

## **Содержание:**

# **Введение**

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, насколько эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда.

Системы мотивации и стимулирования существуют на каждом предприятии и управление персоналом включает многие составляющие. Ключевое место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, стимулирование и мотивация работников. Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Однако, имея все эти компоненты, многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т.п. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что они не учитывают особенностей конкретного предприятия: либо сделаны «по учебникам», либо достались предприятию из советского прошлого, либо заимствованы у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов.

Тем не менее, исчерпывающей концепции, дающей руководству организации конкретный набор подходов и рычагов формирования трудовой мотивации и лояльности персонала предприятия до сих пор нет. На сегодняшний день каждое предприятие стремится получить максимум прибыли при минимуме издержек, а это невозможно без грамотно подобранных кадров. Но даже при правильном подборе персонала необходимо не только вызвать интерес у работников, но и

суметь поддержать и развить его. Все это указывает на *актуальность* выбранной темы курсовой работы.

*Целью* курсовой работы является анализ системы мотивации персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд *задач*:

- раскрыть сущность и содержание мотивации через содержательные и процессуальные теории мотивации;
- определить принципы организации системы мотивации персонала;
- изучить механизм мотивации персонала;

*Объектом* курсовой работы является система мотивации персонала на предприятии. *Предметом* - роль мотивации в поведении организации. При написании работы были использованы, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, работы В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, И.В. Мишуровой, В.П. Пашуто, Н.В. Самоукиной, Т.О. Соломанидиной, В.Г. Соломанидина, А.А. Сперанского, В.В. Травина, С.А. Шапиро, и др.

# **1 Теоретические основы управления мотивацией в организации**

## **1.1 Понятие, сущность мотивации**

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком<sup>[1]</sup>.

Несмотря на большое внимание, уделяемое исследуемой проблеме в научной и практической литературе четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из

своей точки зрения.

Мотивация труда рассматривается как важнейшая и сложнейшая функция управления, заключающаяся в побуждении работников к результативной деятельности с помощью внешних и внутренних факторов для достижения целей организации и удовлетворения личных потребностей[2]. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация – это стремление работника удовлетворять потребности (получать определенные блага) посредством трудовой деятельности[3].

Целями управления мотивацией являются: достижение эффективности и конкурентоспособности организации; рост производительности труда; снижение текучести персонала; формирование приверженности компании; развитие персонала; улучшение управляемости персонала; повышение качества трудовой жизни.

Для раскрытия сущности мотивации и вознаграждения труда рассмотрим следующие понятия: потребность, мотив, стимул. Потребность – это испытываемый человеком недостаток в чем либо, принявший специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека[4]. В психологии под потребностью понимается особое состояние психики индивида, отражающее несоответствие между его внутренними и внешними условиями деятельности, являющееся причиной осознания человеком эмоциональной напряженности или неудовлетворенности, оказывающее влияние на формирование внутренних мотивов его деятельности[5].

Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Они могут быть первичными (физиологические, врожденные нужды) и вторичными (психологические, приобретенные). К первичным потребностям можно отнести голод, жажду, необходимость отдыха и сна. В качестве вторичных могут выступать потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность приобщения к кому-либо или чему-либо.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели[6]. Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют законом результата.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Если, пройдя через сознание индивида, потребности осознаются в качестве необходимости, т.е. происходит соединение внутреннего и внешнего побуждения, то осуществляется деятельность по реализации потребности субъекта, реализации мотива в действие.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Стимул – это основной элемент управления человеческими ресурсами компании, являющийся внешним побуждением к деятельности[7]. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимул к труду формирует активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяется формированием и стимулированием труда в обществе.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения, второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга[8].

Как правило, в литературе стимулирование и вознаграждение рассматриваются как тождественные понятия.

Схема процесса мотивации персонала представлена на рисунке 1.

Внутренне побуждение - мотив

Внешнее побуждение - стимул

Потребность, осознанная работником

Цель

Деятельность

(форма поведения в которой раскрываются способности личности)

Результат деятельности по удовлетворению потребностей:

- полное удовлетворение;
- частичное удовлетворение;
- отсутствие удовлетворения

Рисунок 1 – Схема процесса мотивации персонала

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Таким образом, система мотивации персонала в компании – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству<sup>[9]</sup>.

## **1.2 Анализ теорий мотивации персонала**

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX веке, хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно

разбить на три группы[10]: первоначальные; содержательные; процессуальные.

*1 Первоначальные теории мотивации* складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения.

Наиболее известной и широко применяемой является политика «кнута и пряника». Суть этого подхода очень точно отражает социальную философию, которая господствовала в обществе на протяжении многих столетий. Всех, кого можно заставить работать с помощью кнута, т.е. под угрозой наказания, следует мотивировать именно так. Там же, где наказывать опасно или невозможно, следует использовать поощрение. В средних ситуациях следует комбинировать поощрения и наказания. Это отчетливо видно на примере различия методов мотивации в античном обществе или в средние века. Если податные сословия зачастую работали из страха перед наказанием, то воины и феодалы служили за награды или привилегии[11].

Первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в современной культуре. Многие руководители все еще испытывают сильное влияние этих концепций. Однако сегодня использование этих подходов далеко не всегда обеспечивает достижение желательного результата. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, часто гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому мотивы их трудовой деятельности являются значительно более сложными, чем были даже пятьдесят лет назад, а тем более в отдаленные времена.

Привлекает простотой использования мотивов и стимулов теория «Х», «У» и «Z», в основе которой отношение человека к труду. Теория «Х» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегом, который добавил теорию «У». Теория «Z» была предложена В. Оучи. «Х», «У» и «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду.

Теория «Х» предполагает, что человек ленив и старается избегать работы; людей нужно принуждать к труду; они хотят, чтобы ими руководили; они не хотят ответственности, не терпят перемен; им нельзя доверять. По мнению Мак Грегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества (теория «У») .

Как писал Мак Грегор, теория «Х» приводит к акценту на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания. Поскольку в основе лежит предположение, что людей необходимо заставлять делать то, что необходимо для успеха предприятия, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля.

Теория «Y» с другой стороны, приводит к тому, что повышенное внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности, организационным целям, предоставляющим возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении их. Теория «Y» в последние годы получила развитие в виде теории «Z», выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления персоналом. Отличительными чертами японского опыта, обеспечивающими реализацию «человеческого потенциала», по мнению Х. Йосихары, следует считать такие два основных признака:

1 Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.

2 Гласность и ценности корпорации. Работники всех уровней управления и рабочие пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы, в результате чего развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.

В теории «Z» каждый работник трудится самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей с целями предприятия. Именно этим, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях.

Научные подходы к изучению мотивационного процесса начали формироваться с XIX века. Они связаны, прежде всего, с развитием психологической науки.

*2 Содержательные теории мотивации.* В их основе лежит утверждение, что потребности заставляют человека действовать, работать. Среди таких теорий выделяют: теория потребностей Маслоу; теория существования, связи и роста Альдерфера; теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа; теория двух факторов Герцберга.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и А. Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней[12].

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Д. Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

потребность в успехе; потребность в причастии к конкретному делу; потребность во власти.

Потребность в успехе предполагает стремление к достижению трудных и увлекающих целей. Индивиды, для которых в высокой степени характерна потребность в успехе, получают удовлетворение, достигнув результата, независимо от того, заметил ли это кто-нибудь или нет[13].

Потребность в причастности выражается в стремлении к теплым и дружеским отношениям с другими людьми. Люди с сильно выраженной потребностью в причастности любят работать в тесном контакте и кооперации со своими сотрудниками.

Двухфакторная мотивационно-гигиеническая концепция - эту теорию сформулировал американский психолог Фредерик Герцберг на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Их просили описать ситуации, в которых они чувствовали удовлетворенность или, наоборот, неудовлетворенность работой. Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами. Один характеризует связь между факторами и уровнем неудовлетворенности работников, а другой - между факторами и уровнем удовлетворенности. Причем факторы в обоих случаях - разные. Первую группу факторов Герцберг назвал факторами контекста, или гигиеническими факторами, а вторую - мотивация.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой осуществляется работа, а вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Факторы мотивации, вызывающие удовлетворенность работой, связываются с содержанием работы и потребностями личности в самовыражении. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой.

Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности[14].

*3 Процессуальная теория мотивации*, утверждающая, что мотивация рождается в процессе трудовой деятельности; для этого исследуются когнитивные предпосылки, затем реализующиеся в мотивации или действиях, существенной становится их взаимосвязь друг с другом. Работник уже по результатам труда может формировать свое дальнейшее поведение, уровень своих стремлений и вознаграждения за труд. К этой группе относятся: теория ожидания Врумма;

- модель Портера -Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться[15].

- теория справедливости. На основе ее утверждается, что работники самостоятельно оценивают вклад и отдачу в отношении самих себя и других, а ощущая несправедливость, стараются ее исправить[16].

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого - другое. Или, например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его

квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

## **1.3 Виды, формы и методы мотивации в организации**

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще: административные, экономические, социальные - и большое количество конкретных частных методов.

Для административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.

В систему административных методов входят:

- организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения;

- методы организационного воздействия, действующие внутри организации; Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации. Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

- дисциплинарные методы;

Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов.

- административные методы мотивации труда используются в тех организациях, где руководство определяется теорией «Х» Д. Мак Грегора, то есть это авторитарное руководство, считающее, что люди ленивы, не любят трудиться и по отношению к ним нужно применять политику «кнута и пряника», с другой стороны, такие методы, как организационное воздействие, необходимы.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации[17]. Среди них выделяют: методы, используемые федеральными и региональными органами управления; методы, используемые организацией.

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

В состав данных методов входят: формирование коллективов, учитывая типы личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы; личный пример руководителя своим подчиненным; ориентирующие условия, то есть цели организации и ее миссия; участие работников в управлении; удовлетворение культурных и духовных потребностей - это возможности социального общения сотрудников; установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива; установление моральных санкций и поощрений, то есть разумное сочетание позитивных и негативных стимулов; социальная профилактика и социальная защита работников.

В научной и практической литературе в настоящее время существуют различные классификации форм мотивации и стимулирования труда. Так ряд ученых выделяют две основные формы мотивации - материальную и нематериальную.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования труда является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Материальное стимулирование имеет две основные формы, учитывая предмет потребности.

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул.

Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

1. Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Реализация принципа «кнута и пряника» отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работника за высокие результаты, и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины.

Вопрос о том, какой подход будет преобладающим – позитивный или негативный, - решается в зависимости от условий работы в конкретной компании и в отношении конкретного сотрудника. Поэтому мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы персонала компании.

Можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время становится актуальной проблема необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников.

Форма самомотивации руководства и сотрудников основывается на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей

деятельности нужной для общества и др.

Самомотивация руководителя и его отношение к работе транслируется на его управленческий стиль и деятельность всей компании. Самомотивация руководителя передается сначала линейному менеджеру, который непосредственно взаимодействует с первым лицом компании. Затем, приходя в свои подразделения, руководители среднего звена управления через свое настроение и отношение к работе вдохновляют исполнительский персонал.

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:[\[18\]](#) базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов; доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда; рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида; надбавки и премии за результативность труда; социальные выплаты; дивиденды – участие в прибылях фирмы.

Заработная плата является основным видом материального стимулирования и представляет собой компенсацию трудового вклада работника в деятельность компании.

В настоящее время можно выделить три формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную. Каждая из форм включает в себя несколько систем, которые выбираются в соответствии с конкретными условиями производства[\[19\]](#).

Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем:

- прямая сдельная (труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции);
- сдельно-премиальная (сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение ранее определенных

конкретных количественных и качественных показателей работы);

- сдельно-прогрессивная (предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм - по повышенным расценкам);

- косвенная (рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их количества);

- аккордная (предусматривает оплату всего объема работ, стоимость которой определяется исходя из действующих норм и расценок на отдельные элементы работы путем их суммирования).

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Повременная оплата труда подразделяется на:

- простую повременную (заработок рабочего рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего определенного разряда на количество отработанного времени в часах (днях);

- повременно-премиальную (устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных показателей и условий премирования);

- повременную с нормированным заданием (устанавливается состав и объем работ, которые должны быть выполнены за определенный период времени на повременно оплачиваемых работах с соблюдением требований к качеству продукции (работ).

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размера заработной платы деятельности предприятия и отдельных работников. К таким системам в настоящее время относится бестарифная.

Тарифная система служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях. Главная характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, является личным трудовым доходом.

Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых.

Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности и качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных.

Вторым немаловажным видом стимулирования является социальное, представляется как материальное неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженное в признательности руководства заслуг работника. Это поощрение материально неденежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк: оплаченные праздничные дни, оплаченные отпуска, оплаченные дни временной нетрудоспособности, оплаченное время перерыва на отдых, медицинское страхование на предприятии, страхование от несчастных случаев, помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке, покупка работниками акций, предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений, предоставление помощи в переезде на новое место работы и др.

Материально неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они, как и любые другие, имеют морально-престижную, помимо содержательной ценности и обладают свойством выделять поощряемого из среды. Оно привлекает внимание всех и является предметом оценок и обсуждения работников.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;
- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;
- моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;
- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;
- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;
- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;
- анализировать действенность стимулирования;
- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками и торжественная обстановка при вручении наград. Для этого необходимо каждого работника информировать не только устно, но и выдать брошюру с моральными стимулами за качественную работу. И на видном месте, на предприятии, вывесить плакат – таблицу с занесением фамилии и баллов каждого работника, и доску почета с отличившимися.

Таким образом, из вышесказанного можно сделать следующие выводы.

Мотивацию можно рассматривать двояко, как определение и создание условий, причин, побуждающих к эффективному труду с учетом потребностей, психологии, поведения человека и группы, и как процесс.

Система мотивации и вознаграждения – это комплекс мероприятий стимулирующего характера, направленный на достижение результатов компании.

В своем развитии теория мотивации прошла долгий путь. Между тем, на сегодняшний день не существует идеальной модели мотивации и вознаграждения труда. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. А процессуальные теории концентрируются на причинах, по которым люди выбирают определенное поведение, причинах того, почему они реагируют на организационные события так, как они реагируют. Каждая из этих теорий должна рассматриваться не как альтернативный подход к его интерпретации, а как дополняющие друг друга модели.

Система мотивации и вознаграждения персонала может быть основана на самых разнообразных формах и видах, выбор которых зависит от общей системы управления, особенностей персонала и деятельности самого предприятия. Наиболее удачным и универсальным может быть комплексно-целевой подход, содержащий в себе элементы административных методов управления, экономических - материального стимулирования и участия в управлении предприятием, социально-психологических, способствующих удовлетворению социально-культурных ценностей и созданию устойчивого нравственно-психологического климата в коллективе.

Разработка системы мотивации и вознаграждения это сложный и многоступенчатый процесс, от которого зависит эффект всей деятельности предприятия. Необходимым условием процесса разработки является диагностика действующей системы мотивации и вознаграждения персонала. Кроме того необходимо учитывать основные принципы разработки системы мотивации и вознаграждения. Недостаточно только оценить и понять доминирующие потребности персонала, необходимо создать такие условия, которые будут повышать уровень трудовой мотивации работников и степень их заинтересованности в достижении высоких результатов.

Система мотивации и стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

## **Глава 2. Роль системы мотивации в поведении организации**

### **Анализ системы мотивации персонала в организации**

Разработка системы мотивации в организации – это одна из наиважнейших задач кадровой политики. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой – быть экономически оправданной.

Цель системы мотивации, прежде всего, состоит в повышении эффективности работы персонала без опоры на власть руководства компании. Сотрудники должны связывать свою ежедневную деятельность как с результатами компании в целом, так и со своими конкретными возможностями получать материальное и нематериальное вознаграждение по результатам своей работы. Сотрудник должен четко понимать, на что он может рассчитывать, если он достигнет запланированных для него показателей эффективности за учетный период времени в пределах должностных инструкций, и на что он может рассчитывать, если он их превысит. Сотрудник должен четко знать, что он получит в долгосрочной перспективе (3-4 месяца) и что он получит сейчас (1-2 месяца).

Процесс разработки системы мотивации уникален для каждой компании и включает в себя следующие этапы:

1. Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала компании.
2. Определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета.
3. Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест.

4. Разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда.
5. Разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании.
6. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения персонала.
7. Внедрение разработанной системы мотивации и вознаграждения в практику предприятия.
8. Контроль и оценка эффективности.

Прежде чем решать вопрос об изменении системы вознаграждения персонала компании, необходимо изучить мотивационную структуру работников. Новая или реформированная система компенсаций должна быть адекватна мотивационной структуре персонала. С этой целью необходимо определить тип мотивации персонала.

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три основных типа мотивации работников: работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда; работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности; работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Из этого следует, что, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех. Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе ценностей, которые наличествуют у работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в сфере вознаграждений компании.

Система мотивации и вознаграждения труда всегда зависит от политики компании в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание

системы мотивации и вознаграждения, реализованные конкурентами. От того, насколько система стимулирования эффективнее системы конкурентов, в частности, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда.

Следовательно, необходима проработка системы стимулирования с учетом трудоемкости процесса, который потребует немалого времени.

Рассмотрим общие требования к созданию новой системы экономического стимулирования труда на предприятии или корректировке уже существующей системы стимулирования:[\[20\]](#)

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее;
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Кроме того, Шапиро С.А. выделяет следующие требования к организации стимулирования труда:

- комплексность, т.е. единство моральных и материальных стимулов, коллективных и индивидуальных стимулов;
- дифференцированность: индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников;
- гибкость и оперативность: постоянный пересмотр стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект, что гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

На предприятиях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. В организациях, где материальное стимулирование играет основную роль, применяются экономические методы мотивации, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Должен применяться комплексно-целевой подход.

## **2.2 Эффективность системы мотивации персонала**

Эффективность системы мотивации рассмотрим на примере ООО «Ульяновский хладокомбинат». В системе мотивации данной организации применяются следующие группы методов мотивации:

1 Административно-организационные, в частности: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций; использование властной мотивации при управлении текущей деятельностью предприятия.

2 Экономические методы управления: материальное стимулирование труда работников: премии по результатам труда, для отдельных категорий работников используются сдельная, повременная формы оплаты труда.

3 Социально-психологические методы управления: стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий, организация праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования труда.

Положением об оплате труда работников ООО «Ульяновский хладокомбинат», утвержденным приказом директора, закреплены основные правила оплаты труда.

Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением. ООО «Ульяновский хладокомбинат» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников предприятия определяются их личным трудовым вкладом и качеством труда. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из: должностного оклада; доплат; премий. Заработная плата выплачивается два раза в месяц. На сегодняшний день задержек по выплате заработной платы не имеется. Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются директором на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется: повременная оплата согласно окладам, утвержденным в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов; сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

- доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за совмещение профессий (должностей), увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
- доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за руководство бригадой;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией предприятия в зависимости от конкретных условий.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, выполнение плановых показателей, соблюдение технологической, производственной и трудовой дисциплины. Осуществляется на основании Положения о премировании.

Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды.

Премия директора фиксированная, составляет 50% от оклада в месяц ежемесячно.

Начисление премии работникам предприятия производится ежемесячно исходя из фонда премирования участка. 75% фонда руководитель участка распределяет по работникам согласно объема выполненной работы. 25% фонда является фондом премирования начальника участка, распределяется на его усмотрение.

Размер премии составляет:

- для рабочих - от 50% до 75% от оклада и сдельного заработка;
- для ИТР и служащих - 30% должностного оклада;
- для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Начисление премии работникам предприятия по итогам работы за прошедший год производится в 1 квартале текущего года согласно объема выполненной работы на данном предприятии, трудового вклада, размер премии определяется непосредственным руководителем и не может быть выше среднегодовой заработной платы каждого работника, оформляется приказом директора предприятия.

Премирование рабочих осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников участков. Премирование

руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа директора, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- за однократное нарушение должностных обязанностей на основании документов, подтверждающих фактов;

- за прогул;
- за появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- за совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения;
- за нарушение работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;
- за совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основания для утраты доверия к нему со стороны работодателя;
- за сокрытие вышеперечисленных нарушений непосредственным руководителем работника, совершившего данное нарушение.

Конкретный размер снижения премии определяется директором предприятия (в отношении рабочих – начальниками участков) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Работникам Общества в виде социальных льгот предоставляются дополнительные, кратковременные, оплачиваемые отпуска:

- по профессиям и должностям с вредными условиями труда – от до 12 календарных дней;

- по должностям с ненормированным рабочим днем – 6 календарных дней;

- в связи с рождением ребенка (отцу) - 1 рабочий день;

- при вступлении работника в брак- 2 рабочих дня;

- в связи со смертью кого-либо из членов семьи работника Общества: отца, матери, детей, супруга (супруги), родных братьев и сестер, родителей супруга (супруги) - продолжительностью три рабочих дня. Также в этих случаях Общество выплачивает определенные суммы.

Кроме того, согласно требованиям охраны труда предприятие обеспечивает работников: занятых на работах, связанных с повышенным загрязнением, бесплатным получением мыла; по профессиям бесплатной выдачей молока по 0,5 л в смену и другими равноценными продуктами; бесплатной специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты.

В качестве мероприятий стимулирующего характера также можно назвать следующее: организация работы столовой на территории предприятия; обеспечение бесплатными новогодними подарками детям от 2-х до 14 лет работников предприятия; доставка работников до места работы на служебном автобусе; организация на территории предприятия работы медицинского пункта и стоматологического кабинета.

Существует и система повышения квалификации работников, их подготовки и переподготовки. Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается с использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда.

## **2.3 Особенности разработки системы мотивации персонала**

Различные методы управления персоналом и его мотивацией должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики.

Поэтому при разработке методов управления мотивацией персонала следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение. В теории и практике управления существует множество рекомендаций по оценке эффективности системы мотивации и

вознаграждения персонала. Тем не менее на сегодняшний момент нет единой общепринятой методики. Считаем целесообразным оценивать эффективность системы мотивации по двум направлениям: анализ и оценка количественных показателей результатов труда персонала и в целом предприятия, а также качественная оценка удовлетворенности трудом персонала.

Прежде всего, для анализа эффективности системы мотивации ООО «Ульяновский хладокомбинат» рассмотрим систему показателей оплаты труда, состава персонала и его структуры, поскольку при разработке системы мотивации необходимо учитывать особенности труда различных категорий персонала. Основная доля фонда оплаты труда приходится на зарплату рабочим – 67-68 %. В структуре оплаты труда преобладает повременная форма – 40-41 %. Анализ движения кадров показал, что в организации наблюдается снижение текучести кадров.

Как видно из приведенных данных, предприятие использует свой персонал достаточно полно. В среднем одним работником отработано по 228-229 дней. Для оценки уровня интенсивности использования персонала применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

В целях выявления проблем обеспечения исследуемого предприятия квалифицированными кадрами, рассмотрим работу предприятия в области профессионального обучения. Развитие персонала, повышение его квалификации является важнейшим условием успешного развития любой организации. Особенно это справедливо в современных условиях, когда развитие НТП значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. В ООО «Ульяновский хладокомбинат» данному направлению кадровой работы уделяется недостаточное внимание в настоящий момент.

Далее рассмотрим, какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными. Для этого воспользуемся результатами опроса сотрудников предприятия.

Было опрошено 114 человек, которым задавались три вопроса:

- 1. Удовлетворены ли Вы организацией и стимулированием вашего труда?

2. Какие действия руководства по стимулированию труда являются действенными для Вас: повышение зарплаты, возможность профессионального роста, улучшение условий труда, проведение собрания и праздничных мероприятий, привязка зарплаты к результатам труда, смена сотрудников, предоставление большей свободы и ответственности, устные похвалы и награды, другое?
3. Какие методы стимулирования труда хотели бы видеть на предприятии?

Результаты были следующими.

54 сотрудника ответили, что не удовлетворены организацией и стимулированием труда, 27 сотрудников затруднялись ответить.

В качестве самых популярных методов стимулирования, которые хотели бы видеть на предприятии были названы: привязка зарплаты к результатам труда, ее повышение, мероприятия по сплочению коллектива и создание возможности карьерного и профессионального роста сотрудников.

Необходимо отметить, что под возможностью карьерного и профессионального роста, понимается только профессиональный рост сотрудников. Это объясняется тем, что исследуемая компания действует на рынке уже достаточно длительное время и коллектив сформирован; бурного же расширения деятельности не происходит и расширения штата соответственно тоже. В основном компания является небольшой, и, возможности подняться по ступенькам карьеры ограничены, поэтому на этом предприятии актуально повышение собственной квалификации.

На вопрос о том, какие действия руководства по стимулированию труда являются наиболее действенными, были получены следующие ответы, представленные на рисунке 2.

Рисунок 2 – Методы мотивации

Лидирует с огромным отрывом повышение величины заработной платы. На втором месте - создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива. Важно, что наиболее популярные методы стимулирования работников совпали с их оценкой как наиболее действенных, однако привязка результатов труда к оплате не получила такой популярности, как в предыдущем вопросе. Действующая система мотивации не в полной мере учитывает интересы работников. Отсутствует

мониторинг мотивации, нет контроля и отслеживания эффективности работы системы мотивации.

Следовательно, все это позволяет говорить о недостаточной эффективности действующей системы мотивации и вознаграждения персонала и необходимости ее совершенствования в следующих направлениях:

- улучшение материального стимулирования, в частности введения метода участия работников в распределении прибыли;

- пересмотр пакета социально-психологических методов, направленных на поддержание здоровья персонала, организации их досуга, моральное признание заслуг лучших работников и т.п.

Целесообразно предложить руководству предприятия ООО «Ульяновский хладокомбинат» рекомендации по совершенствованию материального стимулирования труда, который, как показал опрос сотрудников, является главным в мотивации труда.

## **Заключение**

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, Мак-Клелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоуера. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций, с целью их приспособления к современной структуре потребностей.

Мотивацию персонала можно рассматривать как систему и как сложный процесс, в основе которого потребности человека. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на

предприятию, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на экономические и социально-психологические и административные.

Одной из самых распространенных форм стимулирования и мотивирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Важными инструментами материального стимулирования являются доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации, премирование.

Анализ системы мотивации труда на предприятии показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Основа системы стимулирования персонала закладывается с использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Основной упор делается на социальные льготы и компенсации обязательного характера, предусмотренного на уровне государства.

В ООО «Ульяновский хладокомбинат» используется несколько систем оплаты труда: сдельная, сдельно-премиальная, повременно-премиальная. Структура оплаты труда состоит из базового оклада, доплат и надбавок различного характера.

Анализ показателей результатов и качества труда, а также опрос сотрудников предприятия позволяет говорить о недостаточной эффективности действующей системы мотивации и вознаграждения персонала и соответственно о необходимости ее совершенствования.

Совершенствование системы мотивации необходимо осуществлять в следующих направлениях:

- 1 Создание системы участия работников в прибыли предприятия.
- 2 Дополнительное пенсионное страхование на предприятии лучших, «перспективных» сотрудников.
- 3 Группа видов стимулирования труда, направленная на профилактику здоровья сотрудников, а также отдых сотрудников и членов их семьи.

4 Программы обучения сотрудников, а также помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке

5 Повышение корпоративной культуры.

6 Организация быта сотрудников:

- продажа по льготным ценам товаров предприятия;

- открытие магазина на территории предприятия.

## **Библиография**

### **Нормативные правовые акты**

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. - М.: Норма, 2008. - 48 с.
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая: (федер. закон принят Гос. Думой 21 окт. 1994 г., по состоянию на 18 фев. 2010 г.). - М.: Проспект, 2010. - 474 с.
3. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации (федер. закон принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г., по состоянию на 15 янв. 2010 г.). - М.: Проспект, 2010. - 208 с.
4. Российская Федерация. Законы. Об информации, информационных технологиях и о защите информации (федер. закон принят Гос. Думой 08 июля 2006 г., по состоянию на 27 июля 2010 г.) // Российская газета. - 02.08.2010 г. - № 169. - С. 416.

### **Научная литература**

1. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст]/ Д. А. Аширов. - М.: ММИЭИФип, 2003. - 135 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 554 с.
3. Гибкая система оплаты труда в организациях [Текст]/ Т. Овчинникова, С Щелокова // Управление персоналом. - 2000. - № 8. - С. 185.
4. Иванова, С. В. Мотивация на 100: А где же у него кнопка [Текст]/ С. В. Иванова. - М.: Альпина Паблишерз, 2009. - 288 с. Менеджмент [Текст]: учебник / С. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Экномистъ, 2006. - 670 с. -

5. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст]/ Н. Каверзин // Служба кадров. - 2002.- № 8. - С. 137.
6. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента [Текст]/ И. К. Макарова. - М.: Дело, 2007. - 232 с.
7. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие/ Б. Н. Герасимов. -Ростов-н/Дону: Феликс, - 2003. - 498 с. 23 Менеджмент [Текст]: учеб. пособие/ Ю. А. Цыпкин, Ю. А. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2001. - 245 с.
8. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала [Текст] / И. В. Мишурова. - М.: Март, 2004. - 224 с. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебник / В. П. Пашуто. - М.: КНОРУС, 2005. - 320 с.
9. О Человеке нужно говорить или значение нематериального стимулирования работников в условиях кризиса [Текст] / А. О. Егоров // Управление персоналом. - 2009. - № 12. - С. 126.
10. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник / З. П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 304 с.
11. Основы менеджмента [Текст]: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
12. Принципы создания системы стимулирования на предприятиях [Текст]/ К. Н. Клочков, Р. С. Аблязов // Сборник научных трудов СевКавГТУ. - 2008. - № 7. - С. 258.
13. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации [Текст]/ В. П. Пугачев. - М.: Аспект-Пресс, 2006. - 316 с.
14. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст]/ Н. В. Самоукина. - М.: Вершина, 2006. - 224 с.
15. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) [Текст]/ Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - М.: Управление персоналом, 2005. - 128 с.
16. Стратегия управления персоналом организации [Текст]: учебное пособие / А. В. Дейнеко. - Краснодар: КИМПим, 2009. - 266 с.
17. Сперанский, А. А. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования [Текст]/ А. А. Сперанский, Н. В. Драгункина. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 192 с.
18. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2009. - 688 с. - ISBN 9-7853-9201-2.
19. Управление персоналом [Текст]: учебник / А. П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 1100 с. - ISBN 5-901335-06-6.

20. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст]: учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. – СПб.: ООО «Андреевский издательский центр», 2007. – 251 с. - ISBN 5 -902894-11-5.
21. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / Б. М. Генкин. – М.: Норма, 2007. – 448 с. - ISBN 5-89123-779-2.
22. Шапиро, С. А. Мотивация [Текст]/ С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224 с. – ISBN 5-476-00097-6.

1. Виханский, О. С. Менеджмент. – М., 2006. – С.64. [↑](#)
2. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М., 2007. – С. 37. [↑](#)
3. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия. – М., 2003. – С.107. [↑](#)
4. Иванова-Швец, Л. Н. Управление персоналом. – М., 2008. – С. 207. [↑](#)
5. Соломанидина, Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). - М., 2005. – С. 8. [↑](#)
6. Мескон, М. Основы менеджмента. – М., 1992. - С. 363. [↑](#)
7. Соломанидина, Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). - М., 2005. – С. 9. [↑](#)
8. Шапиро, С. А. Мотивация. – М., 2008. - С. 14. [↑](#)
9. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М., 2006. - С. 10. [↑](#)
10. Егоршин, А. П. Управление персоналом. – Н.Новгород , 2007. – С. 458. [↑](#)

11. Гибкая система оплаты труда в организациях / Т. Овчинникова// Управление персоналом. - 2000. - № 8. - С. 85. [↑](#)
12. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // Служба кадров. - 2002.- № 8. - С. 19. [↑](#)
13. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала. - М., 2004. - С. 183. [↑](#)
14. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. - 2000. - № 1. - С. 709. [↑](#)
15. Егоршин, А. П. Управление персоналом. - Н.Новгород , 2007. - С. 363. [↑](#)
16. Цыпкин, Ю.А. Менеджмент. - М., 2001. - С. 24. [↑](#)
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. - М., 2007. - С. 107. [↑](#)
18. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия. - М., 2003. - С. 36. [↑](#)
19. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. - М., 2007. - С. 307. [↑](#)
20. Принципы создания системы стимулирования на предприятиях / К. Н. Клочков // Сборник научных трудов СевКавГТУ. - 2008. - № 7. - С. 56. [↑](#)