотивационных карт*

| Ответственный | Задачи |
|--------------------------------------|--|
| Генеральный директор | <ul style="list-style-type: none">• составление плана работы над проектом, контроль сроков;• назначение ответственных лиц. |
| Менеджер по персоналу | <ul style="list-style-type: none">• разработка опросного листа для выявления желаний сотрудников, их удовлетворенности существующими мотивационными факторами;• проведение анкетирования;• обработка результатов для создания мотивационных карт;• выявление факторов, удовлетворяющих и неудовлетворяющих желания сотрудников;• создание мотивационной карты на основе полученных результатов опроса. |
| Начальники структурных подразделений | <ul style="list-style-type: none">• ознакомление с результатами анкетирования, при необходимости корректировка раздела с личными чертами сотрудника, его мотивацией согласно наблюдениям. |

* Источник: составлено автором

Так как мотивация труда разная у каждого сотрудника, то в мотивационной карте необходимо учитывать мнения различных сотрудников и их особенности. Учитывая огромный штат корпорации, можно сделать это с помощью выборочного опроса. Выбранный сотрудник должен проставить оценку важности по каждому пункту мотивационной карты (от 1 до 15 баллов). Чем больше важен для сотрудника данный фактор, тем больше оценка. В пункте 2.3 курсовой работы такое

анкетирования уже проводилось, поэтому корпоративную мотивационную карту можно сделать по нему (см. таблицу 9).

Таблица 9 – Корпоративная мотивационная карта*

| Факторы | Интерпретация, выводы | Баллы |
|---|--|-------|
| Увлекательность работы | Необходимо давать новые обязанности, проводить перемещения из отдела в отдел. | 7,28 |
| Уровень заработной платы | Зарплата должна состоять из двух частей и быть не ниже, чем у конкурентов. | 11,1 |
| Карьерный рост | Сотрудники работают более эффективно, если видят перспективы карьерного роста. Могут наблюдаться проявления амбициозности. | 8,9 |
| Профессиональный рост | Необходимо составлять индивидуальный план развития сотрудника, включая в него посещение курсов повышения квалификации, ротацию внутри компании, ознакомление с новыми обязанностями. | 5,7 |
| Межличностные отношения | Проводить совместные мероприятия, как корпоративные вечеринки, так и спортивные соревнования. Предоставление сотрудникам возможности питаться в одном помещении для общения на нерабочие темы. | 10,9 |
| Возможность принимать самостоятельные решения | Предоставлять сотруднику работу, требующую самостоятельности, меньше контролировать процесс работы, большее внимание обратить на ее результат. | 4,8 |

| | | |
|---|--|-----|
| Прямая зависимость вознаграждения от результатов своего труда | Довести до каждого сотрудника плановые показатели, объяснить, откуда берется премия и от чего зависит ее размер. | 12 |
| Отношения с начальством | Личность руководителя будет оказывать большое влияние на мотивированность сотрудника при наличии взаимопонимания. | 1,5 |
| Условия труда (оборудование рабочего места) | Современное оборудование, правильное, соответствующее санитарным нормам освещение, удобные стулья и столы. | 2,5 |
| График работы | Выяснить, какое время работы удобно для сотрудников, сделать график работы по возможности более гибким. | 5,8 |
| Возможность принимать участие в управлении | Подключение сотрудников к разработке мотивационных карт, условий премирования, места проведения корпоративов и т.д. путем голосования. | 6,4 |
| Надежность организации | Повышение бренда компании за счет создания привлекательности ЗАО как работодателя и как производителя качественной продукции. | 4,6 |
| Обустройство рабочего места | Отслеживание технических новинок на рынке, контроль соблюдения санитарных норм по освещению, температуре воздуха и т.д. | 6 |

| | | |
|--|---|-----|
| Корпоративные мероприятия | Проведение корпоративных мероприятий минимум 3 раза в год (Новый год, День рождения организации, общий праздник на 23 февраля и 8 марта). | 3,5 |
| Отсутствие возможности внести рационализаторские предложения | Поставить ящик для писем с рационализаторскими предложениями; проводить их рассмотрение с начальниками отделами 1 раз в месяц. За внедренные предложения сотрудник должен получить единовременную выплату в размере 5% от предполагаемой выгоды внедрения новшества на 1 год. | 7,6 |

* Источник: составлено автором по результатам проведенного опроса

Таким образом, корпоративная мотивационная карта позволяет создать систему управления мотивацией, удовлетворяющую разнообразным запросам сотрудников ЗАО «Микояновский мясокомбинат».

Можно заключить, что предложенные мероприятия будут воздействовать на мотивационную сферу сотрудников корпорации, повышая эффективность управления персоналом на предприятии, а улучшенная система мотивации будет побуждать сотрудников ЗАО «Микояновский мясокомбинат» к трудовой деятельности с более высокой отдачей, тем самым увеличивая производительность труда на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Мотивацию труда можно определить как мотивацию работающего человека или группы лиц, направленную на повышение эффективности работы организации путем соотнесения внешних и внутренних мотивирующих факторов, как процесс удовлетворения каждым из работников его личных потребностей в выбранной работе, осуществляемой при реализации целей, которые согласуются с целями и задачами организации.

Были рассмотрены виды мотивации персонала корпорации. Их существует огромное количество, и они могут воздействовать на любые потребности человека. Однако эффективность мотивации персонала корпорации достигается только при совмещении нескольких возможных видов мотивации.

Были рассмотрены основные современные технологии управления мотивацией персонала корпорации, которые направлены на удовлетворение как материальных, так и моральных потребностей персонала. Однако наилучшего эффекта можно добиться только в случае ориентирования системы мотивации на индивидуальные и групповые потребности персонала, а также при совмещении нескольких технологий управления мотивацией. Система мотивации персонала должна быть прозрачной и понятной, и только правильный баланс материальной и моральной мотивации позволит организации обеспечить сотруднику комфортную обстановку, в которой он будет получать от процесса и результатов работы максимальное удовлетворение.

Также в работе была дана характеристика объекта исследования – российской корпорации ЗАО «Микояновский мясокомбинат». Численность персонала на нем достигает 3474 человек. Кадровые ресурсы предприятия на 12,3% состоят из менеджмента, а 67,1% составляет основной производственный персонал. Больше всего на предприятии сотрудников со средним профессиональным образованием и трудовым стажем от 3 до 10 лет.

Проведенный анализ политики мотивации персонала корпорации в ЗАО «Микояновский мясокомбинат» показал, что она выстроена грамотно и приносит положительные результаты, но некоторые ее направления требуют изменений, а именно: изменение системы материального мотивирования персонала при помощи увеличения переменной части заработной платы, а также внедрение получения премии в зависимости от процента перевыполнения плана; мероприятия по укреплению межличностных отношений; внесение в корректировок в части возможности получать категории до достижения установленного стажа работы в организации; налаживание обратной связи с руководством, в том числе внесение рационализаторских предложений по совершенствованию работы конкретных работников или отделов.

Для осуществления указанных изменений были разработаны мероприятия. Они включает в себя такие направления, как совершенствование системы премирования с прозрачной системой, где помимо оклада и положенных по закону надбавок, будет заложена премиальная часть, напрямую зависящая от результатов

работы; возможность должностного и профессионального роста; возможность внесения рационализаторских предложений; а также составление корпоративной мотивационной карты, учитывающей разнообразные запросы сотрудников корпорации.

Предложенные мероприятия будут воздействовать на мотивационную сферу сотрудников корпорации, повышая эффективность управления персоналом на предприятии, а улучшенная система мотивации будет побуждать сотрудников к трудовой деятельности с более высокой отдачей, тем самым увеличивая производительность и эффективность труда в корпорации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Бацокин, А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга / А.О. Бацокин // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2013. – № 5(20). – С. 49.
 - Белкин, В.Н. Основы сбалансированности систем стимулов и мотивов труда персонала предприятия / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова // Вестник ЧелГУ. – 2014. – №2(331). – С. 56-64.
 - Бухарова, Н.В. Стимулирование в системе мотивации труда / Н.В. Бухарова // Социально-политические науки. – 2014. – №1. – С. 59-65.
 - Гадеева, Д.Г. Исследование саморегуляции менеджеров с внутренней и внешней мотивацией профессиональной деятельности / Д.Г. Гадеева // Вестник БГУ. – 2014. – №5. – С. 43-47.
1. Губарев, Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда / Р.В. Губарев // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2014. – № 1(7).
 2. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации / Е.В. Евплова // Перспективы науки и образования. – 2013. – №2. – С. 104-108.
 3. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
- Иваненко, Л.В. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала / Л.В. Иваненко, А.А. Когдин. // Основы ЭУП. – 2013. – №5(11). – С. 73-76.

1. Исабекова, А.А. Иерархическая система потребностей в трудах А. Маслоу / А.А. Исабекова // Молодой ученый. – 2015. – №1.
- Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 524 с.
- Корзенко, Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – №1(356). – С. 124.
- Корзенко, Н.И. Стимулирование и мотивация труда в организации / Н.И. Корзенко, А.С. Хорева // Вестник ЧелГУ. – 2015. – №1(356). – С. 127-128.
- Макклелланд, К. Мотивация человека / К. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2017. – 672 с.
- Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 394 с.
- Прохорова, М.В. Структура мотивации трудовой деятельности на этапе спада бизнеса / М.В. Прохорова, О.Р. Чепьюк // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. – 2016. – №2(14).
- Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов– 5-е изд. – М.: Дело, 2016. – 272 с.
- Усманов, Р.Н. Технологии управления мотивацией / Р.Н. Усманов // Студенческий форум: электрон. научн. журн. – 2017. – № 4(4).
- Федосюк, Я.В. Деструктивные факторы управленческой команды и пути их обхода / Я.В. Федосюк // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – №8. – С. 98-100.
- Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-метод. пособие / О.П. Чекмарев. – СПб., 2016. – 343 с.
- Щеголькова, Д.В. Проблемы применения коучинга в России / Д.В. Щеголькова, Е.И. Орешкина, О.В. Пацук // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2014. – №10. – С. 132-133.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Организационная структура ЗАО «Микояновский мясокомбинат»

Технический
директор

Производственный отдел

Начальник производства

Начальник цеха №2

Начальник цеха №3

Начальник цеха №4

Начальник цеха №5

Начальник цеха №1

Начальник цеха №6

Начальник цеха №7

Отдел маркетинга

Начальник отдела маркетинга

Маркетологи

Заместитель генерального директора по кадрам

Отдел кадров

Начальник отдела кадров

Менеджеры по персоналу

Отдел контроля качества

Старший менеджер по качеству

Ревизоры

Заместитель генерального директора по качеству

Секретарь

Служба безопасности

Начальник службы безопасности

Сотрудники службы безопасности

Технологический отдел

Главный технолог

Химики-технологи

Юристы-консультанты

Генеральный директор

Экономический отдел

Главный бухгалтер

Заместитель главного бухгалтера

Ведущий бухгалтер

Экономисты

Бухгалтер складского учета

Отдел реализации

Начальник отдела реализации

Старший менеджер по продажам

Менеджер по рознич. продажам

Менеджер по оптовым продажам

Заместитель генерального директора по снабжению

Финансовый директор

Отдел логистики

Начальник отдела логистики

Водители

Отдел снабжения

Начальник отдела снабжения

Менеджеры по снабжению