**АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»**

Экономический факультет

*080507.65. «Менеджмент организации»*

«УТВЕРЖДАЮ»

Декан факультета

к. и. н., доцент Якубова Л. М.

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: «Мотивация и стимулирование работников в организации»

Зав. каф. *«Менеджмент организации»*

*к. и. н, доцент Л.М. Якубова*

*подпись*

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_\_г.

Работу выполнил:

Студентка гр. *ЭЧ 31/1М*

*Р.Ш. Идиятуллина*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*подпись,* Ф.И.О. Научный руководитель:

к.б.н., Т.А.Смирнова

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*подпись*

Казань, 2008 г.

##### Содержание:

Введение

1. Мотивация и стимулирование работников организаций

1.1.Сущность мотивации и стимулирования персонала

1.2.Теории мотивации персонала, используемые в организации

1.3 Рынок труда и его субъекты как форма мотивации работников

2. Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников

предприятия ООО «Строймеханизация»

2.1.Создание условий для производительного труда на предприятии

2.2.Организация стимулирования труда в ООО «Строймеханизация»

2.3.Стадии процесса мотивации в ООО «Строймеханизация»

3.Предложения в области мотивации стимулирования с целью

привлечения высококвалифицированных работников

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

**Введение**

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был «метод кнута и пряника». В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семья выжить. Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения [40, c. 398].

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними их ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя включить и выключить. Рабовладельческая система ведения хозяйства и коммунистическая лагерная система наглядно доказали, что вопреки воле и желанию человека от него нельзя добиться многого. Имея определенное расположение, имея желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а, следовательно, придает ей в определенной степени уникальный характер. Однако, из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что, побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличии от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что 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. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов (motif – фр. побудительная причина, повод к тому или иному действию), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей [36, c. 143].

Мотив достижения на сегодняшний день наиболее хорошо изучен. Еще в 1938 году Г. А. Мюррей включил его в список потребностей под именем «потребности достижения». Он описывал эту потребность следующим образом: «Справляться с чем-то трудным. Справляться с физическими объектами, людьми или идеями, манипулировать ими или организовывать их. Делать это настолько быстро и независимо, насколько это возможно. Преодолевать препятствия и достигать высокого уровня. Превосходить самого себя. Соревноваться с другими и превосходить их. Увеличивать свое самоуважение благодаря успешному применению своих способностей».

Мюррей явился инициатором исследований мотивации достижения и еще в одном отношении. Он создал тематический апперцептивный тест (ТАТ), который в начале 50-х МакКлелланд и его соавторы превратили в инструмент измерения мотивов. Решающее значение имела при этом содержательная дефиниция понятия мотивации достижения, которое определялось как «соотнесение с критерием качества деятельности». Это определение было достаточно абстрактным, чтобы, с одной стороны, охватывать множество различных деятельностей, критериев качества их исполнения и объектов деятельности, и, с другой стороны, подчеркивать главное – стремление делать нечто как можно более хорошо или лучше (по сравнению с прошлой деятельностью или с деятельностью других). В предельном случае чистого достижения достигаемое качество или количество является самоцелью, например, если человек считает своим долгом добиться наивысшего результата или хочет доказать свои умения и способности [40, c. 400].

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а следовательно, и методов мотивации.

В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может, осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводит к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия [36, c. 143].

Цель исследования – предложить способы совершенствования мотивации и стимулирования работников на рынке труда.

Задачи:

- изучить теоретические основы мотивации и стимулирования работников в организации;

- провести анализ системы мотивации и стимулирование труда работников ООО «Строймеханизация»;

- изучить действие мотивационного и стимулирующего механизма в процессе управления персоналом в ООО «Строймеханизация»;

- предложить возможное направление работы по повышению мотивации и стимулированию труда работников ООО «Строймеханизация»;

Объект исследования – ООО «Строймеханизация».

Предмет исследования – система мотивации и стимулирования труда работников ООО «Строймеханизация».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. В первой главе раскрыты теоретические аспекты мотивации и стимулирования работников в организации, во второй рассмотрена организация системы мотивации и стимулирования в ООО «Строймеханизация». В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в системе управления ООО «Строймеханизация».

В процессе изучение данной темы и подготовке дипломного проекта были использованы нормативные документы, текущие архивы ООО «Строймеханизация», а также литературные источники, как отечественных, так и зарубежных авторов: М. Мескон, А. Маслоу Ф. Герцберг, В. Врум, Р. Портер, Э. Лоулер, Л. С. Выгодский и других, статьи из периодических изданий.

1. Мотивация и стимулирование работников организаций
   1. **1.1. Сущность мотивации и стимулирования персонала**

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации [40, c. 398].

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни (выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и т.п.). Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности [17, c. 286].

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени. Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предъявляя свои возможности на рынке труда (Табл. 1.1.1).

Исследования показывают, что активный созидательный труд в настоящее время в той или иной мере входит в содержание деятельности большей части работающего населения, прежде всего специалистов с высшим и средним специальным образованием, административно-управленческого персонала, высококвалифицированных рабочих, работников услуг. Это ведущий отряд национальной рабочей силы, охватывающий в западных странах от 40 до 50% занятых в народном хозяйстве [52, c. 8].

## Таблица 1.1.1

### Мотивационная модель

|  |  |
| --- | --- |
| Претворение в жизнь потребностей своей личности | Реализация своего потенциала |
| Уважение к себе признание со стороны других | Компетентность в своей профессии. Право самостоятельно принимать решения. |
| Социальные контакты | Быть признанным в родственной по духу группе. Контакты с людьми. Быть приятным |
| Уверенность в завтрашнем дне | Долгосрочное обеспечение денежным доходом, с целью удовлетворения физиологических потребностей. Гарантия рабочего места на длительный срок. |
| Физиологические потребности | Питание. Квартира. Одежда. |

Рынок труда как экономическая категория долгое время рассматривался как явление, присущее лишь капиталистическим странам, а безработица как следствие господствующих отношений на рынке труда, возникающих в результате многочисленных противоречий между трудом и капиталом. Рынок труда, как и рынки капиталов, товаров, ценных бумаг, является составной частью рыночной экономики.

На рынке труда встречаются продавец и покупатель, как при любой сделке купли – продажи. Продавцы – это работники, предлагающие свою рабочую силу (способность к труду), а покупатели – это трудовые коллективы или отдельные предприниматели, которые могут самостоятельно решать, сколько и каких работников им требуется.

На рынке труда предприниматели и трудящиеся ведут переговоры (коллективные и индивидуальные) по поводу трудоустройства, условий труда и заработной платы.

Продажа труда может иметь место лишь при условии, если работник юридически свободен и может по своему усмотрению распоряжаться своими способностями к труду. С другой стороны, юридическая свобода не вынуждает его продавать свой труд; эта необходимость появляется лишь тогда, когда он не имеет всего необходимого для удовлетворения своих потребностей.

Появление на рынке продавца, в свою очередь, еще не гарантирует продажи его товара, для этого нужен покупатель. Таким покупателем становится предприниматель, располагающий всем необходимым для ведения своего хозяйства, кроме наемных работников. Здесь надо иметь в виду одно важное обстоятельство: предприниматель, покупая рабочую силу, предлагает работнику трудиться на определенном рабочем месте, вместе с этим и работник, продавая свой труд, предъявляет спрос на определенное рабочее место.

После купли-продажи обычного товара продавец и покупатель в большинстве случаев прекращают свои взаимоотношения. Отношения же купли-продажи труда непрерывны с момента найма работников до их увольнения. Поэтому не правы те, кто считает, что рынок труда существует лишь за пределами предприятия, а те работники, которые заняты на фирмы, уже не стоят в отношениях купли-продажи своего труда с предпринимателем. Предъявляя спрос, предприниматель адресует его не только тем, кто ищет работу, но и занятым на других предприятиях, предлагая им более выгодные условия найма. В то же время и среди занятых работников немало тех, кто ищет работу на других предприятиях с более выгодными условиями найма.

Особенность товара «труд» заключается также в том, что его невозможно хранить, как другие товары. Более того, если работник не продал свои способности и навыки, он не будет иметь дохода, а, следовательно, и средств для удовлетворения своих потребностей. А количество этих жизненных средств и их цена на рынке не зависят от того, продал работник свой труд или нет. Эта особенность имеет огромное значение для рыночной экономики в целом.

Существенная особенность товара «труд» заключается также в его полезности после начала использования. Он не уничтожается при использовании, а напротив, создает или участвует в создании благ [47, c. 129].

Основным стимулирующим фактором работников на рынке труда является заработная плата. На рынке труда действует закон спроса и предложения на рабочую силу, который влияет на заработную плату. Закон спроса и предложения на рабочую силу отражает несоответствие свободных рабочих мест составу приходящих на рынок труда работников по количественным и качественным параметрам [36, c. 243].

**зарплата/цена (руб.)**

20000 Т2э

6000 Т1э

5 25 **труд (ед.)**

### Рис. 1.1.1 Кривая спроса

Обычно под заработной платой понимают ставку заработной платы, то есть цену, выплачиваемую за использование единицы труда в течение определенного времени. Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальной заработной платой является сумма денег, которую получает наемный работник за свой труд в течение определенного периода времени. Реальная заработная плата – это те товары и услуги, которые можно приобрести на полученные деньги. Она находится в прямой зависимости от номинальной заработной платы и в обратной от уровня цен [36, c. 244].

Цены на факторы производства, в том числе на труд, определяются на основе закона спроса и предложения. Классическая теория занятости предполагает построение функции совокупного спроса на труд и совокупного предложения труда в условиях совершенной конкуренции. Субъектами спроса на рынке выступают предприниматели и государство, а субъектами предложения – работники с их навыками и умениями. Спрос на труд находится в обратной зависимости от величины заработной платы. При росте заработной платы спрос на труд со стороны предпринимателя сокращается, а при снижении заработной платы спрос на труд возрастает. Эту зависимость отражает кривая спроса на труд (Рис. 1.1.1). Точки на оси абсцисс (Т) – величины требующего труда, а на оси ординат (ЗП/Ц). Точка с координатами (Т; ЗП/Ц) является примером того, что низкой заработной плате ЗП/Ц соответствует большой спрос на труд Т1э и наоборот (точка с координатами Т2; ЗП/Ц)).

Предложение труда также зависит от величины заработной платы, но уже в прямой пропорции. Кривая предложения труда показывает, что при повышении реальной заработной платы возрастает предложение труда, а при ее снижении уменьшается (Рис. 1.1.2).

**зарплата/цена (руб.)**

20000 Т1э

### 6000 Т2э

### труд

### 5 25

### Рис. 1.1.2 Кривая предложения труда

Особую важность представляет исследование взаимодействия совокупного спроса и совокупного предложения для достижения рыночного равновесия (Рис.1.1.3). Очевидно, что оно достигается в точке Р, которой соответствует определенный уровень заработной платы ЗП/Цр и заданное этим уровнем предложение труда Тр. Это означает, что все предприниматели, согласные платить зарплату ЗП/Ц, находят на рынке необходимое количество работников. Точка Р определяет положение полной занятости. В случае превышения зарплатой уровня равновесной цены (в точке с ординатой ЗП/Ц) предложение на рынке труда превышает рыночный спрос.

В этой ситуации происходит отклонение от положения полной занятости, возникает избыток предложения труда [36, c. 245].

**Зарплата/цена (руб.)**

###### **Р**

**Зп/цр**

**Труд (ед.)**

**Тр**

### Рис.1.1.3 Кривая спроса и предложения

* 1. **1.2. Теории мотивации персонала на предприятии**

Теория мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы: А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга [36, c. 145].

Процессуальные теории мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теории ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера и В. Врума [36, c. 148].

Содержательные теории мотивации.

Теории потребности Маслоу. Физиологические потребности, удовлетворение которых необходимо для выжидания. К ним относятся потребности в еде, воде, убежище, отдыхе. Потребности в безопасности и уверенности в будущем. К ним относятся потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем; социальные потребности. К ним относятся необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки; потребности в уважении. К ним относятся самоуважение, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании; потребности самовыражении. К ним относятся потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности [22, c. 281].

Потребность в

самовыражении

Потребность в уважении

Социальные потребности

Потребность самосохранения

Физиологические потребности

Рис. 1.2.1. Пирамида потребностей Маслоу

Согласно Маслоу (Рис.1.2.1), среди физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения людей. Следующая потребность – потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе. Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение [22, с. 282].

По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность.

МакКлелланд делает основной акцент на потребности высших уровней. Д. МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. При потребности власти в чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашение успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим [40, c. 410].

Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять гигиенические факторы и мотивацию.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненным.

Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

К мотивации могут быть отнесены успехи, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность [36, c. 147].

Теория ожиданий связана с работами В. Врума и основывается на том, что наличие активной потребности – не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание – это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты - вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением [17,с. 299].

Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Восстановить чувство справедливости можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Использование теории справедливости может быть успешным, если удается установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

Модель Портера - Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Они полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием [17, c. 304].

В случае снижения уровня заработной платы по сравнению с ее равновесным уровнем, спрос на рынке труда будет превышать предложение. В результате образуются незаполненные рабочие места из-за нехватки работников, согласных на более низкую заработную плату.

Как в первом, так и во втором случаях равновесие на рынке труда восстанавливается, и этот рынок приходит в состояние полной занятости. Но размер заработной платы зависит не только от колебаний спроса на труд и предложения труда, но и от качества труда, квалификации и профессионализма работников. Различные виды работ могут быть в разной мере привлекательными для человека, требовать разных затрат на профессиональное образование, поэтому заработная плата должна стимулировать, например, выполнение менее престижных видов работ или компенсировать материальные затраты на образование. Такая дифференциация в заработной плате называется «уравнивающими различиями».

* 1. **Рынок труда и субъекты как форма мотивации работников**

**организации**

Современный рынок труда представляет собой систему общественных отношений, отражающих уровень развития и достигнутый на данный период баланс интересов между присутствующими на рынке силами: предпринимателями, трудящимися и государством [51, c. 7].

Организационной формой выражения таких интересов на рынке труда являются ассоциации предпринимателей, с одной стороны, и профсоюзы - с другой. Государство же выступает в качестве работодателя на государственных предприятиях и инвестора, финансируя крупные проекты и программы развития. Однако главная его функция заключается в определении правил регулирования интересов партнеров и противостоящих сил. В результате определяется та равнодействующая, которая служит базой решений и основой механизма регулирования рынка труда, куда включается и система социальной защиты, и система стимулирования развития производительных сил.

Механизм регулирования рынка труда охватывает весь спектр экономических, юридических, социальных и психологических факторов, определяющих функционирования рынка труда.

Он осуществляется:

- через систему трудоустройства, включая широкую сеть бюро по занятости;

- банки данных о рабочих местах;

- государственные программы помощи в приобретении профессиональных знаний и трудоустройстве не занятому, но желающему работать населению;

- целевые программы предприятий, предусматривающие переподготовку кадров в связи с планируемой модернизацией производства;

- проведение на предприятии политики стабилизации кадров и т.п.

Все эти составные части рыночного механизма регулирования занятости в разных отраслях находятся в разном соотношении в зависимости от экономических и исторических условий развития данной отрасли [51, c. 8].

Применительно к рыночной экономике идеи экономического либерализма, т.е. политики невмешательства государства в экономику наиболее полно обосновал А.Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства». Согласно его трактовке, рыночная система способна к саморегулированию, в основе которого лежит «невидимая рука» - личный интерес, связанный со стремлением к прибыли. Как уже говорилось, эта концепция не является достоянием истории: из нее исходят современные теории монетаризма и рациональных ожиданий [20, с. 11].

Но в работах Дж. Кейнса эта теория подверглась критике и значительной модификации. Он оспаривал факт существования в условиях совершенной конкуренции применительно к рынку труда внутренних механизмов приспособления, приводящих к его равновесию в условиях полной занятости. Кейнс, выступая за активное вмешательство государства в трудовые отношения, считал, что только жесткая негибкая заработная плата обеспечивает состояние равновесия национального дохода. Хотя при этом и сохраняется вынужденная безработица, объясняемая недостаточностью совокупного спроса на труд, но ликвидируется нестабильность, присущая системе совершенной конкуренции [20, с. 13].

Регулирующее влияние государства не должно препятствовать реализации требований экономической эффективности, которые предполагают мобильность рабочей силы, высвобождение лишних работников. Достаточно высокая степень занятости населения должна обеспечиваться не сохранением излишней численности работников, а созданием новых рабочих мест, снижением потребности населения в рабочих местах и т.п.

Достижение оптимально высокой, структурно-рациональной, экономически эффективной и социально-обоснованной занятости – неотъемлемая составная часть процесса восстановления российской экономики. Стимулами этого процесса должны являться рыночные отношения и целенаправленные меры хозяйственной политики на всех уровнях. Это может быть реализовано лишь при финансовой стабилизации, возобновлении экономического роста, увеличении ресурсов для инвестиционной активности и решении социальных проблем. Необходимо эффективное взаимодействие работников, работодателей и государственных органов для согласования путей решения проблем занятости [20, с. 15].

Для решения всех этих задач государство должно прогнозировать ситуацию на рынке труда, находить и поддерживать, либо формировать «точки роста» в экономике, проводить соответствующую структурную, региональную и инвестиционную политику, регулировать внешнеэкономические связи, способствовать адаптации работников к требованиям рынка труда. Следует также учитывать, что возможности государства в области создания новых рабочих мест меньше возможностей частного капитала. Это, однако, не снижает роли государства как гаранта занятости, оно должно стимулировать активность предпринимателей. В то же время государству необходимо ограничивать определенными рамками их поведение на рынке труда, обеспечивая защиту социально уязвимых групп населения и регулируя в сложных ситуациях высвобождение рабочей силы.

Для решения этих проблем понадобится коренной перелом в динамике инвестиций, активизация работы по переподготовке кадров, стимулирование частного предпринимательства, расширение помощи безработным. Вместе с тем по мере усиления экономической отдачи от рыночных преобразований будет увеличиваться инвестиционный потенциал, стабилизироваться экономический рост, расширяться потребность народного хозяйства в рабочей силе [24, c. 85].

Для обеспечения экономического роста, сопровождаемого увеличением занятости, требуется:

- появление рыночно ориентированного, защищенного государством и социально ответственного собственника производственных и финансовых ресурсов, поощрение его предпринимательской активности;

- привлечение внутренних и иностранных инвестиций;

- обеспечение условий для материальной заинтересованности работников, развития их потребностей, расширения инфраструктуры для их удовлетворения, а также соответствия профессионального уровня трудящихся уровню материально-технической базы.

Реализация этих требований возможна лишь на основе использования развитого хозяйственного рыночного механизма в сочетание с государственным регулированием. Прежде всего, необходимо совершенствование территориальной структуры производства, а именно: преодоление неравномерности развития производственных сил по регионам, чрезмерной специализации регионов, более полное использование местных ресурсов и возможностей с учетом личного трудового потенциала, устранение отставания сфер социальной инфраструктуры регионов от потребностей. Для этого необходима территориальная мобильность рабочей силы, требующая определенного регулирования, т.к. велика опасность усиления различий в обеспеченности регионов рабочей силой, в частности возрастание дефицита кадров в регионах со сложным уровнем проживания [43, c. 55].

Возможности федерального центра в улучшении территориального размещения производства ограничены. Основное значение для этого имеют перелив капитала, взаимодействие финансовых и промышленных групп и других экономических объединений.

Для обеспечения занятости населения велико значение сферы услуг. Однако до сих пор развивается преимущественно одно посредничество, а не производственные услуги. Происходит это из-за отсутствия действенной системы поддержки малого бизнеса, падения платежеспособного спроса населения, отсутствия необходимых навыков, ограниченности возможностей получения соответствующих профессий.

Значительно снижают трудовую мотивацию работников уравнительные тенденции, проявляющиеся как в старых, так и в новых формах. Этому способствуют компенсационные надбавки, натурализованная оплата [23, с. 343]. Резко возросли различия между оплатой труда руководящего состава и рядовых работников. Появилась необходимость гарантировать выплату заработка, формировать применительно к новым условиям цену рабочей силы, эквивалентно оплачивать повышенные затраты труда, стимулировать рост его качества. Особой проблемой является целесообразность увязки заработка различных категорий работников с рентабельностью производства.

Изменение экономической ситуации в РФ, широкое развитие негосударственного сектора экономики, утрата государством функции основного работодателя, признание многообразия форм собственности – все это потребовало изменения действующего законодательства о труде. Определенные новации в трудовом законодательстве уже были закреплены федеральными законами о порядке разрешения коллективных трудовых споров и о внесении изменений и дополнений в Трудовом кодексе. [1]. Однако это не снимает вопроса о том, что необходимо всеобъемлющее реформирование всего законодательства о труде.

Анализ конституционных норм позволяет сделать вывод о равной защите прав на трудовую (в рамках трудового договора) и предпринимательскую деятельность. Соответственно, трудовое законодательство должно предусматривать равноправие, взаимный учет прав и интересов сторон трудового договора. Однако, будучи в юридически равном положении с работодателем, работник фактически является более слабой стороной трудовых отношений, во многом зависит от работодателя, что дает ему возможность навязывать работнику свою волю. Реально противостоять этому работники могут, лишь объединившись в профсоюз. Однако и он сам по себе не может обеспечить принцип равноправия, поэтому решающую роль здесь играет государственное законодательное регулирование, содержащее механизмы защиты прав сторон трудового договора при реальном их исполнении.

Скорее всего, для России наиболее приемлемой будет европейская модель трудового законодательства, отличающаяся гораздо большей степенью вмешательства государства в трудовые отношения, поскольку слабость частных предпринимательских структур в правовом плане не позволяет передать регулирование большинства вопросов, связанных с трудовыми отношениями, на уровень фирмы [27, с. 85]. Немаловажным является и психология самих работников, обращающих все свои требования по привычке государству, считая, что именно им должны решаться все вопросы регулирования трудовых отношений.

Вместе с тем особенностью современной государственной политики России является децентрализация регулирования трудовых отношений. Государство, оставаясь фактически гарантом трудовых прав граждан, практически утратило функции всеобщего работодателя и всевластие в трудовых отношениях, что предполагает более тесное участие работодателей и профсоюзов в принятии социально - экономических решений и определении условий труда и передачу решения многих вопросов на уровень конкретных сторон [22, с. 87].

С учетом изложенного, к основным принципам регулирования трудовых отношений можно отнести следующие:

- признание правового равенства сторон трудовых отношений и выработка механизма защиты более слабой стороны – работника,

- учет интересов работников и работодателей, государственная защита их интересов,

- гуманистический характер трудовых отношений, признание приоритета личности перед интересами производства,

- учет особенностей специфических категорий трудящихся и характера отдельных видов работ при разработке механизма регулирования трудовых отношений,

- установление действенных мер ответственности за нарушение трудового законодательства.

Однако наличие образом подготовленного закона не достаточно, чтобы заметно повлиять на общественное сознание. Хороший закон может просто не применяться, и не действовать эффективно (в современных условиях массовые нарушения прав работников связаны часто не с отсутствием законодательных актов, а с простым неисполнением закона).

Одна из ключевых проблем современного рынка труда в России «придерживание рабочей силы», т.е. поддерживание предприятиями уровня занятости, завышенного по сравнению с требованиями рыночной ситуации. В этой связи оказывается, что стратегия стимулирования персонала на российских предприятиях имеет два измерения:

- стимулирование труда (трудовых усилий);

- стимулирование занятости (удержание экономически «излишней» численности персонала) [20, с. 66].

Существуют различные альтернативные объяснения феномена придерживания рабочей силы – от ожидания расширения спроса в краткосрочной (или долгосрочной) перспективе до избежания высоких издержек увольнения работников (выплата выходных пособий, погашение задолженности по заработной плате). Одно из объяснений акцентирует внимание на политических мотивах придерживания рабочей силы: наличие значительного контингента рабочей силы может служить ресурсом давления со стороны руководства предприятий на органы власти с целью получения специфических льгот (субсидий, списания задолженности по кредитам и налоговым обязательствам).

О жизненной важности рынка труда для современного общества свидетельствует масштабы текущих государственных затрат на его развитие. Только на реализацию социальных программ в рамках ранка труда во многих западных странах ежегодно выделяются средства в объеме 2-3% валового национального продукта (Рис. 1.3.1.) [17, с. 95].

Рынок труда финансируется государством через министерство труда по трем самостоятельным направлениям – трудоустройство ищущих работу, обучение пользующимся спросом специальностям необходимой квалификации; профессиональная реабилитация и обеспечение работой лиц, требующих особого социального внимание (люди с ограниченной трудоспособностью, инвалиды, иммигранты, молодежь без полного школьного образования и специальности) [22, c. 88].



Рис. 1.3.1. Финансирование программ политики рынка труда в 2006 г.

(в % к валовому национальному продукту)

В США только официально свыше 50% федерального бюджета и около 63% бюджета штатов и округов расходуются непосредственно в интересах населения, покрывая расходы, связанные с развитием образования и здравоохранения, улучшения жилищно-бытовых условий, защитой потребительских прав, финансированием программ рынка труда.

Расходы на развитие трудовых ресурсов, поступающие из государственного бюджета, непосредственно от фирм, корпораций и отдельных предпринимателей, не облагаются налогами, не имеют особых экономических, производственных оценок и не ставят трудящихся в связи с этим в юридическую или фактическую зависимость от предпринимателей, государства, общества в целом. Ни государство, ни частный капитал не предъявляют, в какой бы то ни было форме, трудящимся счета за вложенные ими в трудовые ресурсы средства, не требуют их компенсации [22, c. 85].

Таким образом, осуществляется своего рода безвозмездное субсидирование, и что еще важнее, фактическое развитие и подготовка к использованию рабочей силы как элемента национальных производительных сил будущими покупателями ее рабочего времени. Ни капитал, ни государство при этом не являются владельцами трудовых ресурсов, ни полными или частичными собственниками созданного ими по существу товарного потенциала ранка труда. Не ставится никаких политических условий, закрепляющих подготовленную рабочую силу за национальным рынком труда. Она имеет практически неограниченные возможности международного трудоустройства в интересах наилучшей для себя реализации профессиональных знаний, ибо национальный рынок труда является неотделимой частью мирового рынка и подчиняется общим законам международного разделения труда.

В процессе саморегулирования рынка труда важна роль прибыли предпринимателя, который является покупателем на рынке труда. Вполне естественно его стремление извлечь из наемного труда максимальную выгоду при минимальных затратах. Эта выгода воплощается в размерах нормы прибыли, которая показывает размеры дохода по отношению к затратам предпринимателей. Предприниматель будет стремиться туда, где норма прибыли выше, и покидать сферы, где она ниже.

Однако в любом случае, создавая новую или расширяя старую фирму, предприниматель вовлекает в рынок труда новых работников, увеличивая его масштабы. Вместе с тем, стремясь уменьшить затраты на найм рабочей силы, он модернизирует производство, совершенствует организацию труда, следовательно с учетом повышенных требований усложняется система образования (т.е. потенциальный рынок труда).

Доход фирмы является экономической основой ее инвестиционной активности. По размерам дохода можно смело судить о степени успеха предпринимателя. Падение доходности фирмы (если не приняты экстренные меры) заканчивается ее банкротством и выбрасыванием персонала фирмы на улицу. Практика рыночной экономики дает немало тому примеров. Колебания расширяют рынок труда, регулируя его количественно-качественный состав. Специалисты отмечают, что при благоприятной деловой конъюнктуре оживляется процесс капитальных вложений в народное хозяйство. При этом спрос на труд резко возрастает, повышается заработная плата, которая привлекает наемных работников в динамичные отрасли до тех пор, пока они не насыщаются рабочей силой [39, c. 25].

Из этого следует, что регулирующей силой, повышающей или снижающей цену труда и определяющей динамику рынка труда, является прибыль предпринимателя. Именно поэтому она становится объектом конкуренции между предпринимателями. Это тот самый экономический механизм, который регулирует движение нормы прибыли, определяющей цену труда. Цена труда побуждает наемных работников переходить с одних фирм на другие, менять профессии и т.д.

Цена труда также колеблется в зависимости от спроса и предложения труда на рынке, как это отмечалось выше. Но здесь нужно учитывать и то, что спрос на труд предприниматель предъявляет, когда найм работников дает ему прирост доходов после продажи произведенной продукции на рынке [26, с. 216]. Если данный прирост сокращается с насыщением рынка, то предприниматель ощущает это через снижение прироста прибыли и ослабление конкурентоспособности фирмы. Поэтому он должен сокращать производство и персонал. Глубинные причины движения спроса и предложения труда на рынке труда – в стремлении предпринимателя выжить, увольняя часть работников и увеличивая тем самым предложение труда и резервируя одновременно некоторое число вакантных рабочих мест. В этом случае предложение рабочих рук на рынке труда возрастает при сохранении потенциального спроса на них со стороны зарезервированных рабочих мест.

Вложения средств в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы в условиях рыночной экономики. Не случайно прямые затраты частного бизнеса в США на все виды обучения возросли до 30 млрд. долл., а полные частные и государственные затраты с учетом выплат компенсаций за время обучения достигли 100 млрд. долл.

Профессиональный союз – массовая общественная организация, объединяющая на добровольных началах рабочих и служащих по профессиональному признаку. Они обладают широкими полномочиями: осуществляют контроль за исполнением трудового законодательства, за состоянием техники безопасности на предприятиях, заключают с администрацией предприятия коллективные договоры, разрешают трудовые споры. Но основная задача деятельности профсоюза – повышение заработной платы.

В связи с этим видный американский экономист П.Самуэльсон [21, с. 247] выделяет три основные метода, которыми пользуются профсоюзы для достижения этой цели:

- ограничение предложения труда, что достигается, например, введением высоких иммиграционных барьеров, содействием принятию законов о максимальном рабочем дне, увеличением срока учебы при подготовке к той или иной профессии;

- повышение ставок заработной платы, содействуя установлению ее выше точки равновесия;

- создание условий для сдвига вверх по кривой спроса на труд, при этом могут использоваться любые средства, повышающие спрос на труд, например, содействие установлению высоких протекционистских таможенных тарифов.

Для анализа регулирующей деятельности профсоюзов на рынке труда уместно обратиться к опыту США, где как ни в одной другой стране с развитой рыночной экономикой сильно профсоюзное движение. Там профсоюзы сначала обратились к политике повышения спроса на конечный продукт, выступая за введение протекционистских таможенных тарифов. Профсоюзы работников автомобилестроения выступали за принятие законов, по которым импортируемые в США автомобили должны состоять из определенного минимума деталей, произведенных в США [44, c. 121].

Профсоюзы также пытались использовать законодательство для достижения такой своей стратегической цели, как увеличение издержек на другие ресурсы, которые являются потенциальными заменителями труда работников. Некоторые профсоюзы работников транспорта добились гарантии минимального размера экипажа. Такие условия не позволяют работодателям заменять труд работника на какое-либо техническое новшество.

В некоторых случаях профсоюз и работодатель могут прийти к такому соглашению, в котором реальная заработная плата возрастает в обмен на согласие профсоюза вносить определенные изменения в производственный процесс, которые могут привести к увеличению производительности труда. Если такое соглашение увязано с условиями увеличения производительности труда, то принято говорить, что такие переговоры являются переговорами о производительности. Более типичными являются такие случаи, когда профсоюзы добиваются уступок у руководства фирм, когда могут вынудить его принять дополнительные издержки. Эти издержки обычно принимают форму так называемой работы по правилам или же забастовки.

Забастовка – это попытка отказать фирме в труде всех членов профсоюзов. Часто успех подобного рода формы протеста зависит от целого ряда факторов: прибыльности фирмы и ее возможности повысить цены, не потеряв при этом свой рынок; от финансовых ресурсов фирмы, которые позволили бы ей компенсировать убытки, нанесенные забастовкой.

Западные профсоюзы возникли как форма институционализации социальных интересов наемных работников, их ведущая функция – улучшение рыночной ситуации продажи членами профсоюза своей рабочей силы. На уровне страны система управления включала государственные органы, партийные и профсоюзные. На уровне предприятия – административные, первичные партийные и профсоюзные организации. Профсоюзы не только являлись проводниками воли правящего субъекта, но и осуществляли обратную связь, выполняли защитную функцию, снижая этим социальное напряжение [39, c. 118].

В посткоммунистический период монолитность профсоюзов, универсальность форм организации и содержания деятельности исчезли. Однако до сих пор большинство профсоюзов являются частью системы менеджмента, выполняющей жизненно важные для работников социальные функции.

Трудовой договор, заключенный между работодателем и наемным работником, а также существующее законодательство выражают и защищают интересы обеих сторон, определяя оптимальные производственные условия трудовой деятельности, время, функции и интенсивность работы. Обе стороны обычно бывают единодушны в необходимости выполнения следующих основных условий кадровой политики:

- соответствие численности персонала и отдельных его категорий технико-экономическим нормам и организационным структурам предприятий и учреждений;

- привлечение кадров только в случае их квалификационного и обще образовательного соответствия технологии материально производства и услуг;

- соблюдение техники безопасности, экологической защиты и оптимальных эргономических требований, обеспечивающих высокоэффективный труд и сбережение трудовых ресурсов;

- осуществление переподготовки и переквалификации кадров согласно требованиям непрерывно развивающегося производства [29, с. 211].

С помощью коллективных договоров профсоюзы проводят свою политику в отношении финансирования страховых фондов, размеров и длительности выплаты пособий по безработице и т.д., но редко выдвигают требования, которые могут подорвать положение предприятия, корпорации, отрасли, и в конечном итоге трудящихся. Заключаемые между предприятиями и профсоюзами на одном из трех уровней – национальном, отраслевом или фирменном – сроком на 1-2 года коллективные договора являются весьма эффективной формой производственно- трудовых отношений, обеспечивающих участие трудящихся в развитии экономики и предотвращающих, как правило, возникновение трудовых конфликтов и стачечной борьбы.

Коллективные договора сегодня являются, как правило, результатом не столько противоборства интересов, сколько их выявление и сглаживания различий между ними в контексте общей заинтересованности в процветании фирмы, корпораций, экономики в целом. За последнее десятилетие количество забастовок и локаутов почти во всех западных странах значительно сократилось.

И предприниматели, и профсоюзы в своих требованиях исходят из научного анализа ситуации, осуществляемого собственными, независимыми исследовательскими центрами и организациями.

Самостоятельная и активная позиция трудящихся на рынке труда, достаточно ясное понимание национальных проблем позволяют им выдвигать и поддерживать конструктивные экономические и социальные программы развития. Преобладают высокое самосознание и чувство национальной ответственности, заинтересованность не только в собственном благополучии, но и вследствие понимания значимости стратегических предпосылок для него - стремление к благополучию и развитию предприятия, фирмы, региона, страны в целом [36, c. 151].

Итак, в этой главе нами было дано понятие мотивации, выделены основные стимулирующие факторы и перечислены теории мотивации персонала: содержательные и процессуальные. Также мы описали механизм регулирования рынка труда и выявили основные принципы регулирования трудовых отношений.

1. **Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников ООО «Строймеханизация»**

**2.1. Общие сведения об ООО «Строймеханизация»**

Производственное предприятие ООО «Строймеханизация» существует с 1999 года и в данный момент входит в число наиболее динамично развивающихся предприятий Татарстана.

База ООО «Строймеханизация» расположена по адресу: РТ, г. Елабуга, ул. Молодежная, 25. Все производство в настоящее время размещается на этой базе.

Общество является юридическим лицом; имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени заключать договора, приобретать имущественные и различные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Имеет круглую печать со своим фирменным знаком (символику), расчетный и иные счета в рублях и иностранной валюте в учреждениях банков. Общество в праве иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации. Учредительным документом Общества является его Устав [54].

# ООО «Строймеханизация» специализируется на изготовлении и ремонте грузоподъемных механизмов; на осуществлении и организации экспортно-импортных операции; на разработке проектов производства строительно-монтажных работ и технологических погрузочно-разгрузочных работ грузоподъемными кранами, на производстве и реализации иных видов продукции, товаров, услуг и т.д.

Предприятие имеет более 50 заказчиков в России, а также имеет опыт торговли со странами ближнего зарубежья. С организацией сотрудничают предприятия нефтехимпереработки: ОАО «Нижнекамскнефтехим» (г. Нижнекамск), ОАО «Нижнекамскшина» (г. Нижнекамск), ОАО «Тольяттикаучук» (г. Тольятти), базы комплектации оборудования ЗАО ВА «ИнтерАРМ» (г. Москва), ООО «Механика-сервис» (г. Самара), ООО ПСК «Уралэнергострой» (г. Пермь) ООО «Торговый дом» «Арматурный завод» (г. Муром), департаменты жилищно-коммунального хозяйства городов Бугульма, Казань, Набережные Челны, Нижнекамск.

Предприятием накоплен исключительный опыт работы в рыночной экономики, сформирован трудно оцениваемый кадровый потенциал, освоены современные технологии управления, обеспечено полное отсутствие такого бича российских предприятий как коррупция, воровство, некомпетентность, безответственность при принятии управленческих решений.

Приводимые результаты в части субъективных условий обеспечения деятельности достигнуты комплексом жестких мер к руководителям, специалистам и персоналу. В настоящее время предприятие представляет собой достаточно крепкий автономно функционирующий хозяйственный механизм, имеющий определенный запас прочности, четкие производственные и инвестиционные программы, слаженный коллектив, способный решить стоящие перед ним задачи.

Руководство предприятия уделяет внимание не только качеству выпускаемой продукции, но и культуре обслуживания клиентов, внешнему и моральному облику работников предприятия, их уровню образования и профессионализма. Проводятся заседания комиссии, где обсуждаются и намечаются планы мероприятий по разработке и созданию систем качества. Информацию о политике и планах предприятия в области качества доводят до персонала цехов на совещаниях по качеству, которые проводятся в цехах.

Ежемесячно главным инженером предприятия проводится «День качества», на котором оперативно решаются вопросы улучшения качества продукции и труда, где присутствуют и участвуют в обсуждении рядовые работники предприятия. Наряду с этим уделяется особое внимание обучению персонала предприятия методам работы с ориентиром на повышение качества продукции, подготовке инженерных кадров, владеющими современными методами управления качеством [62].

Выделяются необходимые ресурсы для изучения прогрессивного опыта по управлению качеством, на приобретение необходимой литературы, различных прикладных программ. Для улучшения качества и скорости исполнения работы, на предприятии установлена мощная локальная компьютерная сеть, во всех подразделениях и отделах установлена оргтехника.

В целях обеспечения эффективности реализации политики и планов предприятия по улучшению качества продукции на предприятии проводится целенаправленная работа по совершенствованию структуры управления производством и сбытом продукции. В соответствии с утвержденными генеральным директором «Концептуальными основами и практическими рекомендациями по созданию службы маркетинга на ООО «Строймеханизация»» создана маркетинговая служба, в обязанности которой входит сбыт продукции. Руководство общества с ограниченной ответственностью активно участвует в работе с потребителями посредством личных контактов, на выставках, презентациях, что дает возможность изучения потребностей других организаций.

На ООО «Строймеханизация» в рамках разработанных «Концептуальными основами и практическими рекомендациями по созданию службы маркетинга на ООО «Строймеханизация»» ведется реорганизация сбытовой структуры и создание службы маркетинга. Разработан «План маркетинга», позволяющий определить рыночный спрос, стоимость и сроки производства продукции, план дает четкое определение требований покупателей продукции на основе постоянного анализа контрактов.

Ежегодным бизнес-планом предприятия определяется порядок, последовательность, сроки и затраты на выполнение взаимосвязанных действий, намеченных на достижение желаемого конечного результата по следующим показателям: объем производства, реализация продукции, расширение рынков сбыта.

Проведем анализ финансового состояния предприятия.

Информационной базой для проведения анализа финансового состояния является главным образом бухгалтерская отчетность [55, 56]. В первую очередь – это «Отчет о прибылях и убытках» [57, 58]. Основные показатели, отражающие финансовое положение предприятия, представляется в балансе. Баланс характеризует финансовое положение предприятия на определенную дату и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив) и по источникам их финансирования с другой (пассив). Баланс содержит подробную характеристику ресурсов предприятия.

Несмотря на то, что с 1 января 2006 года ООО «Строймеханизация» стало оказывать услуги по экономически обоснованным тарифам, по данным бухгалтерской отчетности за 2006 год выявлен убыток в размере 6117 тыс. руб. На размер убытка повлияло:

1. Возрастание пени, образовавшейся до 2004 года, по причине выбытия ООО «Строймеханизация» из реструктуризации задолжности по страховым взносам в государственные, социальные и внебюджетные фонды.
2. Списание убытков от дебиторской задолжности по истечении сроков исковой давности свыше 3-х лет и создание резерва по сомнительным долгам.
3. Отражение в затратах не предусматриваемой финансовым планом лицензионной платы за товарный знак.

В отличие от предыдущего года в 2007 году финансовое состояние предприятие нормализировалось, о чем свидетельствует величина чистой прибыли – 1160 т. р.[58].

Свою деятельность служба маркетинга и служба производства строит на основе постоянного изучения и развития рынка сбыта продукции в соответствии с целями предприятия.

Ежегодно готовится приказ о ходе реализации бизнес-плана в текущем году, где подводят итоги достигнутых показателей проведенной работы, в том числе по выполнению организационно-технических мероприятий по качеству выпускаемой продукции и ставятся задачи на следующий календарный год.

ООО «Строймеханизация» является пользователем сетевого варианта информационно-поисковой системы «Консультант Плюс», «Деловые бумаги», пользователем сети Интернет.

Внедрение единой информационной сети поступления, сбора и обработки информации, позволяющей производить обработку информации в системе (вход – процесс - выход) позволяет отделу планирования прогнозирования и финансового анализа проводить ежедневный оперативный анализ поступления ресурсов, их переработки, выхода готовой продукции.

Использование информации сети Интернет позволяет анализировать уровень цен на все основные виды закупаемых сырья и материалов.

ООО «Строймеханизация» имеет линейно - функциональную структуру управления (Приложение 1). При данной структуре управления сохраняется преимущественно линейной структуры в виде принципа единоначалия и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

Структура ООО «Строймеханизация» основана специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого [66].

Как видно, отдельно в структуре организации выделена кадровая служба, которая выполняет функции управления персоналом. Отдел кадров предприятия возглавляет инспектор по кадрам. В подчинении инспектора по кадрам находится оператор отдела кадров.

В задачи отдела кадров входят:

- подбор и расстановка кадров;

- учет личного состава и ведение кадровой документации;

- контроль соблюдения дисциплины труда;

- повышение квалификации работников;

- проведение аттестации;

- формирование кадрового резерва;

- контроль соблюдения трудовых и социальных прав работников;

- поддержание и укрепление положительного социально-психологического климата в организации, предупреждение трудовых конфликтов [60, 61].

Разработкой и сопровождением комплексной системы оплаты и премирования труда занимается планово-экономический отдел предприятия [60].

В соответствии с Трудовым законодательством [1] принимает и увольняет работников, в установленном порядке применяет к ним меры поощрения и налагает, в случае необходимости, дисциплинарные взыскания.

Цеха и другие структурные подразделения ООО «Строймеханизация» действуют в соответствии с положениями, утвержденными директором ООО «Строймеханизация» (Приложении 2).

Должностная инструкция [61] высшего аппарата управление ООО «Строймеханизация» представлена в Приложении 3.

По функциональному признаку весь персонал предприятия подразделяется на следующие группы работников:

1. Административно-управленческий персонал;
2. Основной производственный персонал;
3. Обслуживающий персонал.

Так же существует и квалификационное разделение труда, которое распределяет обязанности в соответствии с квалификацией работников. В связи с этим круг обязанностей работников разной квалификации, выполняющих одинаковые функции различен [66].

Количественный состав службы управления персоналом в ООО «Строймеханизация» определяется организационно-штатными структурами и уставом организации [59].

При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;

- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности, масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;

- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников, их квалификация;

- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом;

- техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что ООО «Строймеханизация» самостоятельно определяет численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждает штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

В целях исследования системы мотивации на предприятии был составлен ориентировочный план работы с компанией ООО «Строймеханизация», который включал следующие основные этапы:

I. Изучение ситуации (диагностика).

1. Вопросы к руководству и ключевым специалистам. Предложенная для заполнения анкета предлагала ряд вопросов, касающихся психологической атмосферы в коллективе, совместного досуга работников коллектива, системы поощрений и наказаний, производственной дисциплины.

2. Работа с документами:

- Все нормативные документы, связанные с персоналом – Положения, должностные инструкции, правила и т.д.

- Штатное расписание с зарплатой за последние 3 месяца.

II. Проведение анкетирования и опроса.

1. Анкета по структуре мотивации, удовлетворенности трудом, трудовых ценностей (Приложение 4).

2. Дополнительное интервью по мотиваторам и ценностям.

III.Ознакомление с процессом производства «вживую».

IV. Подведение итогов проведенного исследования. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда предприятии.

**2.2. Организация стимулирования труда в ООО «Строймеханизация»**

На предприятии трудится 250 человек, для семей многих из которых заработная плата на ООО «Строймеханизация» является единственным источником доходов.

Согласно данным приведенным в штатном расписании за 2007 год, численность работников на предприятии неуклонно растет, что в первую очередь объясняется постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции. Эффективное использование потенциала работников включает:

- планирование и совершенствование работы с персоналом;

- поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Таблица 2.2.1

Краткая характеристика руководящего состава

ООО «Строймеханизация» на 01. 01. 2008 г. [59]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Профессия должность | Списочная должность | Базовый должностной оклад, руб. |
| Директор | 1 | 9810 |
| Зам. директора по экономике | 1 | 8830 |
| Зам. директора по производству | 1 | 8830 |
| Зам. директора по кадрам | 1 | 6745 |
| Главный инженер | 1 | 8945 |
| Главный специалист по маркетингу | 1 | 6715 |
| Главный специалист по качеству | 1 | 6715 |
| Главный бухгалтер | 1 | 8945 |
| Ведущий инженер по ТБ | 1 | 4445 |
| Начальник отдела кадров | 1 | 3410 |
| Главный специалист по автоматизации систем управления | 1 | 6715 |
| Зам. директора по социальным вопросам | 1 | 7500 |

По состоянию на 01.01.2008 в составе ООО «Строймеханизация» числится 250 работника: рабочих – 190 человек, руководителей - 6 человек (табл. 2.2.1), специалистов – 6 человека, служащих - 7.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

- проведение активной кадровой политики,

-обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,

- разработка совместно с финансово- экономической службой материальных и социальных стимулов,

- тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организацией общественного питания, развития физкультуры и спорта, социальной защите отдельных критериев работающих.

В настоящее время на предприятии делается упор на привлечение молодых специалистов. Для организации этой работы в ООО «Строймеханизация» существует должность заместителя генерального директора по кадрам. По данным штатного расписания на 2007 год в составе предприятия работает 10 молодых работников в возрасте до 33 лет, что составляет 38,4% от общего количества работников. Средний возраст работающих составляет 35,5 лет (таб.2.2.2).

Все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать на рабочих должностях, прошли все ступени роста и сейчас возглавляют все основные службы. Широко развито на предприятии планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников, например, 10 руководителей 1 и 2 ранга профессионально подготовлены в коллективе.

Демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 12 %.

Таблица 2.2.2

Кадровый состав ООО «Строймеханизация» на 31. 12. 2007 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Категории** | **Уровни** |
| по качественному составу | мужчины | 73% |
| женщины | 27% |
| по возрастным группам | до 30 лет | 21% |
| от 31 до 40 лет | 20% |
| от 41 до 50 лет | 34% |
| от 51 до 55 лет | 15% |
| старше 55 лет | 10% |
| по уровню образования | высшее | 30% |
| среднее профессиональное | 60% |
| среднее общее | 10% |
| по профессиональной категории | руководители | 13% |
| специалисты | 17% |
| рабочие | 70% |

Стратегия управления персоналом на ООО «Строймеханизация» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников. В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана на предприятии система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества.

Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств.

Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений [64].

На охрану труда и создание более благоприятных условий труда ООО «Строймеханизация» ежегодно направляет более 250 тысяч рублей.

Существует на предприятии и план оздоровления коллектива (предоставлено 140 работникам санаторно-курортные путевки на сумму 188 тысяч рублей), оказывается материальная помощь на сумму 193 тысячи рублей, выдаются ссуды на строительство и приобретение жилья (333 тысячи рублей) [63].

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодно аттестация кадров.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

* Производственно-технические курсы.
* Курсы целевого назначения.
* Обучение рабочих вторым и смежным профессиям.
* Экономические обучения.

В ООО «Строймеханизация» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности производства, и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организация труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санитарно-курортного лечения и отдыха работников. В частности, в 2006 году работодатель предоставлял трудовые и социальные льготы.

Единовременное пособие выплачивается:

* В связи с уходом на пенсию.
* Работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу.
* Оплата ритуальных услуг.
* Женщинам при рождении ребенка.
* В случае смерти в результате несчастно случая на производстве.
* Малообеспеченным и многодетным семьям и д.р.

Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте, на содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов. Администрация совместно с комиссией по социальному страхованию решают вопросы о расходовании средств социального страхования, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путевок.

Комиссия осуществляет контроль за правильным начислением и своевременной выплатой пособий. Спорных вопросов по обеспечению пособий между работниками и администрацией предприятия не было.

Структурным подразделениям при экономии бюджета предоставляется возможность использовать часть средств на фонд оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу продвижения по службе наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации.

Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний в ООО «Строймеханизация» практическое отсутствие производственных жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией.

При оценке и прогнозировании ООО «Строймеханизация» в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы и жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Таким образом, осуществляя продуманную стратегию в вопросах управления персоналом, ООО «Строймеханизация» успешно работает.

Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности.

Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

- отсутствие психологической и организационной поддержки;

- недостаток необходимой информации;

- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;

- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

При растерянности замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа его не ладится. Он задает себе вопрос о том связано ли это с ним самим, с начальником или с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью.

На третьей стадии подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий (Рис. 2.2.1).

Симптомом стадии потери готовности к сотрудничеству является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающее пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Окончательно разочаровавшись в своей работе (стадия 6), сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге.

**1. Растерянность**

**2. Раздражение**

**3. Подсознательные** **надежды**

**4. Разочарование**

**5. Потеря готовности к сотрудничеству**

**6. Заключительная**

##### Рис. 2.2.1. Стадии потери интереса работника к труду

##### в ООО «Строймеханизация»

Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплеску скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

Отвечая на этот вопрос, «какой должна быть идеальная работа для подчиненных?», не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению; интегральной производительности. Если руководитель будет учитывать приведенные ниже факторы, у него есть шанс получить подтверждение максимального количества своих подчиненных.

Итак, идеальная работа в ООО «Строймеханизация» характеризуется следующими показателями:

- оценивается сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;

- дает возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, является автономной (в установленных пределах);

- обеспечивает обратную связь с работником, оценивается в зависимости от эффективности его труда;

- приносите справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы. Рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на «психологическое состояние», которое определяет отношение людей к работе.

Разнообразие умений и навыков. Это термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Таблица 2.2.3

Модель мотивационных характеристик работы в ООО «Строймеханизация»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные параметры работы | Основные психологические состояния | Мотивация работника и результаты |
| -разнообразие умений и навыков  -целенаправленность, целостность работы  -важность работы  -автономия | -ощущение важности работы  -ощущение ответственности за результаты  -гордость за успешное завершение работы  -усилившаяся потребность персонала а проф. росте | -высокая внутренняя рабочая мотивация  -высокое качество  -высокое удовлетворение от работы  -малое количество прогулов |

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

Важность работы. Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства «собственности» на работу.

При отсутствии целостности невозможна и автономия, т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Обратная связь. Обратная связь обеспечивает получение работникам информации о качестве выполняемой работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную; связь по результатам «законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Однако наилучшая обратная связь контролирует качество собственной работы.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, приносит удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в него социальности.

Менеджеры должны обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы совершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных выше.

Повышение разнообразия умений и навыков. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Повышение целостности работы. Как уже говорилось, работники испытывают большое удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные и заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контроля качества работы значительно повышает целостность.

Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы от временных до стимулирующих. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы как эта работа «вливается» в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Увеличение автономии. Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект – концентрация усилий менеджера на решение проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей свой работы. Даже если он частично участвует в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятности того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении.

Это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров – предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам, он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишенные свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение.

Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней – то есть идущей от самой работы и внешней в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ – введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимальному эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. Известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам.

Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность, когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной. Подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастает. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация на каждом предприятии уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако существует несколько положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики предприятия в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников (Табл. 2.2.4).

Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;

- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;

- дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

## Таблица 2.2.4

## Способы экономического стимулирования различных групп персонала в ООО «Строймеханизация»

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждения |
| Торговая группа | * Индивидуальные комиссионные с объемов продаж * Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль * Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год * Групповая система долевого участия в прибыли * Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой |
| Производственные рабочие | * Групповая сдельная система * Премия за досрочное завершение работы * Премия за сверхурочную работу * Общая схема долевого участия в прибыли |
| Секретарь | * Вознаграждение за сверхурочную работу * Общая схема долевого участия в прибыли * Повышение до управляющего офисом |
| Управляющий производством | * Вознаграждение за сверхурочную работу * Часть групповой производственной премии * Общая схема долевого участия в прибыли * Предложение о долевом участии в бизнесе |

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

**2.3. Стадии процесса мотивации в ООО «Строймеханизация»**

Одна из главных задач для ООО «Строймеханизация» – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Существует несколько этапов мотивации труда работников.

На первом этапе вычисляется размер премии на отдел, как процент от выручки предприятия за месяц, помноженный на количество сотрудников отдела и на коэффициент, учитывающий соотношение времени.

Затем все сотрудники оценивают друг друга по ряду критериев, отражающих эффективность и качество работы, а также отношение к ней. Оценка проводится анонимно. В оценке участвует руководитель отдела, который премируется по другой схеме.

На третьем этапе полученные оценки сводятся, и для каждого сотрудника вычислялся средний оценочный балл. Этот балл умножается на коэффициент, отражающий соотношение фактически отработанного сотрудником времени (рабочих часов) и времени, которое этот сотрудник теоретически должен был отработать в этом месяце.

Сумма набранных сотрудниками приведенных баллов принимается за 100%. Индивидуальные приведенные баллы переводятся в проценты, на основании которых премия, выделенная на отдел, распределяется между сотрудниками.

В целях повышения объективности, к оценке можно также привлекать сотрудников смежных подразделений, однако такой алгоритм больше подходит для распределения квартальной премии, поскольку является более трудоемким.

Возможные варианты критериев оценки: качество работ, отсутствие ошибок, ответственность, соблюдение сроков, работа в команде, взаимопомощь, инициативность.

Базой для определения размеров вознаграждения является рыночный уровень оплаты труда соответствующих категорий персонала. Он может быть определен несколькими способами:

- Звонки по объявлениям конкурентов о вакансиях. Преимущество метода – низкая стоимость. Недостатки – часто завышенные суммы оплаты (для привлечения на собеседование), неточная (вилка «от и до») или полностью отсутствующая информация («Обсудим на собеседовании»).

- Участие в собеседованиях привлеченного специалиста. Так как особо высокая квалификация для проведения такого исследования не требуется, стоимость относительно первого метода возрастает незначительно. Однако точность получаемой информации существенно выше.

- Привлечение специализированной организации. Существенно дороже первых двух методов. Но позволяет получить точный количественный результат без отвлечения собственного персонала.

Полученный уровень оплаты является точкой отсчета для определения размеров вознаграждения. Мы можем исходить из суммы равной, несколько большей или несколько меньшей полученной цифры. Выбирая сумму меньшую или равную рыночному уровню оплаты труда, мы должны будем прилагать специальные усилия для привлечения и удержания персонала. Инструменты такого удержания – факторы, которые Ф. Герцберг относил к «факторам гигиены»:

- Внутреннее положение и руководство компании. Безопасность. Компании прочно стоящие на ногах, обеспечивающие сотрудникам уверенность в завтрашнем дне могут платить меньше за схожую работу, оставаясь при этом привлекательными.

- Отношения с начальником. Отношения с коллегами. Мы выбираем не только фирму, но и коллектив, с которым нам предстоит работать.

- Условия работы. Работать в грязи и на морозе люди согласятся за большие деньги, нежели в хорошо оборудованном торговом зале.

- Престиж. Это еще один косвенный эффект, получаемый предприятием от формирования и раскрутки бренда: он работает не только на привлечение клиентов, но и на привлечение персонала.

Кроме этого можно использовать различные дополнительные стимулы:

- организация питания за счет компании;

- обеспечение работников едиными проездными;

- предоставление формы, спецодежды на рабочих местах;

- организация качественного медицинского обслуживания;

- корпоративные праздники;

- безвозмездная материальная помощь в особых случаях (свадьба, рождение детей, смерть близких);

- внешнее обучение за счет компании;

- помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения.

Определив базовый уровень оплаты и систему дополнительных стимулов можно приступить к делению этой суммы. Как правило, некоторая ее часть (около 30%) выплачивается в виде оклада. Наличие оклада работает на укрепление уверенности в завтрашнем дне и создание социальных гарантий. Остальная сумма (70% вознаграждения) распределяется между дополнительными выплатами. Слишком сложные системы оплаты (состоящие более чем из четырех элементов) работают значительно хуже более простых. При усложнении системы работник не в состоянии определить, какие его действия приводят к увеличению вознаграждения. Таким образом, эффективность системы оплаты труда снижается.

Величина процента от выручки или бонусов рассчитываются исходя из средних результатов предприятия. Таким образом, чтобы средние усилия приводили к среднему по рынку размеру оплаты. Рассмотрим условный пример. Средний по рынку размер заработной платы - 10 000 рублей. Оклад (30%) – 3 000 рублей. Если остальная часть начисляется как процент от выручки предприятия, то рассчитываем его следующим образом: средняя выручка предприятия за год составляет 100 000 рублей в месяц. Процент от выручки будет равен 7% (100000 х 7% = 7000 руб. + 3000 руб. оклад = 10000 руб.). При использовании более чем двух составляющих каждая из них рассчитывается отдельно по тем же принципам [64].

Стоит заметить, что система оплаты труда может более или менее эффективной в зависимости от практики ее применения. Профессиональный энтузиазм сотрудников будет зависеть от уверенности работника в том, что его активность приведет к запланированному рабочему результату, степени уверенности, что достигнутые им успехи будут оценены и вознаграждены руководством, ценности в глазах работника самого ожидаемого поощрения.

Следует также учесть, что:

- размер переменной части оплаты труда должен составлять не менее 30% общей суммы;

- ближайшее социальное окружение может блокировать активность своих членов;

- недостаточные физические или интеллектуальные возможности человека, тяготение части сотрудников к социальным и психологическим контактам, низкий уровень притязаний (потребностей) отдельных работников из-за их неразвитости, способны свести на нет все ваши усилия.

Кроме того, в сегодняшних условиях развитии рынка, персонал не может назвать себя удовлетворенным, просто получая зарплату. Может быть, у людей и нет таких возможностей в поиске работы как несколько лет назад, но это не означает, что организация получает от них все, или что они не уйдут, как только появиться благоприятная возможность.

Людям нравится работа, где они чувствуют, что их уважают за вносимый вклад, имеют возможность роста внутри компании и участвуют в принятии решений.

Прилагая специальные усилия для того, чтобы у подчиненных было больше возможностей почувствовать личный успех, поручая им ответственную работу, внося в повседневные обязанности больше разнообразия, стимулируя их рост и развитие, обеспечивая признание их достижений, руководство предприятий тем самым способствует повышению их личной мотивации.

К факторам нематериальной мотивации сотрудников ООО «Строймеханизация» можно отнести следующие: устные или письменные поощрения сотрудников, присвоение "внутренних" категорий специалистам. К методам нематериальной мотивации относятся также поощрительные подарки (ежедневники, ручки, папки), "обратная связь" с руководством (совместное обсуждение стратегических и тактических задач), совместный отдых сотрудников, посвященный праздничным датам, обучение персонала.

Понятие "обратной связи", которое подразумевает общие собрания сотрудников ООО «Строймеханизация» (заранее запланированные по итогам работы), открытые анкетирования по проблемам руководства, участие специалистов, занимающих ключевые позиции, в планировании деятельности компании, способствует установлению атмосферы доверительных отношений между сотрудниками и руководством. Руководителю намного проще работать, если сотрудники его уважают, понимают и доверяют ему.

Обучение персонала предприятия, помимо того, что является хорошим методом нематериальной мотивации сотрудников, несет в себе еще две достаточно важные функции. Обучение персонала позволяет совершенствовать профессионализм сотрудников, что способствует увеличению "отдачи" каждого работающего специалиста для руководителя. Обучение сотрудников компании - это обязательный элемент создания корпоративной культуры. Современные методы обучения персонала (бизнес-тренинги, тренинг-семинары, workshop) позволяют проводить краткосрочные (2-3 дня) активные обучающие программы, которые нацелены на создание и развитие команды, усвоение корпоративных целей и философии компании, сплочение и единство сотрудников компании. В зависимости от целей, которые преследует предприятие: увеличения объема продаж, либо продвижение отдельных видов продукции, либо снижения текучести кадров, повышения профессионального уровня сотрудников, руководство фирмы выбирает различные виды оплаты. Наличие оклада работает на укрепление уверенности в завтрашнем дне и создание социальных гарантий, но присутствует и минус в таком виде оплаты – она не зависит от результатов. Размер переменной части оплаты труда должен составлять не менее 30% от общей суммы, поскольку именно посредством переменной части оплаты руководство может стимулировать работников торговли к увеличению показателей товарооборота и качества обслуживания клиентов. Наличие только лишь фиксированного процента от объема реализации способствует достижению поставленных целей, но развивает безразличие к другим аспектам реализации.

Политика руководства предприятия предусматривает материальные наказания сотрудников в случае невыполнения плана работ (например, снижение месячного оклада специалиста по заранее оговоренным нормам или штрафные санкции). Все условия политики оплаты труда сотрудников предприятия в обязательном порядке оговариваются в трудовом соглашении и закрепляются в письменной форме в должностных инструкциях [61].

Для повышения мотивации персонала, как и любого другого, недостаточно только наличие материальных стимулов, необходимы еще и нематериальные. В принципе они аналогичны тем, которые применяются на других предприятиях. Здесь можно выделить введение разнообразных норм сбыта, участие персонала в разработке плановых показателей, установлении норм, похвала, изменение названия должности: старший работник сбыта, старший по направлению, участие в подготовке пособия по сбыту и др.

В «Строймеханизация» успешно используются одновременно несколько видов мотивации работников. К ним относится как материальные, так и нематериальные мотивации. Таким образом, в данной главе была дана характеристика предприятия, проведен анализ финансового состояния, изучен количественный и качественный состав персонала и выявлены основные способы стимулирования работников в ООО «Строймеханизация».

**3. Предложения в области мотивации и стимулирования с целью привлечения высококвалифицированных работников**

Планирование карьеры на основе формирования кадрового резерва — составная часть развития персонала в ООО «Строймеханизация». Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. Они должны разрабатываться на основе тщательного анализа работы, так как обладают сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к серьезному разочарованию.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональнаякарьерахарактеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации. В ООО «Строймеханизация» она может быть:

1. Вертикальной— подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
2. Горизонтальной— перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);
3. Центростремительной— движение к ядру, руководству организации, например приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.

Планирование занятия должностей проводится в виде планирования преемственности должностей.

Это планирование существенно зависит от того, статична ли существующая структура и насколько она изменчива.

Карьеру менеджера в ООО «Строймеханизация» можно условно разделить на несколько этапов, каждый из которых сопряжен не только с должностным уровнем, но и с определенным этапом в жизни (табл. 3.1).

Предварительный этапвключает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления*,* который длится примерно пять лет — от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

Этап продвиженияобычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице.

Таблица 3.1.

План карьеры специалиста в ООО «Строймеханизация»

Этапы карьеры менеджера

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап  карьеры | Возраст,  лет | Содержание этапа | Моральные  потребности на этапе | Физиологические и материальные потребности на этапе |
| Предвари-  тельный | До 25 | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения | Безопасность существования |
| Становления | До 30 | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя. | Самоутверждение, начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| Продвиже-ния | До 45 | Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации | Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| Сохранения | До 60 | Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение квалификации. Обучение молодежи | Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения | Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода |
| Завершения | После  60 | Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самовыражения, рост уважения | Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода |
| Пенсионный | После  65 | Занятие новым видом деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и здоровья.

Этап сохраненияхарактеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

Этап завершениядлится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые заменили бы заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионном этапекарьера в ООО «Строймеханизация» (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и людям своего круга. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

Планирование карьеры руководителей и специалистов — составная часть кадровой политики ООО «Строймеханизация», которая органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач. Карьера руководителя и специалиста — это всестороннее творческое и профессиональное развитие личности в процессе деятельности и его должностной рост (продвижение), базирующиеся на потенциальных возможностях, непрерывном образовании, мотивационных процессах. Планирование карьеры руководителя, принимающего решения, и специалиста, участвующего в их разработке и реализации, базируется на Трудовом кодексе, тарифно-квалификационных требованиях, типовых квалификационных характеристиках для работников управления и производственных структур, других документах.

План карьеры руководителя и специалиста, составная часть плана работы с резервом кадров в ООО «Строймеханизация», отличается от последнего длительностью и представляет собой планирование жизненного и трудового пути, темпов продвижения работника по категориям и должностям, основывается на постепенном удлинении сроков пребывания на каждой ступени деятельности, ориентирован на многоступенчатые испытания, стимулирование трудовой активности, создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей личности в самоутверждении и признании.

Планирование карьеры представляет собой разработку наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Передвижение осуществляется в рамках схемы замещения должностей: должностной рост и ротация. Должностной рост – это замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой. Ротация — это назначение работника ("по горизонтали") на должность одного должностного уровня, как правило, с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Основным источником замещения должностей по иерархии управления в управленческой структуре ООО «Строймеханизация» является должностной рост от младших должностей к старшим с учетом развития структурных подразделений, стажа работы и результатов ежегодных аттестаций руководителей и специалистов. Причем, рекомендуется должности, начиная с заместителя начальника отдела и главного специалиста, как правило, замещаются по конкурсу.

При составлении плана карьерного продвижения (роста) руководителя и специалиста необходимо: рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарате управления; определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалиста на различных этапах его деятельности; предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, культурно-технического и профессионального роста, накопления опыта, развития личности; оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знания менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита; учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменой сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Карьера в ООО «Строймеханизация» — это мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность, т.е. процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице.

Развитие карьеры работника, т. е. переход от одного этапа к другому, всегда регулируется потребностью ООО «Строймеханизация» и стремлением к этому самого работника. Но администрации предприятия и тем, от кого это зависит, следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом, а значит, плановым. При этом планирование, по возможности, должно быть долговременным и увязано с планами развития ООО «Строймеханизация». В то же время планирование карьеры, являясь элементом планирования кадров, не может носить директивный характер, так как со временем могут меняться и человек (его интересы, ориентации и т. д.), и планы ООО «Строймеханизация». План карьеры может корректироваться по срокам и т. п. Основанием для составления плана развития карьеры может служить выраженность или наличие следующих показателей, характеризующих производственную деятельность и поведение работника: мотивация на карьеру; качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет; заключение аттестационной (конкурсной, приемной или другой) комиссии или руководителя предприятия; профессиональная компетентность и эрудиция (подготовка); заключение или рекомендация другого предприятия, если работник поступил (переведен) на работу с него; психологическая пригодность к требуемой производственной деятельности.

Карьера работника в ООО «Строймеханизация» должна строиться исходя из ряда принципов ее развития. Это позволяет выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры как процесса и учесть их в работе с человеком. В качестве основополагающих следует положить такие принципы: индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры, так как далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять предъявляемым требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и т.д.); заинтересованность ООО «Строймеханизация» и работника в развитии карьеры, что предполагает перспективное развитие производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов; стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение, финансирование развития карьеры работника в планах предприятия; обязательность профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т. д.; социально-психологический комфорт и удовлетворенность, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т. п. (при повышении в должности или категории и т. д.); объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю ООО «Строймеханизация» (или его заместителям) с привлечением непосредственного руководителя работника и специалиста по кадрам. В этом случае руководитель, планирующий карьеру, должен обладать соответствующим кругозором, знать перспективные планы развития предприятия и отрасли, иметь данные по планированию кадров и их потребностям и т.д. Все это обеспечивает составление грамотного и точного плана карьеры работника, отвечающего потребностям предприятия и интересам самого работника.

Карьера работника, как длительный процесс, включает целый ряд взаимосвязанных элементов. Они должны включать подструктуры:

1. Личностную;
2. Производственную;
3. Ценностную.

При этом каждая подструктура карьеры работника ООО «Строймеханизация» должна включать следующие элементы:

### 1. Личностная подструктура:

###### -мотивацию на карьеру;

-личностные качества;

-самореализацию (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе, росте материального благополучия и т. д.;

-социальное признание как свидетельство одобрения окружающими стремления работника к развитию карьеры, используемых средств и методов достижения карьеры, престижности этих целей и т. д.;

### 2. Ценностная подструктура:

-социальную принадлежность, нередко предопределяющую формы и пути развития карьеры;

-общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки и т. д.);

-престижность развития карьеры и пр.;

3. Производственная подструктура*:*

-расширение производства (согласно планам развития, модернизации и т.п.);

-внедрение новой технологии и техники;

-переход на новые экономические отношения, определяемые развитием общества и страны в целом;

-качество и эффективность труда работника, подразделения, предприятия;

-потребность предприятия в развитии карьеры работника и др.

Все подструктуры определяют развитие карьеры работника в комплексе и взаимосвязаны. Поэтому при планировании карьеры работника следует учитывать все элементы структуры карьеры, так как иначе ООО «Строймеханизация» и социальное окружение будут сталкиваться с негативными проявлениями, например безразличие работника к общепринятым социальным ценностям приведет к следованию принципу "карьера любой ценой". Завышенные уровень притязаний и самооценка могут привести к тому, что работник будет стремиться к развитию карьеры, хотя его личностные качества не соответствуют требованиям рабочего места. Допустим, что ООО «Строймеханизация» в перспективе не имеет развития и обновления технологий и техники, однако администрация планирует развитие карьеры работника. Это приведет к тому, что на каком-то этапе план будет невыполненным из-за отсутствия возможности перемещений и т. п. (нет новой техники и т. д.). В любом из приведенных примеров развитие карьеры работника протекает ненормально, с ущербом для ООО «Строймеханизация» (трудовой группы) и работника. Развитие карьеры работника может происходить только тогда, когда сам работник и администрация ООО «Строймеханизация» обеспечивают развитие всех элементов (подструктур) карьеры в целом.

Как отмечалось нами выше, карьера работника есть длительный процесс, который может включать ряд периодов, зачастую повторяющихся. К таким периодам (этапам) следует отнести:

- повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного обучения;

- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности, когда работник обязательно проходит подготовку (повышение квалификации, переподготовка, стажировка) согласно индивидуальным планам;

- назначение на более высокую должность (по результатам подготовки в резерве либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия);

- ротацию работника внутри своего подразделения или предприятия для расширения его кругозора, при которой изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае, без ее уменьшения.

Все виды ротации работника, подготовку, зачисление в резерв кадров и продвижение по службе в ООО «Строймеханизация» рекомендуется производить только с согласия работника, так как "силовые" методы работы в данном случае недопустимы

При планировании карьеры работника в ООО «Строймеханизация» необходимо иметь в виду, что решаются задачи, которые:

1. Ставит перед собой работник: добиться более высокого служебного положения; обеспечить высокое материальное благополучие; расширить кругозор; поднять авторитет, престиж; добиться уважения окружающих и др.;

2. Стоят перед подразделением, предприятием ООО «Строймеханизация»: выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающих требованиям и обладающих рядом качеств (организаторских, коммуникативных, работоспособностью, стрессоустойчивостью, ответственностью и т. д.) специалистов и руководителей и путем их постепенного развития и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Если, по мнению руководителей подразделения, кадровой службы, ООО «Строймеханизация», работник заслуживает планирования карьеры, что отвечает интересам ООО «Строймеханизация», то необходимо определить отношение к этому самого работника. Для этого с работником необходимо проводить беседу, которая строится таким образом, чтобы тот раскрыл свое отношение к задачам, решаемым предприятием, к возможному его расширению и необходимости в связи с этим подготовки, к перемещениям по работе (ротации и продвижениям) и т.п. Беседу рекомендуется проводить руководителю кадровой службы или одному из ее ведущих специалистов как наиболее подготовленным к проведению этого сложного метода психологической диагностики

При выявлении у работника мотивации на развитие карьеры (т. е. установки на продвижение, успех, самореализацию, признание и т. д.) целесообразно определить соответствие выраженности ряда личностных качеств (профессионально важных) требованиям, предъявляемым профессиональной деятельностью. Другими словами, следует оценить личностные качества и их соответствие критериям профессионализма и профессиональной пригодности методами психологической диагностики.

В плане карьеры работника ООО «Строймеханизация» указываются следующие данные:

1. Наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности);

2. Срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал);

3. Виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение и т.п.);

4. Наименование видов подготовки;

5. Сроки подготовки;

6. Планируемое учебное заведение для подготовки;

7. Предполагаемое направление обучения;

8. Оценки, получаемые работником при подготовке, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т. п.

9. Прочие данные, которые необходимо указать, по мнению составителей плана карьеры работника.

Участники составления плана карьеры работника должны действовать только так, чтобы удовлетворялись интересы и предприятия, и работника. Им следует иметь в виду, что план карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направления на подготовку, предъявления определенных требований к работнику (с одной стороны) и построения конкретной модели профессиональной деятельности работником (с другой стороны). Поэтому, несмотря на то, что план карьеры не может быть директивой с обязательным выполнением, его составление — ответственное дело и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по отношению к работнику.

Также, одним из основных факторов мотивации персонала для выполнения работы является оплата труда, выступающая в форме заработной платы. Система вознаграждения за труд в ООО «Строймеханизация» должна строиться с учетом следующих факторов:

- характера и сложности работы;

- роли труда в общем результате производства;

- эффективности труда.

К сожалению, зачастую трудность объективной оценки этих факторов приводит к замене их в практической деятельности на частные признаки, такие как: стаж работы, уровень квалификации и должность. Это упрощает задачу выбора размера оплаты труда, но сопровождается нарушением объективности оценки труда.

В условиях рыночных отношений механизм заработной платы в ООО «Строймеханизация» должен учитывать три принципа:

1. Размер оплаты труда должен зависеть от трудового вклада каждого работника, его опыта и квалификации;

2. Заработок работника должен определяться конечным результатом работы всего коллектива;

3. Оплата труда должна обеспечить социальную защищенность работников.

Для правильного учета всех этих факторов сначала нужно уяснить, что такое заработная плата. Заработная плата - это основная часть фонда жизненных средств работника, представляющая в денежной форме долю чистого дохода предприятия, зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяемую между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. На сегодняшний день на государственных предприятиях основным инструментом регулирования оплаты труда является тарифная система.

Тарифная система оплаты труда - это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация оплаты труда в зависимости от квалификации, сложности и условий труда работников. Эти нормативы определяют условия тарификации работ, т.е. отнесения их к соответствующим группам сложности (разрядам), а также размер денежного вознаграждения за единицу рабочего времени (час, день, смену, месяц).

Допустим, что у нового работника зарплата составляет 40 рублей в час, тогда будет не сложно высчитать заработок работника в зависимости от стажа работы и разряда. Расчет зарплаты будет выглядеть так:

40 руб/час + ((р\*10)% + (г\*4)%) ± 3 % , где

р – разряд работника;

г – количество лет, проработанных в ООО «Строймеханизация»;

± 3 % по результатам работы всего коллектива («+» - за отсутствие браков, «-» за наличие браков) .

Например, предположим, что человек проработал на предприятии 12 лет, имеет 3 разряд и по результатам работы не обнаружен брак, тогда его часовой заработок составит:

40 руб/час + (30% + 48%) + 3%= 40 руб/час + 31,2 руб + 3% = 74 руб/час

Таким образом, у работников будет стимул работать продолжительное количество лет, с повышением уровня квалификации и без сбоев и браков в производстве, так как все эти показатель самым непосредственным образом будут влиять на уровень его заработной платы.

###### Основными элементами тарифной системы являются: тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки и ставки, районные коэффициенты.

Итак, в данной главе мы предложили руководителям ООО «Строймеханизация» практиковать планирование карьеры – что позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях.

Также карьеру менеджера в ООО «Строймеханизация» мы условно разделили на несколько этапов, каждый из которых сопряжен не только с должностным уровнем, но и с определенным этапом в жизни. Перечислили данные, которые необходимо указывать в плане карьеры работника ООО «Строймеханизация».

Определили, что одним из основных факторов мотивации персонала для выполнения работы является оплата труда, выступающая в форме заработной платы. С учетом скаких факторов должна строиться система вознаграждения за труд в ООО «Строймеханизация» и какие принципы должны учитываться при начислении заработной платы в ООО «Строймеханизация».

**Заключение**

В современной науке об управлении мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Среди них можно выделить Теорию потребностей Абрахама Маслоу, Теорию человеческих отношений Ренсиса Ликерта, Теорию ожиданий Виктора Врума, Теорию X и Y Дугласа МакГрегора, Теорию двух факторов Фредерика Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Итак, в первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям. Перечень этих факторов можно продолжать. Определение потребностей работника должно происходить до его приема на работу и постоянно корректироваться по ходу трудовой деятельности. Однако задача эта не столь проста, чтобы можно было уложить ее в определенную схему. Дело в том, что далеко не все потребности человека проявляются явно. Казалось бы, чем меньше потребностей, тем меньше вопросов. Но это не так. Если работник испытывает скрытую потребность в чем-либо, он будет искать возможность для ее удовлетворения. Если же она так и будет оставаться неудовлетворенной, то это будет отражаться на поведении сотрудника и явится серьезным демотивирующим фактором. Поэтому необходимо пытаться выявить все потребности работника, а так же понять, какие из них являются доминирующими. Для этого при приеме на работу следует использовать специальные методики тестирования и собеседования. Здесь большую помощь может оказать знание Теории потребностей Абрахама Маслоу. Его "Пирамида потребностей" дает достаточно четкое представление об иерархии потребностей. Правильно применив ее, можно определить наиболее важную группу потребностей человека, то есть найти именно те рычаги, на которые следует воздействовать. Однако не следует забывать, что "Пирамида потребностей" Маслоу представляет собой обобщенную модель и не учитывает индивидуальные отличия людей. В процессе работы руководители должны внимательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы понять какие активные потребности движут ими сейчас. Однажды выявленные потребности человека могут со временем удовлетворяться и уходить на второй план. И в то же время будут появляться новые. В общем, мотивы, движущие работником, не являются постоянными, и их необходимо постоянно отслеживать. Таким образом, первым этапом мотивационной стратегии компании должна быть выработка системы мероприятий, направленных на изучение потребностей персонала.

Следующим шагом мотивационной стратегии должно было определение тех форм стимулирования персонала, которые организация может использовать в своей деятельности. Здесь важно понять, что фирма может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения. Можно разработать гигантские программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

Однако существует мотивационный фактор, применение которого обязательно для любой компании, которая стремится добиться успеха. Как правило, в современных разработках мотивация персонала сводится, в первую очередь, к тому, какими средствами вознаграждения стимулировать работника на более производительный труд. Понятие "корпоративный дух" обычно рассматривается в других разделах теории управления. На мой взгляд, создание имиджа компании является серьезнейшим мотивирующим фактором, причем тем фактором, который влияет на мотивацию работника априори, то есть еще до того, как он принимается на работу, и оказывает воздействие на протяжении всего времени его работы в компании. Какими бы ни были основные потребности человека, возможность работать в известной компании, которая пропагандирует четкие, ясные, известные далеко за ее пределами и получающие общественное одобрение цели, будет в той или иной степени возбуждать в человеке гордость за возможность принадлежать к этой корпорации, ощущать себя ее частью. Таким образом, создание "корпоративного духа" становится важнейшим звеном программы мотивации любого коллектива.

Другим фактором, безусловно оказывающим влияние на эффективность труда работников, является обстановка внутри компании. Здесь руководителям необходимо понять, что ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри компании. Выполнение этих условий само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде. Однако если компания не заботится об этом, ее работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда. Поэтому важно иметь в виду, что создание благоприятной обстановки в компании также является серьезнейшей задачей мотивации.

Перечисленные выше условия являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе в данной компании. Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны работников. Однако наличия этих элементов недостаточно для создания эффективной мотивационной стратегии компании. Следует разработать специальные меры стимулирования труда работников. Они могут быть коллективными и индивидуальными.

Вопрос формирования общих форм стимулирования персонала вплотную соприкасается с понятиями "корпоративного духа" и "корпоративной культуры". Для руководителя очень важно "нарисовать" психологический портрет всего коллектива. Это поможет правильно оценить те общие потребности, которые могут быть эффективно удовлетворены организацией. Такой вид мотивации обходиться компании не так дорого, а отдача от него порой бывает очень значительной, так как, помимо удовлетворения потребностей отдельных работников, коллективные формы стимулирования способствуют сплоченности коллектива, формированию "корпоративного сознания", что, несомненно, сказывается на производительности труда. Список таких мер может быть достаточно большим. Среди тех форм стимулирования, которые следует рекомендовать для применения:

- организация питания внутри компании;

- оплата транспортных расходов;

- медицинское обслуживание;

- помощь в получении дополнительного образования;

- программы страхования;

- организация корпоративных пенсионных и сберегательных фондов;

- проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий;

- организация совместных поездок.

Применение таких форм коллективной мотивации может оказаться не только полезным, но и выгодным. Дело в том, что все сотрудники вынуждены тратить деньги на обеды и транспорт. Эти средства они получают от нас в виде зарплаты. Существующая ныне система налогообложения такова, что выплачивать сотрудникам высокие оклады и при этом не нарушать закон компании не в состоянии из-за немыслимо высоких налоговых издержек. В то же время, оплата таких расходов фирмой не влечет за собой столь высоких издержек. Таким образом, система оплаты части расходов сотрудников компанией выгодна и тем и другим. С другой стороны, большинство работников хотят иметь доступ к качественному медицинскому обслуживанию, спортивным сооружениям, получать дополнительное образование, иметь страховки и дополнительные пенсии. Однако эти расходы по карману далеко не всем. Если эти расходы берет на себя компания, то они становятся гораздо доступнее из-за того, что компании легче обеспечить меньшую стоимость этих услуг, чем отдельному человеку. Таким образом, получение от компании тех дополнительных благ, которые работник не может позволить себе сам, повышает его заинтересованность в работе в компании, то есть серьезно мотивирует его. Необходимо понять, что в сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом компенсации сотрудникам фирмы, чем простое повышение зарплаты. При этом важно определить, какие формы коллективного стимулирования будут наиболее эффективны для конкретной компании. Особенно это касается тех компаний, которые на определенном этапе развития значительно ограничены в средствах для проведения социальных программ.

Однако потребности сотрудников различны, поэтому наиболее эффективными формами стимулирования работников являются индивидуальные. Как отмечалось выше, важно выяснить потребности каждого работника и попытаться найти способы их удовлетворения. При разработке собственной программы мотивации для конкретного коллектива необходимо понять всю сложность этой задачи. Ведь каждая организация имеет свою структуру, и задача мотивации подчиненных должна решаться на всех уровнях иерархии предприятия. Здесь важную роль имеет подготовка специальных методик, позволяющих безошибочно диагностировать нужды сотрудников. При этом надо понимать, что персональная мотивация сотрудников не должна сводится лишь к предоставлению дополнительных материальных благ за успешное выполнение работы. Существуют многочисленные нематериальные факторы, побуждающие человека трудиться эффективнее. Наиболее важным в этом отношении я бы назвал "фактор своего места". Искусство руководителя состоит в таком распределении человеческих ресурсов, при котором работники максимально ощущали бы свою полезность и получали бы удовлетворение от проделанной работы. В этом случае осознание своей значимости станет для работников очень сильным мотиватором. Другими сильными стимулирующими факторами для работников могут быть возможность продвижения по служебной лестнице и возможность творчества. Эти стремления надо всячески поощрять, правда, следует понимать, что мотивировать они будут лишь тех людей, которые в этом нуждаются. В противном случае, результат будет прямо противоположным. Огромное значение имеет также фактор личного примера руководителя. Нельзя добиться эффективной работы персонала, если начальник не побуждает их к этому своими действиями.

Что же касается персонального материального поощрения, то эти меры хорошо известны:

- заработная плата;

- бонусы;

- участие в прибылях;

- планы дополнительных выплат;

- участие в акционерном капитале.

Несмотря на то, что мы рассмотрели множество средств стимулирования персонала, именно эти способы являются наиболее распространенными. Однако, на мой взгляд, здесь необходим особый подход. Руководству компании необходимо разработать такую стратегию, которая позволяла бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами компании:

1. Обеспечение стабильного дохода сотрудников компании, то есть поддержание гарантированной оплаты труда на должном уровне.
2. Выделение большого объема средств для дополнительного поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников.

Сложность здесь заключается в том, чтобы правильно определить ту долю фонда оплаты труда, которая предназначена для регулярных выплат, при этом оставив достаточно средств для дополнительных выплат. На мой взгляд, наиболее перспективной здесь является практика участия в прибылях, поскольку она поощряет работника так строить свою работу, чтобы принести

компании максимальную пользу. Важно также создать финансовые ориентиры для каждого сотрудника. Для этого следует отражать все возможные дополнительные материальные вознаграждения в контрактах работников или приложениях к ним и ставить их получение в прямую зависимость от достижения сотрудником тех или иных целей. При этом данные вопросы необходимо ежегодно пересматривать. Не следует забывать, что, несмотря на наличие множества других мотивационных факторов, размер оплаты труда все же остается наиболее значимой формой стимулирования для большинства сотрудников.

Таким образом, мы рассмотрели общие вопросы стратегии мотивации персонала компании. Однако для того, чтобы выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдут их коллективу. Ясно одно - в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам.

##### Список использованной литературы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2002. – 192 с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. — 432 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. - 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2006. - 224 с.
4. Барков С. А. Управление персоналом.- М.: ЮристЪ, 2001, - 451 с.
5. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Питер Ройш. Управление персоналом.- Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с,
6. Беляцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера.- Мн.: Книжный дом, 2002. – 255 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (пособие по кадровой ра­боте). – М.: «Юрист», 2004. – 230 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
9. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2002. – 211 с.
10. Ворожейник И. Е. Управление социальным развитием организации. - М.: ЮНИТИ, 2001. – 472 с.
11. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 213 с.
12. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 2003. – 218 с.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 511 с.
14. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2003. – 415 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд. испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
16. Жариков Е. С. Психология управления. – М.: Проспект, 2002. – 298 с.
17. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента: Ученое пособие для вузов / Науч. Редактор А. А. Радугин. – М.: центр, 2005. – 432 с.
18. Иванов В. Н., Пойрушев В. И., Гладышев А. Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2001. – 317 с.
19. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Гардарике, 2004. – 318 с.
20. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н. И. Кабушкин – 4-е изд. – Мн.: Новое издание, 2001. – 336 с.
21. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2004. – 412 с.
22. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
23. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с.
24. Кнорринг А. И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2004. – 199 с.
25. Кондарков Н. П. Эккаунтинг для менеджеров. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел-синтез», 2002. – 296 с.
26. Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2004. – 303 с.
27. Кравченко А. И. Трудовые организации: структура организации поведения. – М.: ЮристЪ, 2001. – 114 с.
28. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 511 с.
29. Кричевский Р.А. Если вы руководитель. – М.: Проспект, 2001. – 301 с.
30. Лифинец А. С. Основы управления персоналом. – Иваново.: Дом книги, 2006. – 256 с.
31. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 368 с.
32. Магура М. И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 376 с.
33. Майбурд Е. М. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров. М.:ЮНИТИ, 2006. – 411 с.
34. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: ЮристЪ, 2003. – 291 с.
35. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия,«Инфра-М», Москва-Новосибирск, 2006 г.- 432с.
36. Менеджмент: Учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров и др.; Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 2001. – 343 с.
37. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, А.П. Разу, А.В. Тихомировой. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. - 528 с.
38. Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Высшая школа. 2002. – 501 с.
39. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира.: Пер. с англ.- М.: Прогресс, 2002. – 512 с.
40. Мескон Н., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. – 800 с.
41. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика. 2-е изд. - Спб.: Питер, 2005. - 304 с.
42. Не повторять ошибок: (Практические советы руководителю).// Сост. И. В. Липсиц. - М.: Экономика, 2006. – 312 с.
43. Негашев Е. В. Анализ предприятия в условиях рынка.: Учеб. пособие. - М.: Высш. Шк, 2007. – 343 с.
44. Оучи У. Г. Методы организации производства: японской и американский подходы. - М.: Экономика, 2005. – 311 с.
45. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др.; — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 622 с.
46. Пронников В. А., Ладанов И. Д. «Управление персоналом в Японии».- М.: Экономика, 2003.
47. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 205 с.
48. Спивак В. А. Организационные поведения и управления персоналом. – Санкт – Петербург, 2001.
49. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Высшая школа, 2005. – 362 с.
50. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2005. – 203 с.
51. Герчиков Д. В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом, 2004. - № 12. - 6 – 8 с.
52. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления, 2006. - № 5.- 8 – 12 с.
53. Семенов А. Посттейлоризм и теория человеческого капитала // МЭ и МО, 2004. - № 9. – 3 – 9 с.
54. Устав предприятия ООО «Строймеханизация», 1999 г.
55. Бухгалтерский баланс ООО «Строймеханизация», 2006 г.
56. Бухгалтерский баланс ООО «Строймеханизация», 2007 г.
57. Отчет о прибылях и убытках ООО «Строймеханизация», 2006 г.
58. Отчет о прибылях и убытках ООО «Строймеханизация», 2007 г.
59. Штатное расписание ООО «Строймеханизация», 2008 г.
60. Кадровая политика ООО «Строймеханизация» на 01.01.2008г.
61. Должностные инструкции персонала ООО «Строймеханизация», 2007 г.
62. Политика ООО «Строймеханизация» в области повышения качества продукции, 2007г.
63. Политика в области охраны здоровья и безопасности персонала в ООО «Строймеханизация», 2008г.
64. Тарифная сетка ООО «Строймеханизация», 2008г.
65. Правило внутреннего распорядка в ООО «Строймеханизация», 2008г.
66. Положение о ротации кадров в ООО «Строймеханизация» на 01.01.2008г.

Приложение 1

Организационная структура ООО «Строймеханизация» на 01. 01. 2008 г.

Директор

Зам. директо-ра по кадрам

Главный

инженер

Зам. директора

по экономики

Зам.директора по социаль.

вопросам

Отдел охраны труда и техники

безопасности

Отдел

кадров

Отдел организации труда и заработной платы

Отдел охраны окружающей среды

Отдел

обучения

Военизированная охрана

Отдел научно-техн. информ.

Отдел организации производства и управления

Патентно-лиценз. отдел

Отдел рационализации

и изобретательства

Юридический отдел

###### Приложение 2

###### Структурные подразделения, их назначение, задачи в ООО «Строймеханизация» на 01. 01. 2008 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | . |
| Наимено-вание цеха | Расшифровка, назначение | Выполняемые задачи подразделения, отдела |
| 1 | 2 | 3 |
| ООТиТБ | Служба охраны труда и техники безопасности | Осуществляет контроль за работой производственных подразделений и служб НГДУЗ по улучшению условий труда, совершенствованию охраны труда, а также разработка и осуществление на основе широкого внедрения достижений науки и техники, организационно-технических и санитарных мероприятий по предупреждению травматизма, профзаболеваний. |
| ТОП | Технологический отдел производства | Разработка и обеспечение выполнение планов развития производства, организационно-технических мероприятий, внедрение новой техники и технологии, научный организации труда способствующих облегчению и оздоровлению условий труда. |
| ТО | Технологический отдел | Определяет рациональную технику и технологию производства, совершенствует их, внедряет новую технику и передовую технологию, пропагандирует достижения науки, техники и передовой технологии. |
| ОБ | Отдел безопасности | Снижение определенных видов риска, устранение угроз и обеспечение нормальных условий производственно - коммерческой деятельности ООО «Строймеханизация» |
| ОК | Отдел кадров | Подбор, расстановка, изучение, подготовка, учет и воспитание кадров и т.д. |
| ЭО | Экономический отдел | Организация и совершенствование экономической работы управления: своевременная разработка текущих и перспективных планов производства, анализ и обобщение результатов работы, вскрытие неиспользованных резервов и повышение эффективности' производства. |
| ОМТС | Отдел материально-технического снабжения | Организация своевременного комплектного обеспечения производственных объектов и подразделений управления материалами, сырьем. Полуфабрикатами, оборудованием, комплектующими изделиями, инструментами и другими материальными ресурсами для выполнения установленных им планов производства и т.д. |
| ОТиЗ | Отдел труда и заработной платы | Организация труда и заработной платы, постоянное ее совершенствование, планирование и учет труда по ООО «Строймеханизация», технического нормирования, внедрение прогрессивных форм и систем заработной платы и материального стимулирования, разработанных с учетом достижения науки, техники и передового опыта в целях дальнейшего роста производительности труда и повышения эффективности производства, развитие соревнования. |
| ЦАП | Цех автоматизации производства. | Техническое обслуживание и обеспечение надежной работы КИП, средств автоматизации и телемеханизации производственных процессов объект ООО «Строймеханизация» |
| СРЦ | Строительно-ремонтый цех. | Производство строительно-монтажных работ и ремонт объектов. |
| ЦМТСиКО | Цех материально-технического снабжения и комплектации. | Своевременное обеспечение производственных, строящихся и реконструируемых объектов и подразделений ООО «Строймеханизация» материалами, сырьем, оборудованием, комплектующими изделиями, инструментом и другими материальными ресурсами для выполнения установленных им планов производства. |
| УТТ | Управление технологического транспорта, занятый непосредственно на объектах. | Качественное и своевременное обслуживание и выполнение работ специальной техникой для ООО «Строймеханизация» в целях обеспечения выполнения заданий на основе улучшения организации труда и рационального использования трудовых и материально-технических ресурсов, снижения эксплуатационных затрат и себестоимости услуг. |

Приложение 3

Структура аппарата управления ООО «Строймеханизация»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должности | Выполняемые задачи |
| 1 | 2 |
| Директор  ООО «Строймеханизация» | Всемерное удовлетворение потребности народного хозяйства, увеличение вклада в ускорение социально-экономического развития страны, региона и объединения и обеспечение на этой основе роста благосостояния коллектива и его членов. |
| Главный бухгалтер  ООО «Строймеханизация» | Организация бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности структурных подразделений и обеспечение контроля за наличием и движением имущества, использования материальных и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами. |
| Заместитель директора  ООО «Строймеханизация»  по общим вопросам | Организация подготовки текущих и перспективных планов материально-технического обеспечения ООО, объема грузоперевозок, составления заявок на поставку материалов, оборудования и запасных частей и контроль за их выполнением и т.д. |
| Заместитель директора  ООО «Строймеханизация»  по капитальному строительству | Техническое и методическое руководство строительно-монтажными организациями, выполняющими работы на объектах, координация их деятельности: контроль за работой строительных подразделений ООО и т.д. |
| Заместитель директора  по экономике | Организация перспективного и текущего планирования развития ООО, организация труда и заработной платы, организация бухгалтерского учета и контроля, обеспечение рентабельности предприятия. |
| Заместитель директора  по социальным вопросам | Организация работ по управлению социальным развитием трудовых коллективов. |

Приложение 4

АНКЕТА

Целью анкетирования является разработка эффективной мотивации труда, результаты анкетирования являются конфедициальной информацией и не подлежат разглашению.

1. Ваш возраст А) 18-25 лет;

Б) 25-35 лет;

В) 35-45 лет;

Г) больше 45 лет.

2. Устраивает ли вас Ваша работа А) Да, вполне доволен(на);

Б) Скорее доволен(на), чем

недоволен(на);

В) Работа для меня безразлична;

Г) Скорее недоволен(на);

Д) Совершенно недоволен(на)

работой;

Е) Затрудняюсь ответить.

3. Причины побуждающие работать А) Занимаюсь любимым занятием;

Б) Дорабатываю до пенсии;

В) На других предприятиях

аналогичная ситуация;

Г) Пользуюсь социальными льготами;

Д) Работаю, но ищу лучший вариант;

Е) Высокая оплата труда;

Ж) Возможность карьерного роста.

4. Ваше образование А) Высшее;

Б) н/высшее;

В) ср. профессиональное;

Г) среднее.

5. Вы работаете на предприятии А) Менее 1 года;

Б) 1-5 лет;

В) 5-10 лет;

Г) 10-15 лет;

Д) более 15 лет.