**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение

Глава 1. Теоретические основы мотивации в системе управления персоналом

1.1 Процесс мотивации и стимулирования

1.2 Методы мотивации персонала

1.3 Теории мотивации

Глава 2. Анализ системы управления мотивацией персонала

2.1 Характеристика ЗАО «ПК ЗТЭО»

2.2 Анализ форм и методов мотивации персонала в цехе ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО»

2.3 Анализ потребностей персонала

Глава 3. Проект совершенствования системы управления мотивацией персонала в цехе ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО»

3.1 Разработка мероприятий по улучшению условий труда

3.2 Определение экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда

3.3 Разработка факторов депремирования персонала в системе мотивации

Заключение

Список литературы

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является

возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

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.

Основная цель данной работы − разработать проект эффективного управления мотивацией персонала в цехе ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО».

Задачи:

* рассмотреть процесс мотивации и стимулирования;
* проанализировать теории мотивации;
* выявить и проанализировать потребности;
* проанализировать формы и методы мотивации в цехе ОЗЦ;
* разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в цехе ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО»;
* рассчитать экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования является мотивация персонала в цехе ОЗЦ.

Предметом исследования является методы управления мотивацией в цехе.

В процессе написания данной работы были использованы следующие источники:

* отчетность ЗАО «ПК ЗТЭО» за 2006 – 2008 годы;
* устав ЗАО «ПК ЗТЭО»;
* литература;
* конституция и федеральные законы Российской Федерации.

В данной работе были использованы следующие методы исследования:

* анализ документации;
* опросы;
* анкетирование;
* изучение литературных источников.

Данная работа включает три главы, приложения, введение и заключение. В первой главе рассмотрены методологические основы мотивации, во второй представлен анализ системы управления мотивацией персонала в цехе, в третьей главе разработан проект по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в цехе.

**ГЛАВА 1. Теоретические основы мотивации в системе управления персоналом**

**1.1 Процесс мотивации и стимулирования**

«Мотивация» (или motif–Франц. от латинского слова moveo–двигаю, побудительная причина, повод к тому или иному действию), понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Силы, о которых упоминалось выше, находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом различные люди могут совершенно по–разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. С помощью мотивации менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные желания. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [3, с. 65].

Мотивацией выступают, например, различные награды и вознаграждения (оплата или другое денежное вознаграждение, почетные знаки, премии за инициативу, памятные подарки, предоставление отпуска). Система оплаты, основывающаяся непосредственно или хотя бы косвенно на результатах работы, выступает важным фактором мотивации. Его отсутствие способно серьезно подорвать эффективность управления.

В качестве фактора мотивации все чаще выступает делегирование ответственности за деятельность и результаты, а также полномочий принимать решения. Персонал поощряется к расширению круга своих полномочий, а не к чрезмерно педантичному соблюдению его границ. Выявление и ограничение числа факторов, препятствующих достижению результатов, расширяет возможности мотивации. Здесь особое значение приобретает уменьшение индивидуальных проблем, улучшение условий труда, любые другие моменты, увеличивающие привлекательность работы.

Продвижение по службе, профессиональный рост также выступают факторами мотивации. Планы продвижения по службе должны представлять собой альтернативный вариант сегодняшней деятельности. Когда человек полагает что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снизится, а то и уменьшится до нуля. Использование личных разработок персонала также выступает существенным аспектом мотивации. Мы все хотим, чтобы с нами обращались как с личностями. Менеджеру поэтому всегда надо подчеркивать ценность и роль трудовой деятельности каждого работника в общих достижениях. Таким образом можно естественным путем через работу обеспечить мотивацию и другим. Побуждение подчиненных к качественному труду в процессе определения его результатов является по своему характеру мотивацией и поощрением к достижению конечных целей. Повседневное ситуационное управление требует разностороннего ежедневного побуждения и поддержки. При контроле за результатами побуждение является обратной связью, а также вознаграждением в соответствии с достигнутыми результатами [3, с. 66].

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей.

Потребности – представляют собой желания, стремления к определенному результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, личная машина и т.д. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность в компании – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребности в признании.

Чтобы пройти больше ступенек по служебной лестнице, человек должен направить свою личную энергию на достижение определенной организационной цели. Отсюда задача менеджера в процессе мотивации работников – в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Менеджер также призван помочь подчиненным осознать и оценить достоинства, которые предоставляет им эта работа, эта компания, с тем чтобы поведение работника было направлено на достижение целей предприятия.

Понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется. Добившись про. движения по службе, успешно завершив выполнение сложного проекта, получив благодарность от руководства, коллег, а также премию, прибавку к зарплате, люди ощущают чувство удовлетворения [3, с. 67].

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Некоторые работники не без успеха балансируют между желанием ограничить количество и качество прилагаемых трудовых усилий и в то же время избежать неприятностей. Некоторые менеджеры мотивируют служащих к работе именно на таком уровне (такие работники убеждены, что их нынешняя работа – это простой обмен их времени и энергии на деньги, необходимые им для жизни). Если мотивация приняла такую форму, это сигнал, что попытки руководства побудить служащих к увязке своих целей с целями организации завершились неудачей. Служащие, мотивируемые на этом уровне, вряд ли будут удовлетворены своей работой, менеджерами и компанией в целом. Отсюда реальны прогулы, текучесть кадров.

Для тех служащих, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, смыслом жизни, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются полностью лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. На этом уровне для работников имеет ценность не только материальное поощрение, но и моральное. Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы в обмен на их энергию и трудовую отдачу [3, с. 69].

Вопросы характеристики мотивации достаточно разносторонни, они касаются сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики самого процесса мотивации. В принципе мотивация человека к деятельности представляется в качестве системы движущих сил, побуждающих человека к осуществлению каких–то конкретных действий. Указанные силы находятся вне и внутри человека. Они побуждают его осознанно или неосознанно совершать определенные поступки. Связь между такими силами и действиями человека базируется на очень сложной совокупности взаимодействий, из–за чего разные люди совершенно по–разному реагируют на одинаковое воздействие со стороны тех же самых сил. Поведение человека, осуществляемые им действия также способны воздействовать на его реакцию, в результате чего способна меняться степень влияния, воздействия, а также направленность поведения, побуждаемая данным воздействием.

В понятии мотивации особенно важны следующие его аспекты:

– определение того, что в деятельности человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия;

– выявление соотношения внутренних и внешних сил;

– соотношение с результатами деятельности человека.

Наукой и практикой установлено, что потребности – это то, что находится внутри человека. Это – что–то общее для разных людей, но одновременно имеет индивидуальное проявление у каждого индивида. Это то, от чего человек всегда хочет освободиться, так как, поскольку потребность есть, она постоянно о себе напоминает и требует удовлетворения. Люди по–разному устраняют свои потребности, удовлетворяют их, подавляют или не реагируют на них. Потребности возникают осознанно и неосознанно, но не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они способны изменять форму своего проявления, уровень настойчивости и воздействия на человека [3, с. 70].

Мотив вызывает определенные действия индивида. Мотив находится «внутри» его, имеет индивидуальный характер, связан с множеством внешних и внутренних факторов, а также с действием других, возникающих наряду с имеющимися мотивов. Мотив побуждает человека к действию, но и фиксирует, что и как надо сделать. Если какой–то мотив вызывает действия по устранению потребности, то у разных людей они могут быть совершенно отличны, даже при одинаковой потребности. Человек способен воздействовать на свои мотивы, ограничивать их действие или даже устранять их из своего мотивационного потенциала.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью, но она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования [3, с. 71].

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости оттого, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. С помощью мотивации менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться [3, с. 71].

Второй тип мотивирования – это формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Мотивы «включаются» с помощью стимулов, в качестве которых могут выступать материальные предметы, действия других людей, представляющих возможности иметь что–то, надежды на что–то и т. д. В качестве стимулов так же могут быть обещания, носители обязательств и возможностей, то есть что–то предложено человеку в компенсацию за его действия, что он желал бы получить в результате определенных действий. По содержанию стимулы могут быть материальные и моральные. Стимулы в роли инструментов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю. Все мы разные, а следовательно, и реакция на конкретные стимулы не может быть одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них [3, с. 72].

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. 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 приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь соответствующего стимулирующего воздействия.

А) усилие,

Б) старание,

В) настойчивость,

Г) добросовестность,

Д) направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, выдерживают большое напряжение, потому что уверены, что эти отрицательные аспекты их работы приемлемы, учитывая то, что они получат как вознаграждение. Это так же на прямую зависит и от того, на – сколько работник мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по–разному стараться, выполняя свою роль в организации. Один работник может быть 6езразличен к качеству своего труда, в то время как другой будет стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением [3, с. 73].

Настойчивость. Чем важна данная характеристика деятельности, что часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать, но при этом он может относиться к своим обязанностям безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Поэтому руководство должна строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей [3, с. 74].

**1.2 Методы мотивации персонала**

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существуют следующие методы мотивации эффективного трудового поведения:

– материальное поощрение;

– организационные методы;

– морально–психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату, и лишиться своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка, при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10–30%, на среднем 10–40%, на высшем 15–50%.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников. Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека [1, с. 50].

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем.

С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально–психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:

– участие в делах организации (как правило, социальных);

– перспектива приобрести новые знания и навыки;

– обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально–психологические методы мотивирования включают в себя:

– создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);

– присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;

– признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;

– высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);

– атмосфера взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во–первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во–вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку [1, с. 51].

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями.

Однако, акцентирование внимания на экономических методах мотивирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально–психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала [1, с. 52].

Приведенная схема классификации методов мотивирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов мотивирования. Укрупнено все методы мотивирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.
2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.
3. Обогащение труда – эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.
4. Система участия – в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия) [2, с. 213].

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала.

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует много различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

**1.3 Теории мотивации**

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

В основе содержательных концепций мотивации находятся потребности человека, то есть ощущение нехватки чего–то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутреннего и внешнего неравновесия, которое он желает преодолеть. Потребности могут быть врожденными, первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными). К первым относятся потребности в пище, воде, тепле; ко вторым – в общении, получении знаний, самореализации [4, с. 171].

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Однако интерес становится мотивом для активных действий только в том случае, если человек уверен в том, что достичь желаемого ему по силам.

Первым представителем содержательного подхода к концепции мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал уже известный нам Ф. Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом, а его основу он положил научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций – так называемых квот, ориентированных на самых сильных, а главное, сноровистых работников.

При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, заставлявшую большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала концепция иерархии потребностей, известного американского социолога А. Маслоу, сформулированная им в 1940 г. и уточненная впоследствии психологом Г.Мурреем.

В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде структуры, графически изображаемой как пирамида. Она показана на рисунке 1. Модель Маслоу имеет форму пирамиды, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения [4, с. 169].

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание – в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

Рис. 1. «Пирамида» А. Маслоу

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей во многом облегчает присвоение им титулов, звания, вручение различного рода наград и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов для решения стоящих перед ним задач.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест. Он не учитывал влияния, которое оказывают на потребности ситуационные факторы; настаивал на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу – вверх; считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации [12, с. 392].

В ряде случаев положения теории Маслоу оспариваются другими сторонниками содержательного подхода, среди которых, например, Д. Мак–Клелланд, выдвинувший теорию В ней по–своему представлены высшие уровни приобретенных потребностей, потребностей Маслоу, причем уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми, и в случае если будет гарантировано получение конечного результата и общий успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности, обладателям её необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Как мы уже видели, одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, самоутверждаясь, таким образом, в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы. Именно последнюю форму потребности Мак–Клелланд считает главной для менеджера.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается концепция ERG Альдерфера. Он также выделяет три группы потребностей. Во–первых, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу. Во–вторых, потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени. В–третьих, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации [12, с. 393].

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950–х гг. Автор показал, что мотивацией на практике служат не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой.

Исходя из своей модели, Герцберг предложил две своего рода «шкалы», на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой – от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности. Сами потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.) [4, с. 138].

Герцберг показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезает. В то же время отсутствие удовлетворения этих потребностей демотивирующим моментом не становится. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот – их отсутствие или недостаточное развитие вызывает у людей значительную неудовлетворенность работой и резко снижает стимулы к активной деятельности, однако их присутствие еще означает появление удовлетворенности, поскольку этим лишь создаются предпосылки для нее. Таким образом, Герцберг сделал на первый взгляд парадоксальный вывод, что заработная плата не относится к мотивирующим факторам.

Поскольку «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов. Руководитель сначала должен снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем–то, а потом уже добиваться удовлетворенности [4, с. 141].

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера–Лоулера.

Теория ожиданий. Приверженцы теории ожиданий утверждают, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных задач и получению желаемого вознаграждения. Большой вклад в развитие теории внесли Виктор Врум и другие ученые.

В самом обобщенном виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З–Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно, теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Ожидание в отношении результатов – вознаграждений(Р–В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. При повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутым результатом и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Так, например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация в этом случае будет слабой [12, с. 416].

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожиданий – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предполагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности [12, с. 417].

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой [12, с. 418]:

Мотивация = З–Р \* Р–В \* валентность (1)

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс [12, с. 420].

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность. Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что, до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из–за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им необходимо объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что, когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение [12, с. 422].

Модель Портера–Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять элементов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.Согласно их модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера–Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Согласно модели, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутреннее вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе [12, с. 424].

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, по–видимому, способствует повышению результатов.

Модель Портера–Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно–следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках взаимоувязанной системы [12, с. 425].

Итак, в этой главе нами было дано понятие мотивации, изучены процесс мотивации и стимулирования, рассмотрены методы мотивации персонала и перечислены теории мотивации персонала: содержательные и процессуальные.

**Глава 2. Анализ системы управления мотивацией персонала**

# 2.1 Характеристика ЗАО «ПК ЗТЭО»

Закрытое акционерное общество «Производственная компания «Завод Транспортного Электрооборудования» является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций.

Общество создано путем реорганизации в форме преобразования Общества с ограниченной ответственностью «Производственная компания «Завод Транспортного Электрооборудования» в соответствии с ГК РФ на основании решения Участника Общества №10 от «23» октября 2006г.

Полное и оригинальное наименование предприятия: Закрытое акционерное общество «Производственная компания «Завод Транспортного Электрооборудования»:

1) является юридическим лицом;

2) имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием и указанием места его нахождения;

3) осуществляет свою деятельность на основании Устава и в соответствии с законодательством Российской Федерации;

4) осуществляет любые виды финансово – хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и Федерального закона Российской Федерации «Об акционерных обществах».

Место нахождения Общества: Российская Федерация, Республика Татарстан, г. Набережные Челны, территория ОАО «Татэлектромаш», АБК–3.

Основные виды деятельности предприятия:

1) производство и реализация продукции производственно–технического назначения и товаров народного потребления;

2) создание научно технической продукции;

3) коммерческая, посредническая, торгово–закупочная деятельность;

4) торговля грузовыми и легковыми автомобилями, а также запасными частями к ним;

5) ремонт и техническое обслуживание всех видов машин, механизмов и автомобильного транспорта;

6) выполнение работ автомобильными кранами;

7) производство и реализация строительных материалов, изделий и конструкций;

8) приобретение, хранение, реализация нефти и нефтепродуктов, ГСМ;

9) переработка вторичного сырья и отходов производства;

10) другие виды деятельности.

Осуществление деятельности отнесенной законодательством к лицензируемой, предшествует получение обществом соответствующей лицензии в порядке, установленном законодательством [34].

**2.2 Анализ форм и методов мотивации персонала в цехе ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО»**

Целью анализа действующей системы мотивации персонала является выявление ее недостатков и принятие мер для изменения положения к лучшему.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда.

Заработная плата выплачивается в сроки: после 15 числа каждого месяца.

Должностные оклады руководителям, инженерно–техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих действуют: сдельно–премиальная и повременно–премиальная системы оплаты труда:

1. Рабочих–сдельщиков на основании нормированных заданий, расчетной трудоёмкости на сумму продукции, установленной по технологическому процессу, утвержденных расценок, тарифной ставки соответствующего разряда.

2. Рабочих–повременщиков, исходя из тарифной ставки установленного работнику разряда, производственного задания, рассчитанного, по нормативам численности, нормам обслуживания и фактически отработанному времени.

3. Оплата труда рабочих отдельных категорий, а также отдельных работников непромышленной группы производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени [23].

Премирование работников осуществляется ежемесячно и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

В систему премирования входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

* премия за производственные результаты (выполнение и перевыполнение производственных заданий);
* единовременное поощрение за выполнение особо важных производственных заданий;
* премия за введение в срок или досрочно производственных мощностей и объектов;
* премия за улучшение конечных результатов хозяйственной деятельности;
* единовременное поощрение работников к юбилейным датам;
* единовременное вознаграждение за выслугу лет;
* вознаграждение за непрерывный стаж работы;
* вознаграждение по итогам года [24].

Существует на предприятии и план оздоровления коллектива: работникам предоставляются санаторно–курортные путевки.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

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;

•экономическое обучение.

Единовременное пособие выплачивается:

•в связи с уходом на пенсию;

•работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу.

Кроме того, производятся следующие доплаты:

•оплата ритуальных услуг;

•в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;

•за вредные условия труда;

•за вечерние и ночные часы;

•за выходные и праздничные дни;

•за сверхурочные работы;

•пособия женщинам по уходу за детьми;

•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.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия [24].

Важным стимулом в цехе ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО» является организация труда. Кабинет начальника цеха и мастеров отвечают современным требованиям, оснащены современной офисной мебелью, компьютерами, локальной (внутренней) телефонной сетью, установлены кондиционеры, используется все для того, чтобы труд был привлекательным. А условия труда для рабочих менее привлекательны: место, где рабочие отдыхают во время перерыва это небольшое помещение без отопления и воды.

Для того чтобы выяснить, какие же факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности, мы проведем опрос. В этом опросе для работников цеха была предоставлена возможность выбора 3 факторов, лично значимых для него в данный момент времени:

* возможность карьерного роста;
* гибкий рабочий график;
* материальная мотивация сотрудников;
* хорошая атмосфера в коллективе;
* стабильность предприятия;
* уважение со стороны руководства;
* условия труда.

Таблица 1 Результаты проведенного опроса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование мотива | Количество чел. | % |
| 1 | Материальная мотивация сотрудников | 30 | 90 |
| 2 | Условия труда | 25 | 83 |
| 3 | Хорошая атмосфера в коллективе | 20 | 60 |
| 4 | Возможность карьерного роста | 16 | 51,5 |
| 5 | Стабильность предприятия | 14 | 45 |
| 6 | Уважение со стороны руководства | 13 | 42 |
| 7 | Гибкий рабочий график | 4 | 15 |

Следует отметить, что большинство опрошенных выбравших «материальную мотивацию сотрудников» и «условия труда» это рядовые работники, к ним относятся: комплектовщики, изолировщики, паяльщики, операторы печей и т.д. Сотрудники более высокой должности, такие как начальник, мастера выбирают «возможность карьерного роста» и только потом «материальную мотивацию сотрудников».

Рис. 2. Факторы, наиболее значимые для опрошенных.

В результате проведенного опроса, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Так для работников более высокой должности это возможность карьерного роста, хорошая атмосфера в коллективе, а для рядовых работников это материальная мотивация, хорошие условия труда. Отсюда следует, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

В цехе ОЗЦ не менее важным является вопрос текучести кадров. Существует два типа текучести кадров: активная и пассивная. Активная текучесть обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.п.). Пассивная текучесть связана с неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированность, систематическое невыполнение обязанностей, опоздания, появление на работе в нетрезвом состоянии и т.д.)

Проанализируем, сколько работников и по какой причине было уволено из цеха за последние 3 года (см. таблицу 3).

Таблица 2 Уволенные из цеха за период с 2006 по 2008 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006г (чел.) | 2007г (чел.) | 2008г (чел.) |
| Среднесписочное число работников | 109 | 114 | 122 |
| Всего:По сокращению штатовПо собственному желаниюПо переводуУход на пенсиюЗа появления на работе в нетрезвом состоянии и прогулы | 9–5–22 | 11–7112 | 1436212 |

Из таблицы видно, что большинство работников, уволенных из цеха за последние три года, ушли по собственному желанию и практически все они рабочие. Это означает, что условия созданные для работы не соответствуют потребностям работников.

Для расчета текучести кадров воспользуемся следующей формулой:

Кт = Чу / З \* 100, (2)

где Кт – коэффициент текучести кадров;

Чу – число сотрудников уволенных из цеха;

З – среднее число сотрудников занятых в течение года;

2006 год:Кт = 9 / 109 \* 100 = 8,3

2007 год:Кт = 11 / 114 \* 100 = 9,6

2008 год:Кт = 14 / 122 \* 100 = 11,5

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2008 году по сравнению с 2006 годом коэффициент текучести вырос на 3,2%. Следовательно, нужно проводить мероприятия по снижению текучести кадров, иначе руководство понесет потери связанные с:

1. Снижением производительности труда у рабочих перед увольнением.
2. Оформлением приема и увольнения работников.
3. Отбором, подбором и наймом персонала.
4. Необходимостью обучения и переобучения новых работников.
5. Недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих.
6. Наличием брака у вновь поступивших работников.

В рамках исследования системы стимулирования в цехе ОЗЦ ЗАО «ПК ЗТЭО» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям (см. приложении 1).

В опросе участвовали руководитель, 5 служащих и 116 рабочих.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

Таблица 3 Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Содержание вопроса | Кол–во уд. ответов | Доля уд. ответов от общего числа работников | Индекс удовлетв. | Степень удовлетв. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Факторы ожидания |  |  |  |  |
| 1а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату | 88 | 72% | 0,72 | Высокая |
| 1б | Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат | 70 | 57% | 0,57 | Средняя |
| 1в | Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение | 99 | 81% | 0,81 | Высокая |
| 2 | Факторы справедливости |  |  |  |  |
| 2а | Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы | 50 | 41% | 0,41 | Средняя |
| 2б | Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом | 30 | 25% | 0,25 | Низкая |
| 2в | Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению | 35 | 29% | 0,29 | Низкая |
| 2г | Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения | 55 | 45% | 0,45 | Средняя |
| 3 | Факторы модели Портера–Лоулера |  |  |  |  |
| 3а | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие | 57 | 48% | 0,48 | Средняя |
| 3б | Считаете ли вы себя способным работником | 112 | 92% | 0,92 | Высокая |
| 3в | Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии | 102 | 84% | 0,84 | Высокая |
| 3г | Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда | 25 | 21% | 0,21 | Низкая |

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 4 и низкой – 3. Однако следует учитывать, что один параметр из среднего интервала близок к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

В системе мотивации персонала цеха ОЗЦ заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии.

Таким образом, система материального стимулирования в цехе ОЗЦ оценивается как удовлетворительная.

Еще одним важным фактором стимулирования является моральное стимулирование. Анализ проводился методом анкетирования работников цеха ОЗЦ. В анкете озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности (см. приложение 2).

В опросе участвовали все члены коллектива цеха ОЗЦ ЗАО «ПК ЗТЭО»: руководитель, 5 служащих и 116 рабочих.

Шкала оценки вопросов аналогична по анализу материального стимулирования.

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

Таблица 4 Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Содержание вопроса | Кол–во уд. Ответов | Доля уд. Ответов от общего числа работников | Индекс удовлетв. | Степень удовлетв. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Факторы ожидания |  |  |  |  |
| 1а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста | 84 | 69% | 0,69 | Средняя |
| 1б | Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат | 85 | 70% | 0, 7 | Высокая |
| 1в | Какую ценность представляет для вас организация отдыха | 88 | 72% | 0,72 | Высокая |
| 2 | Факторы справедливости |  |  |  |  |
| 2а | Известны ли вам случаи похвалы ваших коллег со стороны руководства, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы | 51 | 42% | 0,42 | Средняя |
| 2б | Ваша реакция на более комфортные условия труда работника, который выполняет аналогичную работу в другом подразделении | 24 | 20% | 0,2 | Низкая |
| 2в | Считаете ли вы справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную вами инициативу | 44 | 36% | 0,36 | Низкая |
| 2г | Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения | 49 | 40% | 0,4 | Средняя |
| 3 | Факторы модели Портера–Лоулера |  |  |  |  |
| 3а | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие | 57 | 48% | 0,48 | Средняя |
| 3б | Считаете ли вы себя способным работником | 112 | 92% | 0,92 | Высокая |
| 3в | Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии | 102 | 84% | 0,84 | Высокая |
| 3г | Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда | 48 | 39% | 0,39 | Низкая |

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 4 параметров; низкой – 3 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда в цехе ОЗЦ ЗАО «ПК ЗТЭО» оценивается как низкая. Однако параметры, по которым степень удовлетворенности оценивается, как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степень удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в цехе ОЗЦ ЗАО «ПК ЗТЭО», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

Таблица 5 Сравнительный анализ системы материального и морального стимулирования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Индекс удовл–сти материальным стимул–ем | Индекс удовл–сти моральным стимул–ем | Степень удовл–сти материальным стимул–ем | Степень удовл–сти моральным стимул–ем |
| Факторы ожидания | 0,7 | 0,7 | Высокая | Высокая |
| Факторы справедливости | 0,35 | 0,34 | Низкая | Низкая |
| Факторы модели Портера–Лоулера | 0,61 | 0,66 | Средняя | Средняя |

В результате анализа выяснилось, что высокой степени удовлетворенности системой морального и материального стимулирования соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. А средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующим системам морального и материального стимулирования. Прежде всего, они не удовлетворены существующей системой вознаграждения и условиями труда.

**2.3 Анализ потребностей персонала**

Метод исследования: анкетирование. Целью анкетирования является анализ потребностей сотрудников цеха ОЗЦ ЗАО «ПК ЗТЭО». Количество респондентов в данном анкетировании составляет 122 человека.

Инструментом в исследовании потребностей сотрудников цеха ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО» является анкета (см. приложение 3).

Таблица 6 Анализ потребностей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Потребности | Кол–во ответов«есть» | Кол–во ответов«нет» | Кол–во ответов«затрудняюсь ответить» |
| 1 | Высокая заработная плата | 96 | 20 | 6 |
| 2 | Хорошее качество рабочего оборудования | 93 | 23 | 6 |
| 3 | Хорошие условия труда | 85 | 26 | 11 |
| 4 | Гарантия стабильности | 79 | 30 | 13 |
| 5 | Социальный пакет | 75 | 40 | 7 |
| 6 | Стимулирование инициативы сотрудников | 55 | 55 | 12 |
| 7 | Приемлемый график рабочего времени | 40 | 63 | 19 |
| 8 | Разнообразие работы | 38 | 50 | 34 |
| 9 | Уважение со стороны руководства | 33 | 60 | 29 |
| 10 | Благоприятная атмосфера в коллективе | 27 | 76 | 19 |
| 11 | Возможность карьерного роста | 26 | 42 | 54 |
| 12 | Свободный доступ к необходимой информации | 26 | 67 | 29 |

Анализ полученных данных показывает, что на первом месте стоят сразу две наиболее важные потребности это высокая заработная плата и качество рабочего оборудования. Работники цеха считают, что заработная плата недостаточно высокая, так как работа тяжелая и требует не малых физических затрат. Также анализ показал, что в основном потребность в высокой заработной плате существует у рядовых рабочих – 96 человек, что составляет 79% от общей численности работников цеха, в то время как заработная плата, руководителя и мастеров вполне устраивает.

Качество рабочего оборудования оставляет желать лучшего, так как оно уже устарело и часто ломается, что приводит к потере времени и денег.

Потребность в хороших условиях труда существует у 93 рабочих, что составляет 76% опрошенных работников цеха. Такая высокая потребность вызвана тем, что условия труда в цехе вредные: при работе в воздух выделяется стеклопыль и присутствует запах толуола и лака. Как и ожидалось среди руководителей и мастеров, все довольны условиями труда, созданными для их работы.

Гарантия стабильности. У 65% рабочих существует потребность по этому показателю, но у 25% потребностей нет. Это связано, с одной стороны, с нестабильностью российского рынка, с существующим экономическим кризисом. С другой стороны – с возрастом предприятия, довольно стабильным производством.

Социальный пакет. 62% работников ответили, что у них присутствует эта потребность, а у остальных 38% либо нет этой потребности, либо они затрудняются ответить.

Стимулирование инициативы сотрудников. 45% опрошенного персонала ответили, что у них существует данная потребность. А 55% что не существует или они не могут определиться. Следует отметить, что руководители не уделяют этой потребности должного внимания, т. е. инициатива в большинстве случаев либо не поощряется, либо поощрение происходит в малых размерах.

Приемлемый график рабочего времени. Эта потребность отсутствует у 52% рабочих. Это обусловлена тем, что график работы стандартный: 40–часовая рабочая неделя с 8–часовыми рабочими днями. Остальным 33%, видимо, было бы удобнее работать по гибкому графику. Но это невозможно ввиду обязательного присутствия всех работников на рабочих местах во время производственного процесса.

Разнообразие работы. Опрос показал, что у 31% рабочих присутствует данная потребность, т. к. эти работники выполняют всегда одну и туже работу, они делают детали на станках. Это очень тяжёлая и утомительная работа.

Уважение со стороны руководства. 49% ответили, что у них отсутствует эта потребность. Это является следствием индивидуального подхода к подчиненным. С развитием организации и увеличением численности персонала будет все труднее поддерживать этот фактор.

Благоприятная атмосфера в коллективе. 22% опрошенных ответили, что у них присутствует эта потребность, а 62% опрошенных ответили, что эта потребность отсутствует. Однако это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем в организации так же следует поддерживать благоприятную атмосферу в коллективе. Это можно реализовать с помощью организации совместных мероприятий: банкетов, собраний, экскурсий, и тому подобное.

Возможность карьерного роста. Анализ показал, что 21% работников существует потребность в карьерном роста, а около половины затруднились ответить. Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы.

Свободный доступ к необходимой информации. 21% работников отметили потребность в свободном доступе к информации предприятия.

В завершении распределим выявленные потребности на материальные и нематериальные:

Потребности

Нематериальные

Материальные

Хорошее качество рабочего оборудования

76%

Высокая заработная плата

79%

Хорошие условия труда

70%

Социальный пакет

62%

Гарантия стабильности

65%

Приемлемый график рабочего времени

33%

Стимулирование инициативы сотрудников

45%

Разнообразие работы

31%

Уважение со стороны руководства

27%

Благоприятная атмосфера в коллективе

22%

Возможность карьерного роста

21%

Свободный доступ к информации

21%

Рис. 3. Дерево потребностей

При анализе результатов таблиц 1, 3, 4 и 6 можно увидеть, что на первых местах стоят материальное стимулирование, хорошие условия труда и качество рабочего оборудования. Это связано с тем, что руководство не уделяет должного внимания этим вопросам. Заработная плата не достаточно высокая, а условиям труда и рабочему оборудованию в цехе уделяется очень мало внимания.

В данной главе были проведены исследования на выявление уровня мотивации сотрудников цеха, также были проведены анкетирование с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников цеха, анализ потребностей персонала, для того чтобы в дальнейшем выработать предложения по совершенствованию системы управления мотивацией на данном цехе. В результате чего выяснилось, что для большинства работников данного цеха наиболее значимыми являются условия труда, финансовое вознаграждение и хорошее состояние рабочего оборудования.

**Глава 3. Проект совершенствования системы управления мотивацией персонала в цехе ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО»**

**3.1 Разработка мероприятий по улучшению условий труда**

В результате проведенных исследований были выявлены потребности, которые являются наиболее значимыми для работников цеха. К ним относятся потребности в хороших условиях труда и качестве оборудования, которые составляют 76% и 70% опрошенных соответственно. Это связано с тем, что руководство не уделяет должного внимания этим вопросам. Поэтому, для удовлетворения этих потребностей нами были разработаны мероприятия (см. приложение 4).

При определении основных направлений улучшения условий труда будем опираться на следующую классификацию:

* температура;
* вентиляция;
* шум;
* вибрация;
* освещение;
* цвет.

Температура. В комнатах отдыха для работающих в горячих участках нужно поддерживать постоянную температуру, так как резкая смена температуры на рабочем месте и месте отдыха может привести к отрицательному воздействию. Поэтому в комнатах отдыха мы предлагаем установить кондиционеры.

В зимние периоды времени одинарное застекление окон в цехе плохо предохраняет от вторжения потоков холодного воздуха. Поэтому в участках, где имеется одинарное застекление, следует установить двойное.

Вентиляция. Вентиляция в цехе осуществляется через окна, форточки и фрамуги, которые обычно находятся в верхней части окна, что способствует прохождению воздуха в верхнюю зону помещения. Но у естественной вентиляции есть свои недостатки, к которым относятся: невозможность очистки воздуха от пыли, создания постоянных условий проветривания, а также ограниченные возможности распределения воздуха по рабочим местам.

Для устранения недостатков естественной вентиляции и улучшения условий труда следует применять механическую вентиляцию. При этом виде вентиляции приточный воздух можно нагревать или охлаждать, увлажнять или осушать, а удаляемый из помещения – очищать от содержащейся в нем пыли, газов и т. п. Кроме того, механическая вентиляция позволяет распределять воздух по рабочим местам в необходимом количестве.

Шум. Уменьшение шума достигается совершенствованием технологических процессов изготовления деталей, своевременной заменой изношенных, применение принудительной смазки, балансировкой вращающихся элементов, использованием звукоизолирующих кожухов, экранов и кабин.

Для снижения шума следует принять следующие меры:

1. Уменьшение шума в источнике.

Борьба с шумом посредством уменьшения его в источнике является наиболее рациональной. Шум возникает вследствие упругих колебаний как машины в целом, так и отдельных её деталей. Поэтому следует применять кожухи со звукопоглощающим внутренним слоем, которыми покрываются шумопроизводящие станок или деталь.

1. Рациональная планировка цеха и участков, акустическая обработка помещений.

Снижение уровня шума в участках может быть достигнуто применением звукопоглощающей отделки стен и потолка. В качестве звукопоглощающих конструкций следует применить пористые плиты – перфорированные или гладкие (древесноволокнистые, плиты типа «пемзолит» и др.), маты из стеклянного или минерального волокна, минеральной пробки (обычно эти маты обертываются в мешковину и защищаются снаружи металлической сеткой); перфорированные листы (металлические, древесноволокнистые, асбестоцементные, виниловые и др.), за которыми располагается слой пористых поглотителей; дырчатые конструкции (из дырчатого кирпича и панелей и др.).

1. Уменьшение шума на пути его распространения.

Этот метод применяется, когда рассмотренные выше методы нецелесообразны для достижения нужного уровня. В таких случаях применяют звукоизолирующие ограждения, экраны, кабины.

Вибрация. Для ограничения и устранения вредного действия вибрации на производстве необходим: тщательный уход за оборудованием, своевременная замена изнашивающихся движущихся и трущихся частей, применение вибропоглощающих прокладок, использование различных типов глушителей, производить виброизоляцию – уменьшить вибрации на пути её распространения за счёт применения упругих элементов (пружины, резина и т. д.)

Для предупреждения отрицательного воздействия температуры, шума и вибрации также предлагается установить регламентированные перерывы по 3–5 минут. Отдых снижает отрицательное воздействие всех этих факторов на работоспособность лишь в том случае, если продолжительность и количество отдыха соответствует условиям, при которых происходит наиболее эффективное восстановление.

Освещение. Для обеспечения наилучших условий освещения, оптимальная освещенность должна устанавливаться с учетом световых свойств (коэффициента отражения) рабочей поверхности, размеров обрабатываемой детали, частоты и длительности периодов отдыха на протяжении рабочего дня, характера трудового процесса в частности, точности зрительной работы. Поэтому следует произвести замену ламп накаливания люминесцентными.

Для ослабления слепящего действия открытых источников света и освещенных поверхностей с чрезмерной яркостью необходимо использовать отражатели с защитным углом не менее 30 градусов.

Наряду с другими средствами повышения работоспособности цветовая окраска производственных помещений и оборудования тоже оказывает существенное влияние на человека. Цвет может воздействовать на психику человека и его эстетическое восприятие.

При выборе цвета производственных помещений и рабочих мест необходимо учитывать и другие факторы влияния цвета на человека. Цветовую отделку целесообразно выбирать с учетом климата и характера освещенности. В участках, где необходимо повышенная освещенность, следует отдать предпочтение белому и светло–желтому цвету стен и потолков. Благоприятным будет и оранжево–желтый, желтый, светло–голубой, светло–зеленый цвета (они имеют высокий коэффициент отражения: у желтого цвета – 65–75%, у зеленого (среднего) – около 50%).

Технологически однородные группы оборудования следует окрашивать в один цвет. Рекомендуется выделить цветом непосредственно рабочую поверхность станка, на котором выполняется работа, требующая напряженного внимания работника. Так, при выполнении особо точных работ желательно применять светло–желтый фон, чтобы рабочий мог лучше различать мелкие детали. Подвижные части механизмов целесообразно окрашивать в светло–желтый цвет (в данном случае он предупреждает об опасности).

Также к средствам повышения работоспособности относится функциональная музыка. Для этого в бесшумных участках следует установить магнитофоны. Трансляция музыки должна способствовать снижению отрицательных последствий монотонности труда и переключения внимания работающих на трудовой процесс.

Еще одним фактором улучшения условий труда является метод оздоровительного воздействия – водные процедуры. В условиях производства они являются средствами восстановления работоспособности и средствами адаптирования к экстремальным условиям. Поэтому следует восстановить подачу воды в душевые.

Кроме того, для восстановления здоровья следует применять:

* компенсацию на питание;
* оплата части суммы восстановительных процедур;
* страхование здоровья.

Также немаловажным является планировка рабочего места. Совершенствование планировки рабочего места должно быть направлено на устранение лишних и нерациональных трудовых движений, максимальное сокращение перемещения рабочего относительно материальных элементов трудового процесса, а, следовательно, на повышение эффективности труда и снижение утомляемости рабочего.

Рациональная планировка рабочего места должна предусматривать четкий порядок и постоянство в размещении инструментов и приспособлений, документации, деталей, заготовок, как в процессе работы, так и при их хранении и обеспечивать удобную рабочую позу, выполнение трудовых процессов с максимальной экономией движений рабочего, а также полную безопасность труда. При планировке рабочего места следует создавать условия для его эффективного обслуживанияне только в нормальной,нои в аварийной обстановке.

Во многих случаях рабочему приходится делать за смену сотни движений, многие из которых бывают лишними. Поэтому первой задачей рационализации планировки рабочего места является сокращение их числа. Основным показателем, характеризующим рациональность использования производственной площади, является удельная площадь, приходящаяся в среднем на один станок вместе с проходами. Ее следует установить для мелких станков − до 10–12 кв. м, для средних − 15–25, для крупных − 30–45 и для особо крупных − 50–100 кв. м. А санитарные нормы площади на каждого работающего надо установить не менее 4,5 кв. м производственной площади при высоте помещения 3,2 м.

**3.2 Определение экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда**

Все те меры предложенные руководству в конечном результате должны сократить уровень текучести кадров и в цехе сложится постоянный дружный коллектив, что подразумевает хорошую психологическую атмосферу.

Экономия денег будет достигаться за счет сокращения количества увольняющихся, так как стоимость замены одного работника составляет 7720 рублей. Сейчас в цехе увольняется 14 человек в год и сумма затрат на замену персонала в год составляет 108080 рублей. Предполагается, что благодаря внедрению наших предложений, текучесть кадров сократится до естественного уровня – с 11,5% до 5,8% в год.

Экономическое обоснование проекта. Метод определения чистой текущей стоимости проекта:

,(3)

где – сумма денежных поступлений от реализации за год;

 – инвестиционные затраты;

 – желаемая норма прибыльности инвестируемых средств;

 – год.

Если NPV > 0, то проект прибыльный, если NPV < 0, то проект убыточный, а если NPV = 0, то проект бессмысленный.

Из произведенных расчетов можно увидеть, что проект является прибыльным.

Далее рассчитаем рентабельность проекта. Расчет производится по следующей формуле:

 (4)

При PI > 1 проект приемлемый, при PI = 1 проект бессмысленный, а при PI < 1 проект будет убыточным.

PI = 4,15 – проект приемлемый.

Далее рассчитаем период окупаемости инвестиций по следующей формуле:

, (5)

где – первоначальная инвестиция;

 – сумма денежных поступлений от реализации за год.

Период окупаемости будет примерно равен 3 месяцам.

**3.3 Разработка факторов депремирования персонала в системе мотивации**

Применение системы депремирования очень актуально на данный момент, так как в период кризиса все предприятия пытаются сэкономить во всем.

Поэтому определим систему взысканий. Список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки:

1) неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

2) за допущенный просчет в работе;

3) совершение дисциплинарного проступка;

4) причинение материального ущерба комбинату или нанесение вреда его деловой репутации;

5) нарушение технологической дисциплины;

6) несоблюдение санитарного режима цеха и территорий.

За эти нарушения следует применять следующие меры воздействия:

* лишение премий полностью или частично;
* лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации.

Таблица 8 Система депремирования

|  |  |
| --- | --- |
| Основания для взыскания | Размер взыскания |
| Неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями | 15% от премии |
| За допущенный просчет в работе | 10% от премии |
| Совершение дисциплинарного проступка | 5% от премии |
| Причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации | 20% от премии |
| Нарушение технологической дисциплины | 10% от премии |
| Несоблюдение санитарного режима цеха и территорий | 10% от премии |

В данной главе были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала, произведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий и разработаны факторы депремирования персонала в системе мотивации цеха ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО». При успешной реализации всех мероприятий в цехе ОЗЦ, в дальнейшем можно будет применить их и в остальных цехах ЗАО «ПК ЗТЭО».

**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.

Основная цель данной работы − разработать проект эффективного управления мотивацией персонала в цехе ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО» для снижения текучести кадров.

Задачи, которые были решены для достижения цели практики:

* рассмотреть процесс мотивации и стимулирования;
* проанализировать теории мотивации;
* выявить и проанализировать потребности;
* проанализировать формы и методы мотивации в цехе ОЗЦ;
* разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в цехе ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО»;
* рассчитать экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования является мотивация персонала в цехе ОЗЦ.

Предметом исследования является методы управления мотивацией в цехе ОЗЦ.

В первой главе нами было дано понятие мотивации, изучены процесс мотивации и стимулирования, рассмотрены методы мотивации персонала и перечислены теории мотивации персонала: содержательные и процессуальные.

Во второй главе были проведены исследования на выявление уровня мотивации сотрудников цеха, также были проведены анкетирование с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников цеха, анализ потребностей персонала, для того чтобы в дальнейшем выработать предложения по совершенствованию системы управления мотивацией на данном цехе. В результате чего выяснилось, что для большинства работников данного цеха наиболее значимыми являются условия труда, финансовое вознаграждение и хорошее состояние рабочего оборудования.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала, произведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий и разработаны факторы депремирования персонала в системе мотивации цеха ОЗЦ на ЗАО «ПК ЗТЭО». При успешной реализации всех мероприятий в цехе ОЗЦ, в дальнейшем можно будет применить их и в остальных цехах ЗАО «ПК ЗТЭО».

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.