**Введение**

Формирование эффективной рабочей команды внутри компании одна из важных задач, которая ложится на плечи руководителя. Эффективное руководство невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Таким образом, изучение проблем мотивации и стимулирования труда персонала организации в настоящее время является очень актуальным.

Цель контрольной работы – оценить роль мотивации в повышении социальной и творческой активности персонала.

Задачами контрольной работы являются:

1. Изучить методологические основы мотивации трудового поведения.

2. Рассмотреть анализ мотивационной системы персонала в ООО «Хитон-Пласт 2».

3. Выявить проблемы и обозначить пути совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Хитон-Пласт 2».

Объектом исследования является ООО «Хитон-Пласт 2».

Предмет исследования – система мотивации в ООО «Хитон-Пласт 2» и ее роль в повышении социальной и творческой активности персонала.

При написании работы были использованы метод изучения документов, методы анализа, синтеза.

Структура работы представлена введением, двумя главами, выводами и предложениями и списком использованной литературы.

В первой главе рассматриваются методологические основы мотивации трудового поведения.

Во второй главе проводится анализ мотивационной системы персонала в ООО «Хитон-Пласт 2».

При написании контрольной работы были использованы труды таких авторов как Аширов Д.А., Гордиенко Ю.Ф., Кибанов А.Я. и др. Также были использованы материалы специальной периодической печати.

**1. Методологические основы мотивации трудового поведения**

**1.1. Теории мотивации персонала**

Мотивация - процесс побуждения себя и других к определённой деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально – психологические, духовные, творческие и т.п.

Различают две категории теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории Абрахама Маслоу, Дэвида Мак Клелланда, Фредерика Герцберга, Скиннера Бернарда.

Процессуальные теории мотивации (более современные) основаны на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера).

Перечисленные категории теорий мотивации не являются взаимоисключающими, а имеют определённые области применения. Чтобы лучше вникнуть в их смысл, нужно понять сущность основополагающих понятий: потребности и вознаграждения (15, С. 229).

Остановимся более подробно на характеристике некоторых из теорий мотивации.

Теория потребностей Д. Мак Клелланда особый акцент делает на потребностях высших уровней по иерархии А. Маслоу. Мак Клелланд полагал, что людям в наибольшей степени присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В этом смысле управление привлекает к себе возможностью попользоваться властью, проявить и реализовать свои замыслы, чувства и желания. Люди с потребностью власти – это энергичные, оперативные и решительные личности, не боящиеся конфронтации, отстаивающие свои позиции. Часто они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения ра­боты до позитивного завершения (получилось то, что задумыва­лось), а не только занятием какой-то желаемой должности (хотя и это бывает часто).

Потребность причастности испытывают люди, которые заин­тересованы в наличии компании знакомых, налаживании дружес­ких отношений, оказании помощи другим. Они любят работу, которая дает большие возможности для общения и контактов. Ру­ководители должны таким людям уделять много времени и пери­одически собирать их отдельной группой для общения, обмена мнениями (13, С. 54).

Двухфакторная модель Ф.Герцберга удовлетворенности работой предусматривает деление всех факторов мотивации на две группы. Факторы мотивации теории Ф.Грецберга представлены в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1.

**Факторы мотивации теории Ф. Герцберга**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Гигиенические факторы | Факторы-мотиваторы |
| 1 | Политика администрации фирмы | Успех |
| 2 | Условия работы | Продвижение по службе |
| 3 | Заработок | Признание и одобрение результатов работы |
| 4 | Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными | Высокая степень ответственности |
| 5 | Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

Источник: Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М,2005. – С. 233.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в кото­рой осуществляется работа, а факторы-мотиваторы — с самим ха­рактером и сущностью работы.

Согласно этой теории наличие гигиенических факторов не мо­жет мотивировать работников. Оно только предотвратит возник­новение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы мо­тивировать повышение эффективности деятельности, необходимо наличие факторов-мотиваторов.

Чтобы использовать эту теорию эффективно, необходимо со­ставить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочи­тают.

Недостатки теории Ф. Герцберга — один и тот же фактор мо­жет вызвать у одного человека удовлетворение работой и неудов­летворение у другого, и наоборот, поскольку у людей разные потребности. Поэтому деление факторов на две группы весьма ус­ловно (15, С. 233).

Для того чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть поведенческие аспекты и параметры окружающей сре­ды во взаимной связи. Реализация этого подхода привела к созда­нию процессуальных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкрет­ный вид поведения. Процессуальные теории считают, что поведе­ние человека определяется не только потребностями. Оно обуслов­лено также его восприятием и ожиданием (в данной ситуации) и возможными последствиями выбранного им типа поведения. Рас­смотрим сущность процессуальных теорий мотивации (3, С.258).

Теория ожиданий Виктора Врума заключается в том, что наличие потребности не яв­ляется единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также быть убежденным в том, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребности.

Теория базируется на трех взаимосвязях: затраты - труда — ре­зультат (з— р); результат - вознаграждение (р — в); валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении з - р — это соотношение между затра­ченными усилиями и полученными результатами.

Оптимизация в отношении р — в — это ожидания вознагражде­ния за уровень полученных результатов.

Валентность — третий фактор, определяющий мотивацию л теории ожидания — ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — предполагаемая степень удовлетворения или не­удовлетворения, возникающая вследствие получения определен­ного вознаграждения.

Согласно теории справедливости люди субъективно определяют (оцени­вают) соотношение между полученным вознаграждением и затра­ченными усилиями, а затем сравнивают с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу. Если возникает недовольство работника, то нужно стимулировать его, если оно обоснованное (исправить ошибку).

Люди и сами могут восстановить справедливость (уменьшив "усилия в работе или добившись увеличения вознаграждения). Работники, которые считают, что им переплачивают, будут работать с тем же напряжением или даже увеличат его (4, С. 25).

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. В модели Портера—Лоулера достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характера, а также оценки его роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждений и степенью уверенности, что эти усилия будут должным образом вознаграждены. Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты (15, С. 235).

Таким образом, мотивация - процесс побуждения себя и других к определённой деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации отличает глубокий анализ мотивационной сферы человека - выявляются основные категории потребностей, определяющих поведение человека, и устанавливаются взаимоотношения между ними. К этой группе относятся теории А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф.Герцберга, С. Бернарда.

В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают структуру потребностной сферы человека, процессуальные теории рассматривают процесс мотивации и значение мотивации в достижении высоких рабочих результатов. Важнейшее место в процессуальных теориях мотивации отводится тому, как работник воспринимает рабочую ситуацию; при этом основное внимание уделяется рассмотрению факторов, определяющих, в какой мере это восприятие будет влиять на силу мотивации. К самым известным процессуальным теориям относятся: теория справедливости Дж. Адамса, теория ожиданий В. Врума, комплексная модель мотивации Портера – Лоулера.

**1.2. Система мотивации и стимулирования как составляющая часть системы управления персоналом**

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации и стимулирования труда, побуждающую каждого конкретного работника (рабочего, техника, инженера, менеджера, служащего) работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации и стимулирования труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы.

В общем случае под мотивацией понимается процесс воздействия на человека совокупности внутренних и внешних факторов, которые побуждают его к деятельности, определяют границы и формы этой деятельности, задают цели, на достижение которых должна быть направлена эта деятельность (6, С. 66).

Основной целью разработки и практического применения систем мотивации труда непосредственно в организациях (а не в масштабе страны) является возможность внедрения новых принципов управления персоналом. В качестве частных целей внедрения системы мотивации можно назвать следующие:

- привлечение персонала в организацию;

- сохранение работников в организации;

- стимулирование производственного поведения работников, его стремления к достижению наилучших результатов на своем рабочем месте как средства достижения целей, стоящих перед организацией в целом.

При этом способы мотивации можно разделить на несколько групп:

- нормативная мотивация - совокупность мер идейно-психологического воздействия, убеждения, внушения, целенаправленного информирования и т.п.;

- принудительная мотивация - использование власти и угроза наказания в случае невыполнения требований, предъявленных к работнику;

- стимулирование - опосредованное воздействие на поведение работника с помощью стимулов. Любые блага, материальные или духовные, удовлетворяющие потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность, следует называть стимулами труда. Стимулами является все то, что человек считает для себя ценным (14, С. 18).

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно.

Хотя стимулы и побуждают человека трудится, но их одних еще недостаточно для производительного труда. Система стимулов должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренные вознаграждения должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений (5, С.6).

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролированием и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования - не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями (5, С. 7).

Таким образом, система мотивации и стимулирования труда персонала в настоящее время является составляющей частью системы управления персонала. Разработка системы мотивации и стимулирования труда является ключевой задачей кадровой службы.

**2. Анализ мотивационной системы персонала в**

**ООО «Хитон-Пласт 2»**

**2.1. Краткая характеристика предприятия**

Компания «Хитон-Пласт 2» была образована в 1999 г. Учредителем фирмы « Хитон-Пласт 2 » является компания Venture inc. USA, которая известна как одна из ведущих мировых компаний - разработчиков и производителей пластмассовых деталей автомобилей.

Полное наименование предприятия: общество с ограниченной ответственностью ««Хитон-Пласт 2». Сокращенное наименование: ООО ««Хитон-Пласт 2».

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом РФ, федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом общества и другими нормативно-правовыми актами.

ООО «Хитон-Пласт 2» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на собственном балансе, и отвечает по своим обязательствам этим имуществом.

Адрес предприятия: 423800 Республика Татарстан, г. Набережные Челны, тел. (8552) 38-30-95, т/факс (8552) 38-30-77.

ООО «Хитон-Пласт 2» является коммерческой организацией и его цель – извлечение прибыли.

Направление деятельности ООО «Хитон-Пласт 2» - разработка и производство новых видов композиционных полимерных материалов, соответствующих современным требованиям и находящих широкое применение во многих областях промышленности.

В настоящее время предприятие является лидером в Республике Татарстан по выпуску композиционных материалов для автомобильной отрасли. Компания производит композиционный материал на основе полипропилена, модифицированного синтетическим каучуком. Этот материал характеризуется повышенной прочностью к механическим воздействиям и удару, в том числе при отрицательных температурах, имеет отличные адгезионные свойства, что позволяет производить поверхностную окраску деталей из него, не исключая и возможности окрашивания в массе, а также обладает рядом других преимуществ. Кроме того, «Хитон-Пласт 2» производит минералонаполненный полипропилен, суперконцентраты красителей полимеров; идет подготовка к выпуску динамических термоэластопластов — материалов, сочетающих свойства резин при эксплуатации и термопластов при переработке. Композиционные материалы изготавливаются на двух современных высокоскоростных линиях, что позволяет ООО «Хитон-Пласт 2» успешно конкурировать с предприятиями, производящими подобный продукт, по качеству и цене. На сегодняшний день из материалов компании изготавливается 80 процентов пластавтокомпонентов для автомобиля «Ока», 25-30 процентов — для «КАМАЗа» и 10 процентов — для ВАЗ-2107.

Производство пластмассовых изделий ООО «Хитон-пласт 2» (ППИ) оснащено современными литьевыми машинами с усилием смыкания от 50 до 1600 тонн и объемом впрыска от 63 до 9650 см3

Предприятие располагает новейшим технологическим оборудованием производства Германии, Японии, Венгрии, современными производственными и административными площадями, складскими помещениями, грузоподьемной техникой, погрузочно-разгрузочными зонами и т.п.

Компания ведёт постоянную работу по усовершенствованию производства и выпускаемых материалов, разработке и созданию новых композиций с применением самых передовых методов переработки. Современное, высокоэффективное производственное и лабораторное оборудование позволяют осуществлять непрерывный и постоянный контроль производства и качества выпускаемой продукции.

Сегодня на предприятии работают около 200 человек, в основном бывшие работники ЗМА.

Организационная структура управления ООО «Хитон-Пласт 2» представлена на рис.2.1.1.

Директор

Главный механик

Главный инженер

Заместитель директора

Главный бухгалтер

**Рис. 2.1.1. Организационная структура управления ООО**

**«Хитон-Пласт 2»**

Из рис.2.1.1. видно, что главным руководителем компании является директор, который по рангу относится к верхнему звену менеджмента, ему делегируются все полномочия. От того насколько талантлив и профессионален директор предприятия во многом зависит материальное благополучие, прибыльность и стабильность компании в целом, и с другой стороны социально-психологический климат в организации.

ООО «Хитон-Пласт» - это молодой и энергичный коллектив, средний возраст сотрудников компании составляет 35 лет, 45% сотрудников имеют высшее образование и опыт профильной работы не менее 5 лет.

Таким образом, к настоящему времени компания «Хитон-Пласт 2» подошла с четкой стратегией развития, стабильным финансовым положением, дружным коллективом и заслуженным авторитетом среди своих клиентов.

**2.2. Система мотивации в ООО «Хитон-Пласт 2» и ее роль в повышении творческой социальной и творческой активности персонала**

Эффективная система мотивации персонала призвана на практике обеспечить повышение социальной и творческой активности работников предприятия, которая в итоге повлияет на конечные результаты всей хозяйственной деятельности предприятия. Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты труда и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи.

Мотивация в управлении персоналом в ООО «Хитон-Пласт 2» определяется как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду.

Каждый руководитель имеет дело с двумя группами мотивов: внутренними и внешними. Внутренние мотивы создает сама работа - это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Наиболее простой способ обеспечения внутренней мотивации - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешние мотивы создаются организацией. Это заработная плата, продвижение по службе, похвалы и премирование, а также дополнительные выплаты и поощрения. Вознаграждать нужно не только крупные достижения, которые не так уж часты, но и небольшие, чтобы воспитать чувство достижимости целей. Очень эффективны в этом плане неожиданные вознаграждения.

Анализ существующих методов стимулирования на ООО "Хитон-Пласт" показал, что систему стимулирования формируют постоянные и переменные элементы, льготы и факторы мотивации. Изначально стимулирующие факторы можно разделить на моральные и материальные.

Материальная мотивация в ООО «Хитон-Пласт 2» краткосрочная и долгосрочная. Все сотрудники имеют пакет материального вознаграждения, складывающийся из зарплаты (постоянная часть), премии (повременная часть) и социальных льгот. Нематериальные виды мотивации реализуются через корпоративную культуру. Как показывает опыт, моральное стимулирование имеет не менее важное значение для сотрудников, чем материальное. Эффективность и качество работы во многом зависят от морально-психологического климата в коллективе, от настроения сотрудников, от их заряженности на хорошую работу.

На рис. 2.2.1. представлена система стимулирования, применяемая компанией "Хитон-Пласт 2".

Стимулирование

Моральное

Материальное

Корпоративная культура, атмосфера, праздники

Машины (служебные)

Имидж компании

Подарки

Делегирование полномочий, повышение ответственности

Социальные программы

Предоставление интересной и творческой работы

Планирование карьеры сотрудников

Согласование целей персонала с целями предприятия

Обучение персонала

Учет потребностей персонала

Участие в прибыли

Премии

Заработная плата

**Рис. 2.2.2. Система стимулирования ООО «Хитон-Пласт 2»**

При разработке программы по стимулированию сотрудников руководство ООО «Хитон-Пласт 2» оценило факторы, оказывающие влияние на высоту планки достижений, которую ставит перед собой сам работник, а также на интенсивность прилагаемых им усилий для выполнения поставленных задач. И пришли к выводу, что профессиональный энтузиазм исполнителей зависит, прежде всего, от четырех моментов.

Во-первых, это уверенность работника в том, что его профессионализм и знания приведут к запланированному рабочему результату.

Во-вторых, уверенность, что достигнутые им успехи не останутся незамеченными, ибудут оценены и вознаграждены руководством.

В-третьих, это ценность ожидаемого поощрения в глазах работника.

В-четвертых, положительный результат сравнения своего поощрения и поощрения коллег.

Исследования в областях экономики и социологии показывают, что по мере роста культурного уровня и общего уровня образования происходит переориентация потребностей человека в сторону приоритета нематериальных над материальными. Процесс труда особенно в научно-технической сфере содержит всё больше творчества, при этом замещение материальных потребностей нематериальными распространяется и на сам процесс производства. Работник творческого типа (в отличие от работника рутинного либо нетворческого труда) ищет удовлетворения своих нематериальных потребностей в первую очередь сфере своих профессиональных обязанностей. Творчество как способ участия человека в производстве само по себе становится потребностью. Без участия в творческой деятельности затруднительно быть уважаемым членом трудового коллектива и добиться успеха, без творчества невозможна самореализация человека в труде на современном предприятии. Творческая активность — одно из существенных свойств личности, где наиболее полно проявляется ее индивидуальное, особенное.

Творческая активность персонала – это вид трудовой активности, связанный с инновационной деятельностью предприятия, характеризующий вовлечённость работников в инновационные процессы (создание новой продукции, технологий, методов инструментов, появления новых идей).

Для повышения творческой активности персонала, «Хитон-Пласт 2» организует обучение сотрудников компании. ООО «Хитон-Пласт 2» стремится создать единую команду профессионалов, которая могла бы поддерживать деятельность компании на высоком уровне, приносить ей достойную прибыль и максимально сокращать издержки. Для этого компания выделяет достаточно большие средства на обучение.

Так, для того, чтобы получить грамотные производственные кадры руководство компании «Хитон-Пласт 2» организовало обучение группы из семи человек в США. Оно проходило в Детройте на фирме «Венче». Это известная в западном автопроме фирма, которая имеет более 60 заводов по производству пластиковых автокомпонентов по всему миру. Благодаря опыту, полученному в США, компания получила высокое качество выпускаемой продукции, появились новые идеи, а также появились все предпосылки, чтобы стать «пластиковым Детройтом» для России, ориентированным как на отечественного, так и на иностранного автопроизводителя.

Обучение сотрудников традиционно ведется по направлениям, необходимым компании. Если сотрудник хочет получить знания в другой области, которые в данный момент в компании не стоят, однако являются перспективными, то решения об оплате такого обучения принимаются в индивидуальном порядке.

К нематериальным методам стимулирования сотрудников компании «Хитон-Пласт 2» можно отнести:

- инвестиции в улучшение условий труда и безопасности;

- медицинское страхование сотрудников;

- мероприятия для сотрудников, включающие внешнюю и внутреннюю коммуникации.

Хорошей традицией в компании стало проведение различных культурно-массовых мероприятий, спортивных соревнований, конкурсов и смотров художественной самодеятельности. Два года назад в ООО «Хитон-Пласт 2» впервые провели конкурс художественной самодеятельности и обнаружили, что в компании много талантов. Никто даже не мог предположить, что среди сотрудников столько талантливых людей. Теперь концерты, посвященные корпоративным датам компании, проводятся в основном опираясь на свои силы, почти не приглашая артистов со стороны.

В компании созданы все условия для занятий физкультурой и спортом. Обязательным атрибутом являются спортивные мероприятия, когда соревнуются работники структурных подразделений. Турниры проводятся по нескольким видам спорта: волейболу, спортивным эстафетам, плаванию и др. Заключительным этапом соревнований обычно становится конкурс стенгазет, которые структурные подразделения выпускают по итогам прошедших спартакиад, отмечая не только результаты и победителей, но и какие-то интересные моменты.

Проведение корпоративных спортивных мероприятий помогает сплачивать коллектив не только в спортивную команду, но и в команду в бизнесе, а также повышает социальную активность персонала.

Большое внимание в ООО «Хитон-Пласт 2» уделяется программам диагностики и лечения сотрудников. Дети сотрудников зимой традиционно получают новогодние подарки, а летом отдыхают в оздоровительных лагерях. Это отражает общее понимание в компании, что работник должен быть защищен всем пакетом социальных обязательств и передает ощущение роста и стабилизации компании.

Таким образом, мотивация в управлении персоналом в ООО «Хитон-Пласт 2» определяется как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду.

Система мотивации в компании играет большую роль в повышении творческой и социальной активности персонала ООО «Хитон-Пласт 2».

**2.3 Проблемы и пути совершенствования системы мотивации**

**персонала в ООО «Хитон-Пласт 2»**

Любая организация, независимо от ее размеров, форм собственности и видов деятельности сталкивает с проблемами в области мотивации трудовой деятельности персонала.

Анализ выявленных недостатков в системе мотивации, снижающих творческую и социальную активность персонала в ООО «Хитон-Пласт 2» позволит разработать предложения по устранению имеющихся проблем.

Одной из проблем мотивации персонала в компании является то, что недостаточно используются различные виды нематериального стимулирования. Как показывает практика, в большинстве случаев руководители предприятий при постановке целей и задач для разработки систем стимулирования труда персонала основной акцент делают на материальной стороне вопроса и совсем не уделяют внимание нематериальной. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация довольно быстро угасает: человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет побудительную силу.

На исследуемом предприятии необходимо создание единой системы нематериального стимулирования.

В современных условиях, по мере роста уровня образования и жизненного уровня работников, возрастает значение внутреннего вознаграждения и использования различных программ признания, безусловно, в сочетании с соответствующим денежным вознаграждением.

Для того чтобы процесс признания был эффективным необходимо решение шести следующих основных задач:

1. Признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, с целью дальнейшего стимулирования их творческой активности.

2. Демонстрация отношения организации к высоким результатам труда.

3. Извлечение из процесса признания максимального эффекта путем популяризации результатов труда отдельных работников, получивших признание.

4. Применение различных форм признания заслуг сотрудников.

5. Поднятие морального состояния через соответствующую форму признания.

6. Обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

В компании ООО «Хитон-Пласт 2» предлагается использовать следующие способы морального поощрения: 1) профессионально-квалификационное продвижение (продвижение по службе); 2) расположение, размеры и внутренняя планировка кабинета; 3) заседания, на которых отмечается деятельность работника; 4) награды, ценные подарки от организации; 5) специально отведенные места для стоянки машин; 6) ежегодные конференции, на которых отмечаются заслуги сотрудника; 7) специальные статьи, помещаемые в прессе; 8) заметки на доске объявлений; 9) фотографии сотрудника на плакатах, стендах; 10) специальные задания; 11) почетные значки, вручаемые в присутствии коллег сотрудника; 12) объявление благодарности; 13) направление на конференции, стажировку и др.

Очень важны с точки зрения стимулирования работников к повышению активности, к вовлечению персонала в процесс улучшения деятельности различные формы личного признания со стороны непосредственного руководителя, усиливающие роль управленческого персонала в обеспечении качества.

В ООО «Хитон-Пласт» необходимо применение следующих форм личного признания заслуг работников: 1) выражение благодарности за хорошо выполненную работу сразу же после ее завершения; 2) письмо, направленное на дом сотруднику руководителем, с выражением благодарности за конкретный вклад этого сотрудника в успешную деятельность организации; 3) выражение отношения в письменной форме в справках или отчетах, подготовленных сотрудниками, с благодарностью за их содержание или форму изложения; 4) открытки, направленные на дом по случаю дня рождения или круглых дат трудовой деятельности, с выражением признательности за труд. Признание важно не только для отдельного сотрудника, но и для коллектива. Признание дает группе сотрудников возможность ощутить свою особую причастность к успешной деятельности организации и проникнуться значимостью своего вклада в достижение общеорганизационных целей.

Очень эффективным видом нематериального стимулирования является стимулирование свободным временем, которое предлагается использовать в компании ООО «Хитон-Пласт» в трех вариантах:

1. Предоставление сотрудникам дополнительного отпуска. Отпуск обычно предоставляется за специфический труд или за особые условия труда. Стимулирующая функция предоставления сотрудникам дополнительных отпусков заключается в закреплении кадров на предприятии и по определенным специальностям.

2. Работа по свободному графику. Суть этого варианта состоит в том, что работнику предоставляется право самому определять режим работы (время начала, окончания и продолжительности рабочего дня).

Естественно, что работа по свободному графику не должна нарушать ход производственного процесса и вызывать снижение эффективности и качества выполняемых работ. Поэтому таким правом могут наделяться только проверенные и дисциплинированные работники, умеющие рационально планировать свой рабочий день.

3. Сокращение продолжительности рабочего времени за счет его экономии в результате высокой производительности труда. Стимулирующая функция заключается в заинтересованности работников в снижении потерь рабочего времени, повышении эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, в ООО «Хитон-Пласт 2» в системе мотивации существуют проблемы, которые снижают социальную и творческую активность персонала. К основным проблемам можно отнести недостаточное моральное стимулирование сотрудников компании, отсутствие единой системы нематериального стимулирования.

**Выводы и предложения**

Изучение вопросов мотивации позволило сделать следующие выводы.

Мотивация - процесс побуждения себя и других к определённой деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

Система мотивации и стимулирования труда персонала в настоящее время является составляющей частью системы управления персонала. Разработка системы мотивации и стимулирования труда является ключевой задачей кадровой службы.

Анализ мотивационной системы персонала был рассмотрен на примере ООО «Хитон-Пласт 2».

Направление деятельности ООО « Хитон-Пласт » - разработка и производство новых видов композиционных полимерных материалов. В настоящее время предприятие является лидером в Республике Татарстан по выпуску композиционных материалов для автомобильной отрасли. Мотивация в управлении персоналом в ООО «Хитон-Пласт 2» определяется как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду.

Система мотивации в компании играет большую роль в повышении творческой и социальной активности персонала ООО «Хитон-Пласт 2».

В ООО «Хитон-Пласт 2» в системе мотивации существуют проблемы, которые снижают социальную и творческую активность персонала. К основным проблемам можно отнести недостаточное моральное стимулирование сотрудников компании, отсутствие единой системы нематериального стимулирования.

Для решения проблем предлагается создание единой системы нематериального стимулирования, использование различных способов морального поощрения, которые позволят повысить социальную и творческую активность персонала ООО «Хитон-Пласт 2».

**Список использованной литературы**

**I. Нормативно-правовые документы:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1: федеральный закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ в ред. от 26.06.2007 г. № 118-ФЗ // Собрание законодательства РФ.- 1994. - № 32.- Ст. 3301; Собрание законодательства РФ. – 2007. - № 27. – Ст. 3213.

2. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 27.07.2006 г. № 138-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 1998. - № 7. - Ст. 785; Собрание законодательства РФ. - 2006. -№ 31 (1). - Ст.3437.

**II. Специальная литература:**

3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2005. - 432 с. - ISBN 5-482-00067-2.

4. Барбакова, С.И. Теоретические аспекты мотивации / С.И. Барбакова // Менеджмент: теория и практика. – 2002. - № 1. – С. 23-29.

5. Войко, А. Особенности построения эффективной системы стимулирования персонала / Александр Войко // ФГ ЭКСПО. - 2007. - № 2. – С. 6-7.

6. Гордиенко, Ю.Ф. и др. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 346 с. - (Серия "Высшее образование"). - ISBN 5-222-03980-3.

7. Дроздов, А. О материальном стимулировании… и не только / Алексей Дроздов // Управление компанией. – 2006. - № 10. – С. 57-61.

8. Жадько, Н., Чуркина, М. Практика мотивации сотрудников предприятия / Наталья Жадько, Мария Чуркина // ФГ ЭКСПО. 2007. - № 2. – С. 8-9.

9. Комаров, Е.И., Жданкин, Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Комаров Е.И., Жданкин Н.А. // Управление персоналом. – 2006. - № 23. – С. 65-69.

10. Кузнецов, К. Золото мотивации / Константин Кузнецов // Управление компанией. – 2006. - № 4. – С. 56-58.

11. Мисникова, Л. Особенности мотивации персонала в организациях Белоруссии / Людмила Мисникова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - № 2. – С. 116-120.

12. Петиченко, А. Измените систему мотивации / Алина Петиченко // Стандарты и качество. – 2007. - № 1. – С. 56-60.

13. Попов, В.П. Генезис мотивации / В.П. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 3. – С. 53-55.

14. Рыбкин, А. Несколько слов о мотивации / Алексей Рыбкин // Управление компанией. – 2007. - № 2. – С. 18-22.

15. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2005. - 638 с. - (Серия "Высшее образование"). -ISBN 5-16-002273-2.

16. Фатин, А.А. Мотивация и стимулирование труда на промышленном предприятии / А.А. Фатин // Консультант директора. – 2007. - № 2. – С. 27.

**III. Текущий архив организации:**

17. Устав ООО «Хитон-Пласт 2» (текущий архив предприятия).