Министерство образования Российской Федерации

Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Высшая школа бизнеса»

Выпускная квалификационная работа

**Организация мотивации на предприятии**

Выполнила: слушательница курса

«Управление персоналом»

Студенцова Т. Н.

Проверил: Преподаватель

Пятикова С. К.

Вологда 2008

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1 Система мотивации: пути и методы формирования

1.1 Определение роли мотивации в системе управления персоналом

1.2 Пути и методы формирования системы мотивации

Глава 2. Организация системы мотивации на предприятии

2.1 Измерение и анализ уровня мотивации персонала

2.2 Пути совершенствования и развития мотивации на данном предприятии

Заключение

Приложения

Список использованных источников

**Введение**

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Система мотивации в организации должна предоставлять ее членам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью. Шокирующая, но беспощадная статистика, утверждающая, сто текучесть рядовых сотрудников и менеджеров низшего звена составляет 100-150 % в год, является реальностью. Сегодня около 80% российских компаний переживают состояние кризиса управления. Данная статистика – это результат отношения работодателя к своему персоналу. Персонал – это главный актив предприятия. Без персонала орудия труда мертвы. Мотивация и стимулирование человека являются главными показателями, характеризующими эффективность работы этого ключевого звена. Недаром мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе управления персоналом.

Поэтому целью данной работы явилась разработка предложений по развитию и совершенствованию системы мотивации на предприятии (на примере ОАО «Бываловский машиностроительный завод»)

Объектом исследования явился персонал ОАО «БМЗ», предметом – мотивация работников к работе в указанной компании.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. изучить современный взгляд на проблему мотивации персонала на предприятии, ее место в системе управления персоналом,
2. познакомиться с опытом отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования,
3. измерить уровень мотивации персонала,
4. оценить эффективность используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда,
5. разработать предложения по усовершенствованию системы мотивации работников.

В процессе выполнения поставленных задач использовались

* + наблюдение,
	+ анкетирование,
	+ интервьюирование,
	+ математические методы.

Полученные результаты помогут оценить и внедрить новые методы мотивации труда, положить начало формированию мотивационной статистики. Полученная информация может быть использована для разработки стратегии по развитию мотивации работников предприятия.

**Глава 1. Система мотивации: пути и методы формирования**

**1.1 Определение роли мотивации в системе управления персоналом**

Важнейшую роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать такие задачи, как повышение результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечение систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива. **Мотивация** включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача /2/. Стимул – это внешний побудитель в труде. Поэтому мы будем трактовать это понятие как внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей /1/. Человеком движут мотивы – внутренние побудители. Мотивация - это процесс влияния стимулов на мотивы для получения требуемого уровня мотивации /2/. В свою очередь, относительно отдельного работника, группы или коллектива стимулы побуждают к труду, деятельности и работе

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни. Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания. Заставить кого-то что-нибудь полюбить или захотеть чем-то заниматься - чрезвычайно сложно. Две составляющие – когда человек может что-то делать и хочет выполнять конкретную задачу – взаимосвязаны. Нужно мотивировать сотрудника, чтобы он работал именно в этой компании и занимался конкретной деятельностью, понимая, что возможен служебный рост, большее вознаграждение и признание.

В настоящее время существует множество теорий мотивации. Множественность теорий мотивации, их концептуальная разделенность пока не дают возможности менеджеру для ясного и доступного понимания протекания мотивационного процесса. Мотивационный процесс – это процесс согласования целей субъекта управления (предприятия в целом) и объекта управления (конкретного работника) /3/. Доблаев В.Л. выделяет в структуре мотивационного процесса пять последовательных этапов (см. таблицу 1)

**Таблица 1. Этапы мотивационного процесса**.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Фаза I | Фаза II | Фаза III | Фаза IV | Фаза V |
| Состояние образа ситуации | Образ ситуациине расчлененСИТУАЦИЯ | Образ ситуацииначинает структурироватьсяЯСИТУАЦИЯ | Дальнейшая структуризацияобразаситуацииЯ ДЕЙСТВИЕСИТУАЦИЯ | Относительно полнаяструктуризацияобразаситуацииЯ ДЕЙСТВИЕСИТУАЦИЯСРЕДСТВО РЕЗУЛЬТАТ | Полнаяструктуризация образа ситуации |
| Характерповедения | Чувство неудовлетворенности | Активизация внимания, появлениежелания(«я хочу») | ГотовностьВнести изменения в ситуацию («я готов что-то предпринять») | Видениебудущего результата,постановка цели(«я могу это получить») | Разработка плана, программа поведения, прогноз альтернативных вариантов, оценка промежуточных и конечныхрезультатов |

Таким образом, чтобы на практике реализовать целеориентированную мотивацию труда персонала, отследить цели и результаты деятельности необходимо оценить труд работника /3/.

Мотивацию персонала принято разделять на внешнюю (побуждают работать субъекты внешней среды) и внутреннюю (мотивы порождает сам человек). Наиболее значимыми мотивами труда для работника, как правило, являются материальные – всегда ограниченные возможностями организации. При этом талант управленца заключается в умении побудить подчиненных работать максимально эффективно, используя при этом все разнообразие мотивационных воздействий (см. Приложение 1). Не имея возможности поднимать уровень заработной платы, руководитель может мотивировать сотрудника удобным режимом труда, что вполне может компенсировать сотруднику некоторые недостатки материального стимулирования и отвечать его насущным потребностям даже больше, чем сами деньги./ /

Нельзя, однако, умалять значение прямого экономического стимулирования, без наличия которого невозможно говорить о действительности какого-либо другого вида мотивации. Система денежных выплат должна обеспечить персоналу желаемый уровень дохода, зависеть от трудового вклада, регулировать спрос и предложение рабочей силы по предприятиям, отраслям экономики, регионам и отвечать таким принципам как: справедливость распределения, недопущение дискриминации, дифференцированный подход, своевременность выплаты.

Поэтому многие руководители, осознавая, что не могут так глубоко повлиять на своих подчиненных, оставляют вопрос внутренней мотивации на совести специалистов по найму. Они полагают (впрочем, достаточно справедливо), что эта задача должна решаться на уровне входа в организацию - т.е. надо брать на работу только тех, у кого уже есть эта самая, странная и неуловимая, внутренняя мотивация работать именно в их компании и именно над поставленными задачами. В долгосрочной перспективе даже самые изощренные многоступенчатые методы отбора кандидатов не решают проблемы внутренней мотивации.

Ведь 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**, т. е. желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

Процесс создания и природа мотивации изучается довольно давно. Одним из первых была иерархия потребностей Маслоу. Согласно Маслоу, физиологические потребности являются основополагающими для человека: они требуют своего удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения 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 других 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/1/.

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.

На основе приведенного классификатора потребностей может быть построена мотивационная модель (Табл.2.) /2/.

Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предъявляя **свои** возможности на рынке труда.

Таблица 2 Мотивационная модель

|  |  |
| --- | --- |
| Претворение в жизнь потребностей своей личности | Реализация своего потенциала, увеличение количества знаний |
| Уважение к себе и 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. |

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.

Основным стимулирующим фактором работников на рынке труда является заработная плата. Без него все остальные факторы теряют свою эффективность. Жизнь каждого из нас можно представить как бесконечную череду взаимосвязанных актов действий и поощрений: " - действие – стимул – действие – стимул - ". Четкое представление о принципиальных различиях мотивационного механизма позволяет выделить две принципиально различные формы организации стимулирования. Одну из них можно назвать подкрепляющей, вторую – опережающей.

Значительно снижают трудовую мотивацию работников уравнительные тенденции, проявляющиеся как в старых, так и в новых формах. Этому способствуют компенсационные надбавки, натурализованная оплата. 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.

В организациях наиболее остро стоит проблема выбора системы стимулирования работников. Цели системы стимулирования должны соответствовать целям организации и способствовать обеспечению ее рабочей силой, обладающей необходимыми и достаточными компетенциями. Но, как известно, каждый человек уникален, каждый имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Напрашивается вывод, что система стимулирования для каждого человека должна быть индивидуальной. Это возможно лишь в малых коллективах, где руководитель знает потребности каждого из своих работников, однако на средних и крупных предприятиях возникает потребность в группировке работников, с тем, чтобы предоставлять различные стимулирующие системы группе работников.

**1.2 Пути и методы формирования системы мотивации**

Сегодня система управления персоналом немыслима без такой важной составляющей, как мотивация труда. И каждая компания, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом или, по крайней мере, планирующая свой завтрашний день, старается разработать собственную систему стимулирования труда персонала.

Государство предоставляет некоторые льготы и гарантии работнику, соблюдение которых позволяет работодателю сформировать некоторый мотивационный пакет. Трудовой Кодекс РФ обуславливает работнику некоторые льготы и компенсации, но в настоящее время они не полностью удовлетворяют потребностям работника, в связи с чем государственным пакетом в основном ограничиваются крупные предприятия и бывшие государственные компании.

Впрочем, некоторые признаки мотивации присутствуют у всех без исключения компаний и предприятий. Один из них и, безусловно, самый значимый - это система заработной платы. Любой сотрудник, нанимаясь на работу, ожидает от работодателя адекватной оплаты его усилий и труда. Кем бы ни был сотрудник, и какого рода усилия бы он ни прилагал в ходе работы, его труд должен быть оплачен. Поэтому можно утверждать, что только комплекс мер, сведенных в единую систему стимулирования труда, способен в должной степени оказать позитивное влияние на эффективность труда, что и является главной целью кадровой политики компании.

Попробуем дать характеристику и оценку методов мотивации, применение которых может помочь создать эффективную систему мотивации труда на предприятии.

Эффективность труда, прежде всего, зависит от его организации.

Существует несколько принципов организации труда:

* работа должна иметь смысл. Каждый работник должен знать смысл своей работы, четко осознавать цели и ощущать значимость ее выполнения,
* каждый работник должен иметь свое рабочее место, которое должно быть соответствующим образом оборудовано,
* руководство должно создать такие условия труда, чтобы работник мог наиболее эффективно выполнять свои обязанности. Требования, предъявляемые ему, не должны быть занижены или завышены,
* каждый работник должен видеть результат своего труда и осознавать индивидуальный вклад в результат коллективной деятельности,
* каждый работник может иметь собственный взглядна оптимизацию своего рабочего времени и процесса. Все рационализаторские предложения должны быть рассмотрены и должным образом оценены,
* администрация должна периодически напоминать работнику о значимости его труда и оценивать его работу,
* каждый сотрудник должен стремиться к успеху. Его успех должен быть адекватно оценен,
* информированность работника. Каждый работник должен обладать необходимой информацией по работе,
* работник должен принимать участие в изменениях в организации рабочего времени и места.

Приходя на работу сотрудник, прежде всего, сталкивается в первую очередь со своим рабочим местом, офисом компании. Нет нужды доказывать преимущество современного офиса перед необорудованным полуподвальным помещением. А такие факторы как удобство месторасположения и время, занимаемое дорогой, можно в данном случае опустить, так как не всегда целесообразно размещать офис или производство в центре города и на оживленных транспортных магистралях. Естественно, предоставляя такие условия работы, руководство компанией вправе ожидать от сотрудников соответствующей отдачи.

Достаточно важный блок системы мотивации тесно переплетен с понятием корпоративной культуры – общепринятой системы ценностей и норм компании, сформированный имидж компании в глазах сотрудников и общественности /3/.

При организации системы мотивации на предприятии необходимо придерживаться следующими правилами:

1. Никогда не следует поддаваться первому соблазну пойти по простому пути мотивации – попытаться «купить» активность работника какими-либо благами. Просто надо пояснить значимость работы и ее место в общей деятельности, а в случае действительно творческого выполнения задания работника, по окончании работы, поощрить.

Достойная зарплата не мотивирует, а лишь удерживает человека от поиска новой работы.

1. Регулярно проводить инвентаризацию применяющихся систем стимулирования на предмет их устаревания. Однообразно применяющиеся стимулы становятся привычными, ожидаемыми (переходят в класс опережающих) и перестают действовать как мотиваторы текущей деятельности, сужают сферу интересов подчиненных. Они, быть может, способны удерживать человека на данном предприятии, но к мотивации трудовой активности на конкретном рабочем месте теряют отношение.
2. В ситуации, где действительно требуется четкое, опережающее стимулирование, при разработке положений не обольщаться – уделять больше внимания предвидению и предупреждению возможных злоупотреблений со стороны стимулируемых работников, направленных на получение стимулов наиболее легким и простым путем, в обход установленных правил. Даже за рубежом на решение этой проблемы приходиться до 80% времени, затрачиваемого на разработку систем оплаты и премирования труда. При творческом, аттрактивном характере нашего персонала эта цифра может быть еще выше.

Около 50% людей меняют место работы, утратив интерес к нематериальной мотивации. Среди топ-менеджеров таких от 15-40% /6/.

Психологи выделяют несколько основных стадий потери мотивации и определяют для каждой из них типичные признаки:

Стадия 1: Удивление. На этой стадии сотрудник испытывает неумение, настороженность, растерянность. Он задается вопросом: кто виноват в происходящем – он сам, непосредственное руководство или система управления? Сотрудник подолгу задерживается на работе, хотя весь объем дел выполнен, это может быть проявлением его растерянности.

Стадия 2: Игнорирование. Обычно подчиненные замечают ошибки руководителя или системы управления. Лояльный работник может попытаться поделиться с начальством своими мыслями. Игнорирование его идей ведет к демотивации. На этом этапе, как отмечают психологи, сотрудник проявляет явные признаки недовольства. Работник начинает уклоняться от выполнения каких-то заданий руководства. Высококвалифицированные специалисты часто оставляют компанию уже на этом этапе.

Стадия 3: Неосознанный саботаж. У работника, который утвердился в мысли, что причина неудач - в руководстве, появляется неосознанная надежда на то, что шеф скоро вновь совершит ошибку. Он рассчитывает на то, что после очередного серьезного промаха начальство заинтересуется его мнением. Это выражается в намеренном или ненамеренном скрытии от руководителя служебной информации, в избегании встреч с ним.

Стадия 4: Без надежды. Сотрудник теряет надежду на изменение ситуации. Он разочаровывается и в руководстве, и в своей работе в данной компании, падает эффективность его деятельности. Недовольство приобретает словесную форму. На этом этапе практически все специалисты начинают активно искать другую работу.

Стадия 5: Забастовка. Эта фаза отчуждения работника от руководства и компании в целом. Наступает явный конфликт. Симптомы такого состояния – игнорирование плановых мероприятий и молчаливое выполнение любых распоряжений сверху. Равнодушие на лице сотрудника – показатель того, что человек дошел до стадии, когда восстановление доверия к руководству уже невозможно.

Стадия 6: Добровольная каторга. У сотрудника, по каким-то причинам не ушедшего из компании, наступает апатия и подавленность. Он ненавидит работу, при этом выглядит вялым, даже сонливым. Когда это состояние становиться массовым, в коллективе начинаются разговоры об отпуске, о покупках, о посторонних вещах.

Сотрудники компании должны чувствовать уверенность в завтрашнем дне, которая формируется стабильностью предприятия, заботой о персонале, достаточном уровне заработной платы и регулярностью ее получения, системой социальных льгот.

Комплекс социальных льгот (социальный пакет) играет достаточно важную роль в системе материальной мотивации труда. Наиболее популярные льготы – это организация питания сотрудников, оплата проезда на работу. Можно сказать, что данные льготы все чаще встречаются в компаниях и стали едва ли не стандартными атрибутами. Специалист, работая в компании с дополнительными социальными льготами, как правило, подсознательно чувствует заботу со стороны руководства и более ответственно относится к результатам своего труда. К соцпакету относят льготы, не оговоренные в Трудовом Кодексе.

Достаточно прогрессивна и интересна такая форма, как «банк отпусков». Данная форма аккумулирует в себе дни планового отпуска, часы переработки, отгулы и пр. Банк отпусков позволяет работнику самому планировать свой отдых и максимально полезно использовать выходные дни, конечно, согласовывая это с руководством.

Немаловажным условием для повышения эффективности стимулирования труда являются ясно видимые перспективы карьерного роста сотрудника. В компаниях, дорожащих своими кадрами, существует планирование карьеры сотрудников. Изменения в статусе сотрудника не обязательно должны быть значимыми в должностной иерархии компании, это может быть повышение статуса (разряда) в рамках одной должности, что само по себе является признанием заслуг сотрудника и не влечет за собой заметного повышения в заработной плате. Ротация кадров не обязательно должна проходить по вертикали, достаточно эффективна и горизонтальная ротация персонала.

Осознание значимости своего труда занимает не последнее место в общей системе мотивации труда. Предоставляя работнику более содержательную работу, необходимо положительно оценивать его труд. Так же распространенным является вариант перемещения сотрудника с предварительным обучением.

Большой мотивирующей силой и при этом не требующей больших финансовых вложений со стороны организации обладает гибкий режим рабочего времени надомная работа (телеработа). Это достигается путем установления баланса между работой и личной жизнью сотрудника. Телеработа предполагает возможность трудиться дома, в транспорте в момент передвижения, в разных общественных учреждениях, а не в каком-то одном конкретном месте, которым чаще всего является офис. Работа становиться задачей, которая решается, а не местом, куда приходят.

Гибкие режимы рабочего времени являются формой организации рабочего времени, при которой для отдельных работников или коллективов в определенных пределах допускается саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени. К гибким режимам рабочего времени закон относит: гибкий рабочий год, сжатую рабочую неделю, гибкие графики рабочего времени.

Возможность больше времени проводить в привычной социальной среде, иметь свободу в передвижении, местонахождении, в определении ритма работы, которую обеспечивает надомная работа и гибкий режим работы, нередко имеет большее значение, чем высокая зарплата или престижная должность.

Законодательно возможность использования гибкого рабочего времени регулируется соответствующей статьей Трудового Кодекса РФ, в основе которой лежит суммированный учет рабочего времени (см. ст.104 ТК РФ).

Главным составляющим режима гибкого рабочего времени является гибкий график работы. Он может устанавливаться как при приеме на работу, так и в процессе трудовой деятельности с целью ее оптимизации, как на определенный срок, так и без указания срока. Здесь допускается полная свобода сторон договора: работодателя и работника. Установление гибкого рабочего времени уже работающему сотруднику, как правило, оформляется приказом работодателя.

В качестве фактора мотивации гибкий режим работы и надомная работа привлекательны для работника следующим:

1. оптимальным балансом между семьей и работой, сокращением расходов на оплату услуг лиц и учреждений, осуществляющих уход за членами семьи (детьми, престарелыми родителями) и возможностью проводить больше времени с семьей.
2. возможностью получения образования, дополнительного заработка, участия в общественной жизни т.д.
3. осуществлением контактов со сторонними организациями, имеющими строго регламентированный график работы,
4. повышением продуктивности самой работы, осуществляемой в привычной (домашней) обстановке,
5. уменьшением времени и затрат на транспорт, исключением попадания в дорожные пробки и стрессов, с ними связанных,
6. соблюдением индивидуальных биологических ритмов, времени труда и отдыха, отсутствием необходимости просыпаться рано и работать до позднего вечера.

Формируя четкую внятную систему мотивации труда, руководителю компании или службе персонала необходимо предпринять следующие шаги:

- провести исследования и анализ рынка труда на интересующем сегменте рынка,

- определить необходимый и возможный список социальный льгот, который может быть сведен в единую систему и должен положительно повлиять на общую картину состояния производительности труда в компании. Причем данная система должна быть достаточно прозрачной и понятной работнику компании,

- по необходимости ранжировать предоставленные льготы по иерархической системе предприятия. Чем выше статус, тем более значимые льготы могут быть предоставлены,

- комплекс социальных льгот может быть выборочным не только по должностям, но и по видам деятельности. Например, отдел продаж может несколько отличаться по набору социального пакета, чем административно-хозяйственный отдел. Это обусловлено разными уровнями решаемых задач,

- определить источники финансирования социальных программ, так как система должна функционировать достаточно четко и носить регулярный характер.

Говоря о системе мотивации в целом как о системе стимулирования труда, нельзя не отметить тот факт, что помимо позитивных методов повышения эффективности труда, существуют и **негативные**, обычно они представлены различного вида наказаниями, штрафами. Как правило, применения такого подхода оправдано только в комплексе с позитивными методами, это так называемая система поощрений и наказаний, «кнута и пряника».

Наибольшее распространение получило применение штрафов по отношению к сотруднику, получившему замечание со стороны руководства по организации труда или допустившему нарушение трудовой дисциплины. Данная форма стимулирования труда нашла широкий отклик в рядах работодателей. Логика принятия решений о введении системы штрафов достаточно проста: если наивысшим стимулом труда является уровень оплаты труда, то самым уязвимым местом работника являются способы его понижения, т.е. штрафы.

Чаще всего штрафы налагаются за нарушение режима рабочего дня (опоздание на работу, прогулы и т.д.), небрежное выполнение своих служебных обязанностей и др. Во многих компаниях, где визуально контролировать приход сотрудников на работу невозможно или затруднительно по причине большей численности персонала, данная задача возложена на технику. Широко распространена система компьютеризированного контроля. Так руководство оперативно получает информацию о прибытии специалиста на работу и может аргументировано наложить взыскание. Данная система так же играет позитивную роль для сотрудника, так как она дает реальную картину продолжительности рабочего дня и позволяет в полной степени контролировать переработку и адекватно ее оплачивать.

Список проступков, за которые возможно наложение штрафов, очень обширен и порой доходит до нелепого. Например, в одной компании существует штраф за игнорирование корпоративных мероприятий (таким образом руководство, очевидно, сплачивает коллектив и формирует корпоративную культуру). Необходимо отметить, что в своем большинстве штрафы накладываются обоснованно и выполняют возложенную на них задачу.

Важным условием эффективной работы системы мотивации по принципу «кнута и пряника» является прозрачность механизма ее работы. Каждое взыскание, моральное или материальное, должно накладываться обосновано и быть понятным самому работнику. Недопустимо, когда штрафы налагаются по прихоти руководства, без четкой внятной системы.

Гораздо эффективнее и система доплат за работу без нареканий (против системы штрафов). При этом сотрудник получает определенную базовую зарплату. По итогам определенного периода, на основе анализа исполнения служебных обязанностей (как и в системе штрафов) начисляются доплаты, например, за отсутствие каких-либо замечаний и взысканий, опозданий на работу.

Итак, сегодня мотивация персонала в компаниях занимает большое значение в организации. Система управления персоналом немыслима без такой важной составляющей, как мотивация труда. Согласование целей предприятия и конкретного работника происходит постепенно в мотивационном процессе, где работником анализируется ситуация, средства для получения результата и сам результат. Мотивы и стимулы побуждают человека к деятельности. Процесс мотивирования персонала изучается довольно давно. Одним из первых теорий, которые объясняли природу мотивации, была иерархия потребностей Маслоу.

В настоящее время существует множество теорий мотивации. Современная наука разделяет мотивацию персонала на внешнюю и внутреннюю. Внешняя и внутренняя мотивация оказывают большое влияние на деятельность работника. Наиболее эффективной принято считать внутреннюю мотивацию, но без внешней системы мотивации (стимулирования) внутренняя большей частью теряет свое значение. Цели системы стимулирования должны соответствовать целям организации и способствовать обеспечению ее рабочей силой, обладающей необходимыми и достаточными компетенциями. В организациях наиболее остро стоит проблема выбора системы стимулирования работников. Каждая компания, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом или, по крайней мере, планирующая свой завтрашний день, старается разработать собственную систему стимулирования труда персонала.

Руководствуясь основными правилами формирования мотивации, принципами организации труда службе персонала можно сформировать четкую и внятную систему мотивации труда. Предприняв необходимые шаги, руководитель компании может создать у работников положительную мотивацию, что в конечном итоге играет более эффективную роль в общей системе стимулирования труда предприятия. Каждой компании рано или поздно придется столкнуться с проблемами стимулирования труда, привлечения и удержания квалифицированного персонала. В их решении грамотная и четкая система мотивации играет далеко не последнюю, если не ведущую, роль.

**Глава 2. Организация системы мотивации на предприятии**

**2.1** **Измерение и анализ уровня мотивации персонала**

Исходя из рассмотренного в главе 1 понимания мотивов и стимулов, а так же соответственных систем мотивации на практике имеют место различные их соотношения, определяющие порой негласные правила управления предприятия.

В данной работе проводилось измерение и анализ мотивации работников Открытого акционерного общества «Бываловский машиностроительный завод».

Данное предприятие входит в ассоциацию промышленных предприятий «Бываловский машиностроительный завод», являясь управляющей компанией. Ассоциация «БМЗ» - единственная на северо-западе краностроительная компания, поставляющая свою продукцию во все регионы РФ и в страны СНГ. Численность работников компании ОАО «БМЗ» на настоящий момент составляет 80 человек. Все они из категории инженерно-технических работников. Предприятие было образовано в период перестройки на основе завода «Ремсельмаш», и, как все машиностроительные предприятия советского периода, долгое время находилось в состоянии кризиса. Современные тенденции в управлении персоналом появились на нем довольно поздно. В настоящее время остро стоит проблема мотивации персонала, так как высококвалифицированных специалистов, работающих в данной отросли на рынке труда, немного. В рыночных условиях требуются профессионалы краностроения, а для их удержания и высокой продуктивности их работы требуется создать эффективно функционирующую систему мотивации персонала на предприятии.

Для успешного функционирования системы мотивации (и при ее совершенствовании) необходимо не упускать из внимания следующие характерные особенности:

* чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем сильнее ее действие и тем выше эффективность стимулов, и чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника – тем слабее ее действие и ниже эффективность.

Главная беда российского работодателя заключается в том, что выявление этого соотношения базировалось и продолжает базироваться на внутреннем ощущении руководителя мотивации своего персонала. Это ощущение основывается на следующих элементах:

* На видении отношения работника к труду, выполнения своих задач и функций,
* На оценке количественных и качественных результатов труда,
* На восприятии различных высказываний работников относительно существующей системы стимулирования, и прежде всего оплаты труда.

Никто или почти никто не думал и не хочет думать, что персонал тоже может иметь свое мнение, что у него тоже могут быть свои мотивы и интересы, что он тоже может по-своему оценивать адресованную ему систему стимулирования и пр. На сегодняшний момент в компании необходимо перейти от ощущения мотивационной среды к ее систематическому измерению и изучению, и следовательно -

* основание мотивации не личные ощущения работодателя, а первоисточник.

Для объективной картины и получения необходимой информации в первую очередь нужно наладить систему сбора и обработки данных по изменению уровня мотивации непосредственно от работников, группы, коллектива.

Главным в этом деле явился индивидуальный подход и персональное отношение к работнику. Каждый человек индивидуален и по-разному оценивает те или иные стимулы. У каждого свои мотивы. Отсюда

* для нахождения контакта нужно построить индивидуальную мотивацию каждого работника

Измерение уровня мотивации и определение мотивационного баланса позволило от ощущений перейти к реальным цифрам. На базе таких измерений возможно системное формирование мотивационной статистики персонала и ее изучение. На данном этапе и проводилось анкетирование по оценке удовлетворенности рабочим местом.

Работникам была предложена анкета (см. Приложение 3). Главной задачей анкетирования стояло цифровое определение индивидуального уровня мотивации и мотивационного баланса конкретного человека с учетом ряда факторов:

- условий труда,

- организации труда,

- интереса к содержанию выполняемой работы,

- психологического климата в коллективе,

- оплаты труда,

- стиля вышестоящего руководства,

- уровня профессионализма руководителей,

- возможности самореализации,

- перспектив существования предприятия.

После сбора информации высчитывался уровень групповой мотивации как среднеарифметическое суммы индивидуальных уровней мотивации работников, составляющих группу:

При измерении уровня мотивации нужно пользоваться строго одной методикой. Это даст возможность сформировать в последствие мотивационную статистику и получить результаты, сопоставимые во времени, что позволит сделать вывод о динамике изменения уровня мотивации и действенности тех или иных способов стимулирования.

Часто бывает так, что работники замыкаются и не дают объективной информации. Поэтому важнейшим моментом является преодоление психологического барьера.

* Для исключения искажений, когда картинку рисуют по принципу «Чего изволите?» работу лучше поручить незаинтересованной стороне, перед которой работнику будет проще раскрыться.
* Оптимальной частотой измерений является интервал 1 раз в квартал.

Это позволит расчленить оценки поквартально и отследить эффективность способов стимулирования применительно к выполнению квартальных плановых заданий.

На ОАО «БМЗ» был проведено исследование уровня мотивации.

Целью исследования ставилось измерение и оценка уровня мотивации на предприятии, получение данных от работников об основных желаемых составляющих будущего социального пакета – для улучшения и формирования системы мотивации на предприятии, совершенствованию на этой базе системы стимулирования предприятия.

Дата исследования – 20 марта 2008 года.

Основные используемые методы: анкетирование и математические методы при обработке результатов.

Исследование проводилось в два этапа. Первый включал измерение и оценку уровня мотивации работников, второй – получение наиболее желаемых составляющих социального пакета.

В анкетировании приняло участие 60 человек (75% от общей численности персонала).

На ОАО «Бываловский машиностроительный завод» существовала традиционная для российских предприятий система стимулирования (см. Приложение 2). Работникам начислялась ежемесячная премия до 65%. Оговаривались условия начисления премии – безусловное выполнение показателей. Но фактически премия служила механическим дополнением к зарплате сотрудника и мотивировала лишь в случае лишения премиальной части. Требовалось узнать, насколько работники удовлетворены сложившейся ситуацией. Анализ уровня мотивации по девяти мотивационным факторам. Оценка уровня мотивации производилась по 9-балльной шкале, где 1-наименьшая оценка, а 9-наивысшая (см. таблицу 2). Измерение уровня мотивации на предприятии позволяет говорить об очень низкой удовлетворенности работника системой мотивации, если перевести данные в проценты это составит порядка 33%.

Таблица 2: Оценка анализа уровня мотивации на ОАО «БМЗ» на I кв.2008г.

|  |
| --- |
| Анализ уровня мотивации |
|  | Фактор мотивации | Оценка |
| 1 | Интерес к содержанию выполняемой работы | 7,5 |
| 2 | Возможность к самореализации | 6,8 |
| 3 | Психологический климат в коллективе | 6,4 |
| 4 | Условия труда | 6,0 |
| 5 | Организация труда | 6,0 |
| 6 | Перспективы существования предприятия | 5,3 |
| 7 | Стиль вышестоящего руководства | 5,2 |
| 8 | Уровень профессионализма руководителей | 5,2 |
| 9 | Оплата труда | 5,0 |
|  | Оценка всей системы стимулирования | 5,0 |

Анкетирование в компании проводилось в середине второго квартала 2008 года (бланки анкет см. в Приложении 3). Результаты получились следующими (см. таблицу 3) Можно говорить о том, что сотрудники компании в целом довольны своим рабочим местом. Исследование проводилось в момент изменения системы премирования работников, и был организован ряд собраний директоров с работниками. Их основной задачей обозначено наладить контакт работников и руководителей, начать разработку такого проекта системы премирования, который бы повысил эффективность работы персонала. Поэтому большинство утвердительных ответов было на вопросы о целях компании.

На данном предприятии организована система обучения персонала, но недостаточное финансирование не позволяет обучать и повышать квалификацию всех нуждающихся в этом работников. Поэтому 95 % хотели бы получать дополнительное образование. В коллективе много молодежи и людей среднего возраста, поэтому многие хотят учиться.

Многие работники работают в компании несколько лет, поэтому формируют то количество голосов, какое говорит о предоставлении некоторой самостоятельности, отличном знании своих обязанностей, установлении доверительных отношений в коллективе.

Таблица 3: Результаты анкетирования по удовлетворенности условиями работы (расположены в порядке убывания):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопрос анкеты | Чел. | % |
| I Совершенствование условий работы |
| Я знаю цель нашей компании | 60 | 100 |
| Имеете ли вы четкое представление о деятельности компании в целом | 59 | 98 |
| Сотрудникам нашего структурного подразделения нравится находится в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время | 59 | 98 |
| Я считаю нормальным задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы | 59 | 98 |
| Я четко представляю круг своих должностных обязанностей | 58 | 96 |
| В нашем подразделении существует справедливое распределение благ и льгот | 56 | 93 |
| Я полностью реализую свои возможности | 51 | 85 |
| Главный принцип работы руководителя компании «Хвали при всех, ругай наедине» | 48 | 80 |
| Передо мной ставятся конкретные задачи | 47 | 78 |
| Я прилагаю все усилия к осуществлению общей цели | 45 | 75 |
| Руководитель учитывает сложившиеся отношения в коллективе, старается их улучшить. | 43 | 72 |
| Меня устраивает уровень заработной платы | 42 | 70 |
| В нашем подразделении существует полная взаимозаменяемость | 42 | 70 |
| Я испытываю потребность в повышении квалификации | 31 | 52 |
| Я являюсь членом единой команды, и с моим мнением считаются | 30 | 50 |
| Руководитель нашего подразделения предоставляет мне достаточную свободу действий | 30 | 50 |
| Я имею полную информацию о событиях, происходящих в компании | 17 | 28 |
| Для нашего отдела характерны неформальные, доверительные отношения | 15 | 25 |
| Я замечаю, что существует расхождение между словами руководителя подразделения и его практическими делами | 12 | 20 |
| Я считаю, что при поступлении на работу у всех претендентов имеются равные возможности | 10 | 17 |
| Моя инициатива поощряется | 8 | 13 |
| Я отчетливо представляю свое продвижение по службе | 4 | 7 |
| Моя работа негативно влияет на мою личную жизнь | 3 | 5 |
| В коллективе нашего подразделения достаточно часто возникают конфликты | 0 | 0 |

Для формирования эффективного мотивирования намечалось сформировать систему дополнительных льгот. Определенными льготами предполагалось сформировать социальный пакет. В данный момент на предприятии выполняются все требования Трудового Кодекса РФ, но для мотивирования работников этого недостаточно.

Анкетирование дало такие результаты (расположены в порядке убывания) (см. табл.4):

Таблица 4: Оценка значимости дополнительных льгот для работников при включении их в соцпакет

|  |  |
| --- | --- |
| Дополнительные льготы | Оценка(ср.) |
| Достойная (адекватная) з/п | 9,5 |
| Оплата сверхурочной работы | 9,5 |
| Все положенное по закону | 9,5 |
| Мед. облуживание (услуги стоматолога и терапевта) | 7 |
| Оплата за вредность | 7 |
| Возможность получения ссуды | 6,8 |
| Санаторно-курортное лечение | 6,5 |
| Абонемент в тренажерный зал | 6,0 |
| Льготы для некурящих (3 дня оплачиваемого отпуска) | 5,8 |
| Льготные путевки | 5,0 |
| Оплата проезда по работе (до работы) | 5,2 |
| Бесплатные обеды | 4,8 |
| Премии | 4,5 |
| Обучение | 4,5 |
| Оплата сотового телефона | 4,3 |
| Билеты на концерты | 2,5 |
| Абонемент в ночной клуб | 2,5 |
| Поощрение инициативы | 2,0 |
| Бесплатное обучение языкам, работе на ПК | 2,0 |
| Другое (укажите): |

В г. Вологде до сих пор остаются частыми нарушения Трудового законодательства РФ по отношению к работнику. Трудовой Кодекс оставляет лишь малую часть средств мотивации персонала, но эта часть является обязательной для соблюдения. Поэтому практически все отметили нормы ТК РФ. В числе приоритетов оказались медицинское обслуживание и оплата за вредность. Но для служащих в аппарате управления невозможна оплата за вредность (электромагнитное излучение от работы на ПК) без проведения аттестации рабочих мест. Технические перерывы для некоторых отделов нередко затруднительны. Равные оценки поставлены «получению ссуд» и «санаторно-курортному лечению». Доля молодежи в численности работников ОАО «БМЗ» растет. Многие желали бы получить крупную сумму на покупку своего жилья. Работники, находящиеся в более зрелом возрасте и работники, имеющие дошкольном и младшем школьном возрасте, хотели бы получить более привычную услугу: оплату всей или части путевки в санаторий. На третьем по значимости для работников ОАО «БМЗ» – абонемент в тренажерный зал. В настоящее время многие работодатели г. Вологды мотивируют своих работников именно так. Поэтому для части коллектива (преимущественно молодежи) предоставление абонемента в тренажерный зал кажется более реальной для внедрения на ОАО «БМЗ» услугой. Наименее востребованными оказались предоставление билетов на концерты, абонементы в ночные клубы, поощрение инициативы, бесплатное обучение языкам. Все эти льготы выбрали специалисты молодого возраста. Данные предложения эффективнее было бы включать на ОАО «БМЗ» не в соцпакет, а предоставлять в качестве подарков за отдельные достижения подразделения или отдельных работников.

При оценке и анализе системы мотивации на предприятии важно понять, как тот или иной уровень мотивации связан с применяемой системой стимулирования, как работник (индивидуально) оценивает конкретные методы стимулирования, применяемые на предприятии. Без выявления связи уровня мотивации и системы стимулирования не возможно полноценно развить мотивационную систему, так как практически невозможно повлиять на мотивацию (сложно что-то поменять у человека в голове), тогда как есть возможность изменить систему стимулирования, максимально приблизить ее к мотивации. В момент, когда было проведено исследование, проект новой системы премирования работников находился в стадии доработки. Планировалось разработать более гибкую и чувствительную к реальным достижениям работников систему стимулирования. Об эффективности данной системы пока говорить затруднительно – необходимо через определенный срок провести опрос/анкетирование и тем самым определить связь новой системы стимулирования с системой мотивации. Что в сроки выполнения данной работы не укладывалось.

При формировании предложений по совершенствованию систем мотивации и стимулирования персонала использовались пожелания работников. По совершенствованию методов материального стимулирования высказывались предложения:

- введение дополнительного отпуска за стаж работы на предприятии (15 чел.),

- дополнительная ежегодная премия по итогам года (57 чел.);

по совершенствованию социального пакета:

- выделение определенной суммы на приобретение ценного подарка/мат.помощи (на выбор сотрудника) на день рождения(юбилей) (55 чел.),

- компенсация за использование личного автомобиля в служебных целях (показано в графе «другое» при анкетировании) (3 чел.);

- доступность и понятность для каждого сотрудника методов соц.пакета;

по совершенствованию методов морального стимулирования:

- вручение почетной грамоты и подарка (2 чел.)

При интервьюировании помимо предложений работников об улучшении системы мотивации выяснялись и «минусы».

* Для каждого человека гораздо важнее не усилить плюсы, а нивелировать или даже ликвидировать минусы.

Такое разделение мотивационной системы на мотивы (что побуждает) и антимотивы (что отталкивает) является очень важным, так как смысл совершенствования системы стимулирования заключается в «совершенствовании от антимотивов». В ходе беседы с работниками ОАО «БМЗ» выяснилось, что большинстве основным минусом является уровень заработной платы (по некоторым позициям ниже среднерыночного), так же разобщенность коллектива компании. В целом на предприятии в момент проведения исследования осуществлялось сокращение штата, работникам обещалось повышение уровня заработной платы, повышение требований к работе. Для многих это также действовало как антистимул.

В данной ситуации важно стало не доводить ситуацию до «точки кипения», когда обратный ход невозможен. Поэтому нужно подчеркнуть актуальность проблемы совершенствования системы мотивации на предприятии. Сложившуюся ситуацию можно рассчитать и в результате регулярных измерений уровня мотивации и в упреждающем порядке принять определенные меры для ее исправления.

**2.2 Пути совершенствования и развития мотивации на данном предприятии**

Прежде всего, на предприятии ОАО «БМЗ» не проводиться измерение уровня положительной индивидуальной мотивации сотрудников, не проводиться анализ динамики мотивации отдельных работников. Поэтому основной задачей по совершенствованию и развитию мотивации является выбор методики по измерению уровня мотивации и организация проведения периодических исследований.

По итогам проведенного исследования общее предложение – сделать социальный пакет и моральное стимулирование предельно персонализированным. Для этого возможно завести карточку «Уровень мотивации» на каждого работника, где будут зафиксированы все примененные к нему методы социального пакета и морального стимулирования, а так же намечаться новые методы. Ведение и учет подобной информации позволит иметь и использовать сводную статистику по соцпакету и моральному стимулированию в разрезе подразделений и по предприятию в целом.

Для формирования эффективной системы мотивации работников предприятия необходимо, прежде всего, устранить главный антистимул – низкую заработную плату. При низких заработных платах все остальные разработки теряют свою эффективность и значимость для работника.

Так же предложено перераспределить функций по разработке системы стимулирования труда, отдать разработку этой системы в службу управления персоналом (устранение той разобщенности систем мотивации и стимулирования).

На основании полученных сведений возможно формирование социального пакета предприятия. Общедоступными для всех категорий работников предложено сделать следующие методы материального стимулирования:

- мед.обслуживание,

- санаторно-курортное лечение,

- абонемент в тренажерный зал,

- переход к новой формуле зарплаты (гарантированный оклад+примия за индивидуальные и/или групповые результаты работы+ежегодная премия по результатам работы подразделения/компании/),

по совершенствованию методов нематериального стимулирования:

- построение карьеры работника,

- предоставление дополнительных дней отпуска за стаж работы на предприятии,

- выделение суммы ден.средств на приобретение подарка на день рождения(юбилей).

Для методов мотивации топ-менеджеров:

- возможность получения ссуды (в компании практикуется поиск специалистов на такие вакансии по России, странам СНГ, поэтому такой метод должен замотивировать прежде всего иногородних),

- участие в прибылях,

- гибкие соц.выплаты (на выбор работника в пределах определенной суммы),

- гибкий график работы (мотивация свободным временем)

Необходимо провести работу по повышению доступности методов социального пакета для всех служащих предприятия, что может так же повысить их эффективность.

В целом эффективность системы мотивации может усилить информирование работников о событиях, происходящих в компании.

По итогам исследования можно судить о низкой сплоченности коллектива предприятия в целом. Пожелания работников сводились к организации различных мероприятий, включающих все подразделения компании (ранее не организовывалось даже совместное празднование значимых для компании дат – юбилея завода, например). Это сделает возможным снижение действия антимотива «разобщенность коллектива предприятия»

Таким образом, на примере ОАО «Бываловский машиностроительный завод» удалось доказать, что в настоящее время выявление мотивации работника не должно базироваться на внутреннем ощущении работодателя мотивации своего персонала. И при построении системы мотивации, а так же для её успешного функционирования и усовершенствования необходимо придерживаться характерных особенностей. В первую очередь это – получение необходимой информации от самих работников и обработка этих данных, систематичность в измерении уровня мотивации и пожеланий работников. В данной работе проводилось измерение и анализ мотивации работников открытого акционерного общества «Бываловский машиностроительный завод».

Исследование подтвердило низкую удовлетворенность работников системой мотивации, если перевести данные в проценты это составит порядка 33%. Это доказывает утверждение о том, что высокий уровень заработной платы не гарантирует удовлетворенность и замотивированность работника компании. И в настоящем времени должна идти работа по формированию на данном предприятии полноценной, понятной каждому и постоянно функционирующей системы мотивации.

Результатами проведенного исследования стали данные об уровне мотивации работников и предложения по совершенствованию системы мотивации работников ОАО «БМЗ». Полагается, что повышению мотивации персонала будет способствовать создание на предприятии действующей наряду с системой премирования система дополнительных льгот, так называемый социальный пакет. Соцпакет будет включать в себя две категории льгот: льготы распространяющиеся на всех работников предприятия и льготы для топ-менеджеров (реально влияющих на прибыль компании).

**Заключение**

По итогам работы можно сказать, что система управления персоналом немыслима без такой важной составляющей, как мотивация труда. В настоящее время должна вестись речь о двух ее составляющих: внешней и внутренней мотивации, действующих, как говорилось выше, эффективно и малоэффекутивных друг без друга.

Современное управление персоналом не представляется без хорошо организованной, эффективно действующей системы мотивации работников. Организация мотивации на предприятии - одна из наиболее важных задач службы управления персоналом. Систему мотивации в организации необходимо сформировать так, чтобы предоставлять ее членам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств.

Опыт отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования доказывает, что система мотивации не заключается лишь в повышении уровня заработной платы работника и требует индивидуального подхода к формированию мотивации персонала компании.

В настоящее время существует множество полученных практических данных по исследованию и формированию системы мотивации. Выделены основные принципы, правила и шаги создания гармоничной, экономичной и эффективно действующей системы мотивации. Вся система условно разделена на блоки. Самый распространенный из них – социальный пакет, содержащий дополнительную систему льгот, не предусмотренную Трудовым Кодексом РФ.

На ОАО «БМЗ» система мотивации персонала сводилась к бытующему на российских предприятиях мифу, что деньги решают все. Поэтому в работе предполагалось измерить и проанализировать уровень мотивации работников российской компании на примере ОАО «Бываловский машиностроительный завод». По выводам, полученным в результате анализа уровня мотивации, составлялись предложения по усовершенствованию системы мотивации персонала на предприятии. Основными методами при проведении исследования стали анкетирование и интервьюирование работников данной компании.

Поэтому в работе было проведено измерение уровня мотивации работников ОАО «БМЗ» и сделан вывод, что общая удовлетворенность работников системой мотивации составляет 33%. Это позволяет сделать вывод о низкой эффективности используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда.

Полученные выводы доказывают, что для человека важна интересная работа, перспективы предприятия, возможность самореализации, а оплата и условия труда вторичны. Создание эффективной системы мотивации на предприятии позволит решить ряд вытекающих проблем: снизить текучесть персонала компании, повысить результативность работы, удержать ценных для компании работников и облегчить увольнение неценного работника. Поэтому создание эффективной системы мотивации на предприятии и организация постоянного слежения за уровнем мотивации отдельных работников может превратить систему мотивации в одно из приоритетных и действующих орудий управления персоналом.

По результатам измерения и анализу системы мотивации стала возможной разработка предложений по повышению эффективности данной системы. Предложено сформировать социальный пакет из льгот набравших максимальное количество голосов, при этом выделить из них те, что будут эффективно мотивировать управленцев; сделать измерение уровня мотивации систематической процедурой, наладить учет изменений и создать документы, отражающие уровень мотивации каждого работника и его пожелания для повышения мотивации.

Информация может помочь в организации систематических измерений уровня мотивации на предприятии, в изменении роли нематериальной мотивации. Полученные сведения полезны для формирования соцпакета для работников ОАО «БМЗ».

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение 1**

|  |
| --- |
| Системы стимулирования труда |
| Вид стимулирования |  | Форма стимулирования |  | Основное содержание |
|  |  |
| I Материальное стимулирование |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | заработная плата |  | Выплаты по ТК РФ |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | бонусы |  | Разовые выплаты из прибыли |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | участие в прибылях |  | Для тех, кто реально воздействует на прибыль |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | планы доп.выплат |  | Подарки |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | оплата транспортных расходов/обслуживаните собственным транспортом/ |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Сберегательные фонды |  | Льготные режимы накопления ср-в |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Организация питания |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Стипендиальные программы |  | Покрытие расходов на образование |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Программы обучения |  | Повышнение квалификации, переподготовка |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Программы мед.обслуживания |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Консультативные службы |  | Услуги КС, организация своих КС |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Программы жилищного строительства |  | Стройка на ср-ва орг-ции/на паевых условиях |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Программы связанные с воспитанием детей |  | Стипендии, организация воспитания |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Гибкие соц.выплаты |  | На выбор работника в пределах суммы |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Страхование жизни |  | Выплата за счет средств, удерживаемых из доходов работника |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Программы выплат по временной нетрудоспособности |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Мед.страхование |  | При желании - членов семьи |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Отчисления в ПФ |  | Альтернатива ГПФ дополнительного пенсионного обеспечения |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Ассоциации получения кредитов |  | Льготные кредиты на ст-во, приобретение товаров |
|  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| II Нематериальное стимулирование |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Стимулирование свободным временем |  | Предоставление доп.выходных, гибкий график |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Трудовое или организационное стимулирование |  | Возможность участия в управлении, карьерный рост |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| III Моральное стимулирование |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания |  | Вручение грамот, значков и др. |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Приложение 2**

**ПОЛОЖЕНИЕ о премировании работников ОАО "БМЗ"**

**1. Общие положения**

1.1.Настоящее положение разработано в соответствии с действующим законодательством РФ и вводится в целях материальной заинтересованности работников в повышении эффективности производства, стимулировании высокопроизводительного труда, привлечении и закреплении квалифицированных кадров, увеличение объема договоров на работы, услуги, перевозки грузов и в конечных результатах работы предприятия в целом.

1.2.Задачами настоящего положения являются:

- повышение заинтересованности сотрудников в результатах их деятельности;

- обеспечение поощрения выполнения сложных и ответственных работ;

- стимулирование роста объемов работ, оказания услуг с наименьшими затратами;

- обеспечение тесной связи премирования с конкретными достижениями в труде.

1.3.Кроме показателей и условий премирования устанавливается перечень производственных упущений, за которые премия не выплачивается полностью или размер ее снижается.

1.4.Премии всех категорий работников ОАО регулируются настоящим положением и трудовым законодательством РФ.

**2. Источники средств на выплату премии**

2.1. Премия за отчетный период начисляется из фонда оплаты труда и выплачивается не позднее месячного срока после окончания отчетного периода.

2.2.Основанием для начисления премии являются приказы, данные бухгалтерской отчетности, справки ОК, решения производственных планерок, решения балансовых комиссий.

**3. Периодичность премирования**

3.1. Премии разделяются на:

- ежемесячные (за производственные результаты);

- разовые (за выполнение особо важных работ);

3.2. Критерии ежемесячного премирования зависят от категории работающих.

3.3. Размер разовых премий за выполнение особо важных работ определяется приказом Генерального директора Общества по представлению непосредственного руководителя работника.

**4. Условия выплаты премий**

4.1. Ежемесячная премия в размере до 65%- ИТР (максимальный размер премии) может быть получена лишь при безусловном выполнении показателей.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Категории работников | Показатель премирования | % премии |
| 1 | Правление:Генеральный директорЗам. ген. директораДиректор по связям с общественностьюКоммерческий директор | 1.Выполнение договорных обязательств.2.Обеспечение производства заказами3.Контроль за работой коммерческой службы и ОМТС, материалами на складе. | до 25до 25до 15 |
| 2 | Служба директора экономической безопасности: директор, начальник службы охраны | 1.Отсутствие замечаний по выполнению Положения о СЭБ.2.Отсутствие замечаний по выполнению правил внутреннего трудового распорядка. | до 50до 15 |
| 3 | Инженер по организации , эксплуатации и ремонту зданий и сооружений ;Мастер строительных и монтажных работ | 1. Отсутствие замечаний со стороны проверяющих органов.2. Своевременное выполнение своих должностных обязанностей. | до 50до 15 |
| 4 | Отдел бухгалтерского учета: Гл.бухгалтербухгалтер | 1. Вып. договорных обязательств2. Своевременное представление налоговой, статистической и бухгалтерской отчетности, отсутствие штрафных санкций.3. Контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью. | до 30до 20до 15 |
| 5 | Служба директора по кадрам и развитию персонала:ДиректорИнспектор ОКМенеджер по персоналу | 1. Отсутствие замечаний со стороны контролирующих и проверяющих организаций: ПФ, трудовой и правовой инспекций.2. Быстрый и качественный подбор персонала.3. Работа с кадрами по развитию персонала | до 30до 30до 5 |
| 6 | Юридический отдел: начальник отдела, юрисконсульт | 1. Взыскание дебиторской задолженности.2. Качественное ведение судебных дел и производств по взысканию, сбережению материальных активов.3. Правовая помощь общественным организациям и отдельным работникам | до 30до 30до 5 |
| 7 | Служба директора по информационным технологиям:ДиректорСистемный администраторПрограммный администратор | 1. Выполнение договорных обязательств2. Качественное, быстрое программное обеспечение | до30до 35 |
| 8 | Служба директора по экономикеДиректорВедущий экономистЭкономистСт.инженер по нормированиюИнженер по нормированию | 1. Своевременное составление и контроль за выполнением планов, статистической отчетности.2. Снижение затрат.3. Внедрение и расчет предложений по техническому перевооружению и реконструкции предприятий. | до 35до 15до 15 |
| 9 | Служба продажОтдел продажОтдел продаж корпоративным клиентам | 1. Соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины, выполнение должностных обязанностей согласно должностной инструкции.2. Действует система дополнительного премирования и депремирования (см. ниже приложение №1) начисляется по справке инженера по ОТ И ЗП ПЭО. | до 65размер по приложению №1 |
| 10. | отдел продаж запчастей:начальник отдела, менеджеры отделаведущий менеджер | 1. Соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины, выполнение должностных обязанностей согласно должностной инструкции.2. Действует система дополнительного премирования (см. ниже приложение №1) начисляется по справке инженера по ОТ И ЗП ПЭО. | до 65размер по приложению №1 |
| 12 | Служба старшего офис – менеджера Офис-менеджер | 1. Соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины, выполнение должностных обязанностей согласно должностной инструкции.2. Применяется система штрафных санкций (см. ниже приложение №2). | до 65 |
| 13 | Отдел комплектации и материально-технического обеспечения:Ведущий менеджер менеджеры,логист | 1. Контроль за материалами на складе.2. Составление и анализ схем на оптимальную поставку сырья и материалов.3. Своевременное обеспечение необходимыми материалами и сырьевыми ресурсами4. Дополнительное премирование | до15до 15до35по прилож. №3 |
| 14 | Инженер по ОТ и ТБ | 1.Отсутствие замечаний со стороны контролирующих и проверяющих организаций: инспекции по охране труда.2. Своевременное и качественное оформление соответствующей документации. | до 50до 15 |

4.2. Премия работникам подразделений начисляется на ФОТ за фактически отработанное время в данном периоде. При определении заработка, на который начисляется премия, в него включаются помимо тарифной ставки и оклада все доплаты и надбавки.

4.3. **Дополнительная премия службе прожаж :** директору, начальнику отдела продаж , менеджерам отдела продаж начисляется согласно справок предоставленных ПЭО, основанием для начисления премии является выполнение плана службы продаж как минимум на 95%. Для начисления премии служба продаж до 5-го числа месяца следующего за отчетным предоставляет соответствующие документы в ПЭО. Премия начисляется на весь отдел и распределяется согласно КТУ.

4.4. **Дополнительная премия ОКМТО :** менеджерам отдела начисляется согласно справок предоставленных ПЭО. Для начисления премии ОКМТО до 5-го числа месяца следующего за отчетным предоставляет соответствующие документы в ПЭО.

**5. Условия снижения**

5.1.Директор имеет право лишить премии полностью или частично за невыполнение установленных показателей (согласно приложения №2).

5.2. Лишение или снижение премии оформляется приказом генерального директора Общества с обязательным указанием причины.

5.3. Работникам, не отработавшим полный месяц в связи с увольнением по собственному желанию (п.3 . ст. 77 ТКРФ), инициативе администрации (ст.81 ТК РФ) премия не начисляется.(за исключением случаев, предусмотренных п.1 и п.2; п.п.а, п.3 ст.81 ТК РФ).Работникам, увольняющимся по другим основаниям, премия начисляется независимо от даты увольнения.

**Приложение 3**

Анкета «Измерение уровня мотивации»

Нам важно ваше мнение. Чтобы улучшить условия работы в компании мы хотели бы узнать ваши пожелания. Пожалуйста, ответьте на вопросы нашей анкеты.

1. Для усовершенствования условий работы просим ответить на следующие вопросы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Имеете ли вы четкое представление о деятельности компании в целом |  |  |  |
| Я знаю цель нашей компании |  |  |  |
| Сотрудникам нашего структурного подразделения нравится находится в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время |  |  |  |
| Моя работа негативно влияет на мою личную жизнь |  |  |  |
| В нашем подразделении существует справедливое распределение благ и льгот |  |  |  |
| Я четко представляю круг своих должностных обязанностей |  |  |  |
| Главный принцип работы руководителя компании «Хвали при всех, ругай наедине» |  |  |  |
| Я прилагаю все усилия к осуществлению общей цели |  |  |  |
| В нашем подразделении существует полная взаимозаменяемость |  |  |  |
| Я являюсь членом единой команды, и с моим мнением считаются |  |  |  |
| Передо мной ставятся конкретные задачи |  |  |  |
| Руководитель нашего подразделения предоставляет мне достаточную свободу действий |  |  |  |
| Я замечаю, что существует расхождение между словами руководителя подразделения и его практическими делами |  |  |  |
| Я считаю нормальным задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы |  |  |  |
| В коллективе нашего подразделения достаточно часто возникают конфликты |  |  |  |
| Я считаю, что при поступлении на работу у всех претендентов имеются равные возможности |  |  |  |
| Моя инициатива поощряется |  |  |  |
| Для нашего отдела характерны неформальные, доверительные отношения |  |  |  |
| Я имею полную информацию о событиях, происходящих в компании |  |  |  |
| Я отчетливо представляю свое продвижение по службе |  |  |  |
| Я испытываю потребность в повышении квалификации |  |  |  |
| Меня устраивает уровень заработной платы |  |  |  |
| Я полностью реализую свои возможности |  |  |  |
| Руководитель учитывает сложившиеся отношения в коллективе, старается их улучшить. |  |  |  |

1. Какие льготы Вы бы еще хотели получать в дополнение к заработной плате?

|  |  |
| --- | --- |
| Дополнительные льготы |  |
| Мед. облуживание (услуги стоматолога и терапевта) |  |
| Премии |  |
| Льготы для некурящих (3 дня оплачиваемого отпуска) |  |
| Абонемент в тренажерный зал |  |
| Оплата проезда по работе (до работы) |  |
| Достойная (адекватная) з/п |  |
| Льготные путевки |  |
| Оплата сверхурочной работы |  |
| Бесплатные обеды |  |
| Санаторно-курортное лечение |  |
| Абонемент в ночной клуб |  |
| Возможность получения ссуды |  |
| Оплата сотового телефона |  |
| Оплата за вредность |  |
| Отдых на БО |  |
| Обучение |  |
| Поощрение инициативы |  |
| Все положенное по закону |  |
| Билеты на концерты |  |
| Бесплатное обучение языкам, работе на ПК |  |
| Другое (укажите): |

3. Пожалуйста, оцените важность указанных факторов для Вас по 9-балльной шкале, что побуждает работать в компании (9 - имеет преобладающее значение, 1- является малосущественным )

|  |
| --- |
| Анализ уровня мотивации |
|  | Фактор мотивации | Оценка |
| 1 | Оплата труда |  |
| 2 | Условия труда |  |
| 3 | Организация труда |  |
| 4 | Перспективы существования предприятия |  |
| 5 | Стиль вышестоящего руководства |  |
| 6 | Уровень профессионализма руководителей |  |
| 7 | Интерес к содержанию выполняемой работы |  |
| 8 | Возможность к самореализации |  |
| 9 | Психологический климат в коллективе |  |
|  | Оценка всей системы стимулирования | Не для заполнения |

**Список использованных источников**

1. Галенко В.П.,Страхова О.А., Файбушевич С.И.Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика,1998, 213 с.
2. Галенко В.П.,Страхова О.А., Файбушевич С.И.Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика,1998, 213 с.
3. Щекин В.Г. Основы кадрового менеджмента. Учебник. – К.:ВЗУУП, 1991 – С.237-242
4. Горбунова Е. А. «Прижился ли социальный пакет в России?» // Управление персоналом: ОАО «Кострома» представительство в г. Москва, ООО «Медиа сервис», - №7 (185) 2008 г. – С.28 – 30
5. Жданкин Н. Н. «Восемь правил эффективной мотивации, или Как правильно мотивировать персонал»//Управление персоналом: ОАО «Кострома» представительство в г. Москва, ООО «Медиа сервис», -№3 (181) 2008 г. – С.32 – 39.
6. Игнатьев Э.Г. «Система мотивации: пути и методы формирования» // Справочник кадровика, СК ЗАО «МЦФЭР» - М., - №1 2000г. – С.101-106
7. Кулькова И. А. «Диагностика индивидуальных различий в стимулировании труда»// Управление персоналом: ОАО «Кострома» представительство в г. Москва, ООО «Медиа сервис», - №4 (182) 2008г. – 52 – 54
8. Полянкина А. Мотивация свободным временем//Управление персоналом: ОАО «Кострома» представительство в г. Москва, ООО «Медиа сервис» №1 (179) 2008 г.
9. Рощин Д. Н. «Особенности мотивации топ-менеджеров»//Справочник кадровика: СК ЗАО «МЦФЭР», М., - №3 2006г. – С.121 – 125
10. Сардарян А., Комарова Т., Хожемпо В. «Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века?»//Управление персоналом: ОАО «Кострома» представительство в г. Москва, ООО «Медиа сервис» -, №8 (186), 2008 г. – С. 57-61