**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение

ГЛАВА 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1 Сущность и содержание мотивации персонала

1.2 Теории мотивации

1.3 Мотивационные стратегии и методы

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ЗАО «ПЕПЛОС»

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Анализ эффективности мотивации персонала на ЗАО «Пеплос»

## 2.3 Основные направления совершенствования мотивации персонала на ЗАО «Пеплос»

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

**Введение**

Актуальность темы управления мотивацией персонала заключается в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, руководители смогут эффективно управлять персоналом, повышая производительность предприятия при помощи мотивирования своих сотрудников.

Как побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, увеличить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации, заинтересовать их?

Эти вопросы всегда встают перед руководителем и он должен уметь повысить мотивацию своих сотрудников.

Влияние уровня мотивации на производительность труда сложно переоценить. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

В этой связи вопросы мотивации труда привлекают все большее внимание исследователей и практических работников. Проблема мотивации и мотивационного потенциала персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе.

Целью данной курсовой работы является анализ системы мотивации персонала предприятия на примере ЗАО «Пеплос».

4

В соответствии с поставленной целью в работе сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть теории и современные формы мотивации персонала;

- изучить понятие «мотивация персонала» и раскрыть сущность;

- проанализировать систему мотивации персонала на примере предприятия ЗАО «Пеплос»;

- сделать выводы.

Предмет курсовой работы – система отношений стимулирования работников на предприятии.

Объект исследования – предприятие ЗАО «Пеплос».

Теоретической базой исследования курсовой работы послужили нормативные акты, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой, труды отечественных и зарубежных авторов по управлению персоналом, основам предпринимательской деятельности, в частности, таких, как: Андреева В., Василенко Е., Анисимов В.М., Вилюнас В.К., Веснин В.Р., Виханский О.С., Бандурин А.В., Герчикова И.А., Гусева Е.П., Кибанова А.Я., Мухортова О.В., Леонтьев А.Н., Травин В.В., Симонов П.В., Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж., Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б., Шекшня С.В., Щекин Г.В. и др.

мотивация персонал кадры стратегия

**ГЛАВА 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала**

**1.1 Сущность и содержание мотивации персонала**

Существует много определений мотивации. Мотивация — процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация — процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Другие рассматривают мотивацию как степень желания и выбор, который необходим данной личности, что обусловливает проявление того или иного поведения. Стартовая точка мотивационного процесса — наличие неудовлетворенности, что ориентирует человека на достижение своих целей, в результате наступает завершающий момент — удовлетворение потребности.

Золотарев В.Г. считает, что мотивация — это побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека (его мозговых структур), побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных (например, жажда, голод и др.) или групповых (забота о детях и др.) потребностей. [4, с. 48]

В краткой экономической энциклопедии дается следующее определение. Мотивация - это побуждение к активности и деятельности субъекта (личности, социальной группы, общности людей), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

Уткин Э.А. формулирует мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. [4, с. 51]

Наиболее характерная черта перечисленные выше трактовок этого термина – это побуждение к какой-либо сознательной деятельности. Исходя из выше рассмотренных сущностных характеристик проанализирует и сформулируем понятие мотивации труда. В отечественной экономической литературе под трудом понимают целенаправленную, легитимную, сознательную, востребованную деятельность человека. [6, с. 211]

Цель мотивации - достижение в процессе труда целей организации и (или) целей работника. В основе мотивации труда — мотивы и стимулы как связанные, так и не связанные с процессом труда.

Мотивация и регулирование (руководство, взаимодействие с людьми) — решающий фактор успеха в управлении предприятием.

Мотивация имеет две формы: [7, с. 80]

1) внешняя мотивация;

2) внутренняя мотивация — самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность — цель — действие и влияние опыта и ожиданий;

2) знать факторы, влияющие на мотивацию, — набор потребностей, которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;

3) Выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия — повышенная его доза может довести до самодовольства и инерции.

Процесс мотивации начинается с какой-либо (сознательной или бессознательной) ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и нач. удовлетворение потребности. [10, с. 55]

Рис. 1.1. Процесс мотивации

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт достижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает людям, что некоторые действия помогают в достижении цели, другие же — малоуспешны.

Некоторые приносят награду, а некоторые приводят к провалу, наказаниям. Действия, которые привели к успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели. Это закон эффекта, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции бихевиоризма (поведенческой психологии).

Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей.

Влияние ожидания: люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели. Сила ожидания может базироваться как на субъективной оценке вероятности достижения цели с помощью конкретной тактики действий, так и на прошлом опыте, но человек сталкивается с совершенно новыми ситуациями — в таких условиях мотивация будет наименьшей.

Изучение человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

1) содержательные теории мотивации;

2) процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории описывают процесс мотивации.

**1.2 Теории мотивации**

Содержательные теории мотивации.

Иерархическая теория Маслоу утверждает, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации — высшей духовной потребности человека (рис. 1.2). [10, с. 61]

Рис.1.2. Иерархия потребностей по Маслоу

У людей можно выделить 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций (А. Маслоу).

1) Основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище, сексуальное удовлетворение и пр. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага — это средства удовлетворения основных физиологических потребностей.

2) Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении; и т. п.).

3) Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).

4) Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и нужности для предприятия, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус).

5) Потребность в самореализации, самоактуализации (стремление к раскрытию своих способностей, к самосовершенствованию, к творчеству, к развитию, к пониманию своей жизни).

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I, II уровня. [10, с. 68]

Целесообразно выделять три основных уровня удовлетворения физиологических потребностей существования:

1) минимальный, 2) нормальный, 3) уровень роскоши.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СМ) обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей.

Нормальный уровень (СН) может быть определен как субъективно, так и объективно. В первом случае критерием достижения СН-уровня целесообразно считать время, когда человек занят мыслями об удовлетворении нужд в пище, одежде, жилище и безопасности. Для СН-уровня это время не должно превышать 10% времени бодрствования.

Объективной оценкой может стать потребительский бюджет, который эксперты считают достаточным для данного вида деятельности. Разновидностью СН-уровня является оптимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СО-уровень). Прирост эффекта от его превышения будет не больше соответствующего прироста затрат (для человека, предприятия, общества).

Уровнем роскоши (СР) предлагается считать такой, при котором удовлетворение потребностей существования выше СН- и СО-уровней и становится самоцелью и (или) средством демонстрации высокого общественного положения. На СР-уровне человек «живет, чтобы есть, а не ест, чтобы жить».

Любая неудовлетворенная нужда может мотивировать поведение, а доминирующая нужда — есть основной мотиватор поведения. Когда удовлетворены низшие потребности, то становятся доминантными высшие. «Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от работы и гордиться ею» (А. Морита). [10, с. 73]

Классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей, развил Д. Маккеланд: 1) потребность достижения — как потребность в конкурентоспособном успехе; 2) в привязанности (в теплых, приятельских отношениях с другими); 3) власти — потребность в контроле и влиянии на других людей. В зависимости от того, какая потребность преобладает — проявится различный тип руководителя.

Двухфакторная теория Херцберга базируется на следующих положениях:

1) Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворению, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условия называются поддерживающими или гигиеническими факторами: политика компании и правления; технический надзор за работой; межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными; безопасность на рабочем месте в критической ситуации; зарплата; трудовые условия; статус в группе; личная жизнь.

2) С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют мотивационными факторами: преуспеяние, принимают во внимание мнение данного человека; достижения, ответственность и самостоятельность; возможности развития, работа на самого себя. Другое важное открытие: когда сотрудники высокомотивированы, то они относятся намного устойчивее, толерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием гигиенических факторов. Существуют общие моменты между теорией Маслоу и Херцберга: мотивационные факторы связаны с самореализацией и уважением, поддерживающие – соответствуют физиологическим потребностям, безопасности, социальным потребностям (табл. 1.1). [10, с. 81]

Таблица 1.1.

Основные различия между теориями Маслоу н Херцберга

«Акцентируйте, усиливайте положительное и минимизируйте, уменьшайте отрицательное» — вот правило достижения удовлетворения людей. Устойчивое удовлетворение может быть достигнуто за счет гигиенических факторов: создавайте благоприятные условия и сокращайте те, которые вызывают неудовлетворение. Удовлетворение и исполнение взаимосвязаны, но точный эффект их взаимовлияния зависит от рабочей ситуации и особенностей людей в ней. А связь между мотивацией и исполнением положительна: повышение мотивации приводит к повышению качества и эффективности исполнения (рис. 1.3, 1.4).

Но на достижение качественного исполнения влияют способности и умения человека, в связи с этим огромное значение приобретают системы профотбора и обучения персонала.

Рис. 1.4. Зависимость исполнения от психологических факторов

Мотивация предполагает натиск, необходимый для движения вперед в выбранном направлении, но натиск может перерасти в стресс, в психическую напряженность, в результате чего пострадает качество исполнения деятельности или даже возможен срыв деятельности. Чрезмерно высокая мотивация способна вызывать резкое ухудшение деятельности. Граница, до которой могут быть «замотивированы» люди, зависит от характера потребности и способности человека справляться с психическим напряжением в зависимости от врожденных свойств нервной системы, уровня сознательного самообладания и саморегуляции (рис. 1.5). [10, с. 85]

Рис. 1.5. Графическое выражение закона Йеркса—Додсона—Хебба

Процессуальные теории мотивации.

Теория ожидания Врума. Эта теория разработана в 1964 г. психологом Виктором Врумом как процесс управления выбором.

Она основана на предположении, что не само наличие активной потребности толкает человека на достижение определенной цели, а надежда, что избранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности. Ключевым фактором в теории ожидания являются 3 взаимоотношения:

1) ожидания (прогноз) соотношения расходов на труд — результата (РТ—Р);

2) ожидание соотношения результата — вознаграждения (Р—В);

3) ценность вознаграждения (Ц) — предполагаемая степень относительного удовлетворения — или неудовлетворения, возникшего вследствие получения определенного вознаграждения.

Соотношение между тремя факторами может быть выражено: [7, с. 31]

Мотивация (М)=(РТ-Р)х(Р-В)хЦ.

Мотивация наиболее высока, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени.

Теория справедливости. Согласно теории справедливости люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к израсходованным усилиям и затем это сравнивают с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если человек считает, что здесь возникла несправедливость, то возникает психологическое напряжение. Исследования показали, что если люди полагают, что им не платят достаточно, то они снижают интенсивность своей работы. Но когда считают, что им платят больше, то не начинают работать интенсивнее. Основной вывод: до тех пор, пока люди не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они снижают интенсивность своего труда. Эта теория рекомендует включать критерий самооценки в систему формальной оценки трудовой деятельности.

Интеграционная модель Портера—Лоулера. Лаймон Портер и Эдуард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, объединяющую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Ключевые понятия: израсходованные усилия — восприятие — полученный результат — вознаграждение — степень удовлетворения. [7, с. 56]

Рис. 1.6. Интегративная модель Портера—Лоулера

Согласно модели Портер-Лоулера, результат, достигнутый сотрудником, зависит от 3 факторов: израсходованные усилия (3); способности и характерные черты человека (4); осознание своей роли в процессе труда (5). Уровень расходуемых усилий зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, как оценивается вероятность, что расходуемые усилия будут вознаграждены (2). Достижение нужного уровня результата (6) может привести к внутреннему вознаграждению (7а) — например, чувство самоуважения или удовлетворения от выполненной работы — или к внешним вознаграждениям (76) — похвала руководителя или продвижение по службе. Пунктирная линия между результатом и внешним вознаграждением означает, что может существовать разрыв между результатами сотрудника и даваемым ему вознаграждением. Пунктирная линия между результатом и вознаграждением, принятая как справедливая (8), приносит пользу; в соответствии с теорией справедливости сотрудник имеет свою оценку степени справедливости вознаграждения, даваемого за тот или иной результат. Удовлетворение (9) есть результат внешнего и внутреннего вознаграждения, которое оценивается как справедливость.

Удовлетворение есть мера того, насколько ценно вознаграждение в действительности (1). Эта оценка еще влияет на восприятие сотрудником и будущих ситуаций. Важный вывод этой модели: результативный труд ведет к удовлетворению.

Но это вступает в противоречие с концепцией «человеческих отношений», которая базируется на том, что удовлетворенность ведет к высоким результатам. Портер и Лоурел утверждают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению, что подтверждают многие исследования.

Различные теории мотиваций содействуют значительному усовершенствованию конкретных управленческих подходов. Так появляются различные идеи «обогащения труда» и вовлечения в организационные усилия, разрабатываются системы формальной оценки завершенной деятельности, учитывающей в наибольшей степени усилия сотрудников и создающей мотивацию высокоэффективного труда.

На основе использования теорий мотивации разрабатываются и используются различные мотивационные модели:

— рациональная человеческая модель — для мотивации людей использует комбинацию финансовых наград и наказаний, это тактика «пряника» и «кнута» (рис. 1.7). [7, с. 60]

Рис. 1.7. Рациональная модель

В некоторых случаях этот подход верен, но его эффект может быть краткосрочным, а в других случаях он может наносить долгосрочный вред, отрицательно влиять на отношения людей;

— модель человеческих взаимоотношений (Э.Майо) предполагает, что производительность зависит от удовлетворенности в работе, проистекающей из внутренних факторов, как признание, чувство выполненной работы, удовлетворенность социальных потребностей (рис. 1.8).

Рис. 1.8. Мотивационная модель человеческих отношений.

Этот подход не учитывает влияния такого внешнего фактора, как зарплата. К тому же, считая, что удовлетворенность всегда приводит к улучшению исполнения, приходится утверждать, что «довольный (удовлетворенный, получающий удовольствие) человек — это производительный (эффективно работающий) человек» — но это утверждение в некоторых жизненных случаях будет неверным и наивным (рис. 1.9). [7, с. 68]

Рис. 1.9. Мотивационная модель самоактуализации

Модель самоактуализации базируется на подходе Маслоу и Херцберга и предполагает, что важнейшая потребность долгосрочной мотивации — это внутренняя потребность людей в самореализации, самоусовершенствовании, причем «люди проявляют самоконтроль при достижении целей организации в той степени, в какой они сопричастны к этим целям» (Мак Грегор). На поведение человека влияют внутренние и внешние мотивационные факторы, но наиболее важны — внутренние.

Комплексная модель описывает сложные взаимоотношения мотивирующих факторов. На степень усилий человека по выполнению работы влияют:

— ценность награды для человека важна настолько, насколько удовлетворена его потребность;

— ожидание возможности получения желаемой награды.

Но одних усилий недостаточно, для получения необходимого результата требуются дополнительные факторы мотивации: способности человека, его индивидуальные качества: интеллигентность, ловкость, знания (рис. 1.10).

Рис. 1.10. Комплексная мотивационная модель

Мотивирование сотрудников осуществляется в соответствии с потребностями организации и сотрудников в ней в зависимости от необходимости, давящей на организацию и ее членов со стороны окружающей среды (рис. 1.11). [7, с. 73]

Рис.1.11. Взаимозависимости между потребностями организации и индивида и окружающей среды

Необходимо проанализировать содержание требований, выдвигаемых:

— окружающей средой, в которой действует компания;

— потребностями организации (корпоративные и организационные планы развития, управление человеческими ресурсами);

— индивидуальными потребностями, которые могут очень различаться у разных людей. Одни стремятся к безопасности, другие жаждут признания и престижа, третьих волнует лишь уровень зарплаты, четвертые стремятся к самореализации.

Потребности организации и индивида зависят от окружающей рабочей среды. Два круга потребностей (организации и индивида) никогда полностью не совпадают, но именно зона их пересечения делает возможным достижение эффективной работы индивида и эффективного функционирования предприятия. Возможны ситуации, когда интересы организации противоречат или даже вредят интересам индивида и наоборот.

Довольно трудно проанализировать индивидуальные потребности на основе наблюдения, ведь поведение человека — это предпринимаемые действия по достижению цели, а одна и та же цель может быть обусловлена совершенно различными потребностями, к тому же потребности, которые мотивируют это поведение, часто не только остаются скрытыми от внешнего наблюдателя, но и являются неосознаваемыми для самого индивида (рис. 1.12).

Рис. 1.12. Сложность мотивационного процесса

**1.3 Мотивационные стратегии и методы**

Существуют три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Стимул и наказание: люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают.

2. Мотивирование через саму работу: дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким.

3. Систематическая связь с менеджером: определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается. Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми.

Используются следующие мотивационные методы:

1) Использование денег как вознаграждения и стимула.

2) Наложение взысканий.

3) Развитие сопричастности.

4) Мотивирование через саму работу.

5) Вознаграждение и признание достижений.

6) Упражнение в руководстве.

7) Поощрение и вознаграждение групповой работы.

8) Обучение и развитие сотрудников.

9) Ограничение, лимитирование отрицательных факторов.

Деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения — очевидная форма награды. Сомнение Херцберга в эффективности денег как средства мотивации заключается в том, что повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты зарплаты однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности труда. Но следует учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, прямо или не прямо связаны с удовлетворением многих потребностей: в иерархии Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания и безопасности, они могут удовлетворять и потребность в самоуважении, в престиже и статусе, а также желания вещемании и алчности. Ясно, что все люди нуждаются в деньгах, и требуется им платить необходимую сумму для привлечения и удержания в организации (см. рис. 1.13.). [7, с. 74]

Рис. 1.13. Значимые элементы мотивации и демотивации

Единственным исключением выступают немногочисленные ситуации, когда внутренняя привязанность к работе превалирует над финансовыми соображениями. Деньги могут вызывать положительную мотивацию при определенных условиях, но Херцберг прав, что неизменная систематическая плата может и демотивировать. Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует: 1) платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов; 2) давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости; 3) связать плату с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника; 4) работник уверен, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой.

Зарплата — это не единственная форма поощрения, возможны самые разнообразные поощрения. Например, в преуспевающих западных фирмах (приводим неполный перечень возможных поощрений):

1. Хорошим работникам, как правило, каждые полгода увеличивается заработная плата.

2. Премия за выслугу лет через 5, 10 и более лет.

3. Оплаченное приглашение на 2 обеда или ужина в первоклассном ресторане, которое фирма выдает сотруднику, если он за целый год ни разу не брал больничного.

4. Принятие отделом кадров на себя личных забот и проблем сотрудников. Это, например, банковские кредиты, которые не удалось возвратить, другие долги, различные проблемы с детьми, помощь при болезни и других проблемах, — в этих случаях фирма бесплатно предоставляет юридическую помощь.

5. Выдается оплаченный чек на полное медицинское обследование в лучших медицинских учреждениях США.

6. Страхование жизни и здоровья.

7. Субсидируемый предприятием кафетерий.

8. Ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей в школах.

9. Организация детских учреждений.

10. Организация коллективных гаражей.

11. Повышение в должности без изменения заработной платы.

12. Предоставление права бесплатно пользоваться автомобилем фирмы.

14. Оплата расходов на бензин и ремонт личного автомобиля.

15. Высшему руководству фирм, проработавшим 10—15 лет и внесшим личный вклад в развитие организации, предоставляется оплаченный отпуск от 6 месяцев до года, который используется для путешествий, написания мемуаров; и т. п.

Видный английский психолог Дж. Браун утверждает, что отсутствие информации о результатах собственной работы часто становится причиной инфантильности. «Психологи, — пишет он, — доказали без всяких сомнений, что и человек, над чем-либо работающий, воспринимает как стимул, если его информируют о том, в каком состоянии находится его работа». Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда повысило эти результаты на 12—15%. Большинство людей хочет знать, каких результатов они достигают своей работой. Каждая благодарность, награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения. «Вдвойне дает тот, кто дает вовремя», — гласит поговорка. Менеджер должен уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это следует сделать сразу, чтобы вызванные у работника приятные эмоции ассоциировались с качественным и своевременным выполнением работы. [11, с. 59]

Мотивация не есть только вопрос раздачи наград. Людям требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивируют его к улучшению своей работы. Имеет ли значение, как и где налагают взыскание? Допустимы ли формы общественного взыскания? Если вы вдруг совершили нарушение дисциплины, где бы вы предпочли подвергнуться общественному осуждению? Ответы разделились следующим образом, в процентах: в бригаде — 77,4, в цехе — 18, в коллективе предприятия — 4,3. На вопрос: «Где бы вы предпочли услышать общественное признание ваших трудовых достижений?», ответы разделились так: в бригаде —5,4; в цехе — 39,7; в коллективе предприятия — 54,9%. Это — информация для размышления. [14, с. 23]

Развитие сопричастности и идентификации сотрудников с организацией, с ценностями, целями организации мотивирует работников на повышение эффективности труда.

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы, от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно: сама система зарплаты устроена так, что связывает награду с достижениями, а также требуется поощрение людей через повышение их ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) и создания возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. И они обесцениваются, если раздаются и получаются незаслуженно «налево и направо».

Упражнение в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации позволяет улучшить эффективность деятельности персонала, ибо умелое руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа.

Важное значение имеет личность и стиль управления руководителя.

Ограничение отрицательных факторов предполагает минимизацию отрицательных гигиенических факторов, которые выделил Херцберг: это несправедливая система оплаты; плохие условия работы; неадекватный надзор; неоправданно ограничивающие или бюрократические практики; и др.

Руководитель должен иметь в виду две цели: 1) снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации, и 2) увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных) (см. табл. 1.2). [13, с. 9]

Таблица 1.2

Регуляторы мотивации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Рабочая среда** | **2. Вознаграждения** | **3. Безопасность** |
| Удобное рабочее местоНизкий уровень шумаЭргономика, дизайнСтоловаяЧистотаХорошие физическиеусловия работы | Хорошая зарплата,справедливое вознаграждениепо результатамработы (премии,акции, дивиденды отприбыли)Социальные блага(жилье, медобслужива-ние, детсады, санатории,спорт и культурныйотдых, оплаченноепитание; и пр.) | Ощущение своей принадлежности,нужностидля фирмыУважение, признание,одобрение со стороныколлег и руководителяХорошие отношения вколлективеГлавные мотиваторы |
| **Главные мотиваторы** |
| **4. Личный рост** | **5. Чувство причастности** | **6. Интерес и вызов** |
| Возможности для обученияВозможность карьерыРост ответственности ивлиянияВозможность экспериментирования,творчества,самовыражения | Ощущение полезностисвоей работыИнформированность оделах, планах, перспективахфирмыИнтерес и учет руководствомличных мненийработниковСовместное принятиерешений | Интересная работаУсложняющаяся работа,требующая ростамастерстваВозрастающая ответственностьСоревновательный эффект(быть лучше другого)Постановка трудныхинтересных трудовыхцелей |

В общем виде выделяют следующие методы стимулирования результативности труда: 1) Экономические методы (денежные поощрения либо наказание в виде лишения премий, штрафов). 2) Целевой метод (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей повышает его активность). 3) Метод расширения и обогащения работ («Расширить работу — это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» или «более высокого порядка работу», более разнообразную, значимую, самостоятельную и т. п.). 4) Метод соучастия или привлечения работников (партисипативный стиль) (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).

Результативность работы подчиненных зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления, применяемого руководителем.

Принято выделять два основных подхода к воздействию на поведение людей. Д.Мак Грегор назвал их «теория X» и «теория Y». [13, с. 20]

«Теория X» — это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю.

Теория «Y» основана на демократическом стиле: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений, партисипативное решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий.

Теории X и Y основываются на двух полярных воззрениях на человеческое поведение.

Поведение личности, на котором базируется теория X, характеризуется следующими основными чертами: человек изначально не любит работать и будет избегать работы, поэтому его следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности.

Противоположное поведение личности состоит в том, что работа для человека — естественное состояние и потребность, внешний контроль не главное и не единственное средство воздействия для достижения целей организации, человек может осуществлять самоконтроль, самоуправление, стремится к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности — это основа типа управления Y. Личности, психологический тип поведения которой определен как X, необходим авторитарный стиль управления, и наоборот, поведение по типу Y требует более демократического управленческого воздействия. Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда с учетом «расширения работы», «обогащения труда», вовлечения работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений. Последнее получило название партисипативностъ.

Под «расширением работы» понимается увеличение «горизонтальной нагрузки» на работника, т. е. увеличение работы того же типа.

«Обогащение труда» предполагает выполнение более сложной работы, которая дает возможность раскрыть потенциал личности и усиливает содержательный аспект. Обогащение труда представляет наиболее распространенный подход менеджеров для повышения результативности работы. Этот метод базируется на двухфакторной теории Херцберга. Участие, или вовлечение, работников (партисипативностъ) рассматривается также как один из факторов роста результативности, мотивации труда и производительности. Менеджеры в США и в других развитых странах прибегают к партисипативным стратегиям в следующих случаях:

1) когда возрастает зрелость работников, что делает целесообразным прибегать к децентрализации ответственности при принятии решений;

2) для того, чтобы обеспечить лучшее понимание решений, повысить их действенность и реализацию (японцы принимают решения относительно медленнее, но они значительно лучше реализуют принятые решения);

3) при создании механизма профессионального роста работников и руководителей низшего звена;

4) чтобы повысить активность предложений по «нововведениям».

В 1981 г. Оучи предложил еще подход — теорию Z, которая использует особенности японского стиля управления. [4, с. 49]

Развитие систем мотивации и анализ опыта японских предприятий привели к формированию двух основных типов управления А и Z. Тип А — американская типичная организация, которая является бюрократической по структуре. Такая организация основана на индивидуализме и конкуренции, что часто сопровождается отчуждением и недостаточной производительностью. Организация типа Z является американской разновидностью японской организации. Она более органична, адаптивна, характеризуется более высоким уровнем сотрудничества и производительности. Характеристика обоих типов организаций приводится в табл. 1.3. [4, с. 51]

Таблица 1. 3.

Два абстрактных типа организационного управления

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип А** | **Тип Z** |
| Найм на короткий срокИндивидуальное принятие решенийИндивидуальная ответственностьЧастая оценка работы и продвижениеКонкретная формализованнаяоценкаСпециализированная карьераЧастичная забота о людях | Найм на длительный срокКоллективное принятие решенийИндивидуальная ответственностьНечастая оценка работы и продвижениеНеявная, неформализованная процедураоценкиНеспециализированная карьераВсесторонняя забота о людях |

Подход к управлению по теории Z предполагает, что партисипативность является основой роста производительности. Для нее характерна философия «доверие, такт и близость». Теория Z рассматривает не только структуру организации, но и философские подходы, стиль управления. В этом смысле теория Z — более зрелый и развитой вариант теории Y.

За рубежом десятки миллионов человек работают по скользящему графику рабочего дня (СГР). При режиме работы, предположим, с 8 до 17 часов работник может прийти на работу в диапазоне с 8 до 10 часов в любое время, а покинуть работу с 15 до 17 часов также в любое время; с 10 до 12 часов и с 14 до 15 часов обязательно находиться на месте. Обед — 30 минут с 12 до 14 часов в любое время. При такой системе человек получает право распоряжаться своим временем — это огромный стимул, не требующий каких-либо затрат и дающий большой эффект.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ЗАО «ПЕПЛОС»

##

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

Рассмотрим предприятие – Чебаркульская швейная фабрика ЗАО «Пеплос». Предприятие специализируется на пошиве мужских костюмов.

На основании решения технического совещания Челябинского швейного треста от 24 апреля 1968 года и приказа Министра легкой промышленности РСФСР от 27 апреля 1968 года Челябинским филиалом Ленинградского конструкторского – технологического бюро швейной промышленности был разработан проект строительства швейной фабрики в городе Чебаркуль. Возглавила строящуюся фабрику Валентина Максимовна Шелевестер. 1 октября 1970 года фабрика принята была в эксплуатацию.

С 2002 года фабрика «Пеплос» производит костюмы двух торговых марок, отличающихся ценовым диапазоном – это собственно Peplos и MajesticLegate. С сентября 2005 года на фабрике введена вторая смена.

Численность сотрудников фабрики составляет более 650 человек. Годовой объем производства составляет более 150000 единиц. Ежедневно на фабрике шьется 500 костюмов и 300 брюк.

В 2010 году швейной фабрике «Пеплос» исполняется 40 лет. На сегодняшний день в России насчитывается уже 50 фирменных магазинов (от Поволжья до Западной Сибири). Представительства «Пеплоса» есть в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске.

Генеральный директор – Захарчук Валерий Георгиевич.

**2.2 Анализ эффективности мотивации персонала на ЗАО «Пеплос»**

Материальная мотивация персонала. Система оплаты труда на предприятии организована в соответствии со структурой предприятия. Имеется штатное расписание, утвержденное руководителем предприятия. Оно является основанием для приема на работу.

Согласно Положению по оплате труда на ЗАО «Пеплос» организация оплаты труда производиться по следующему принципу:

Заработная плата начисляется за выполненную работу (отработанное время) по сдельным расценкам, тарифным ставкам, должностным окладам. Оплата труда рабочих-сдельщиков определяется по сдельным расценкам, рассчитанным исходя из их тарифной ставки соответствующего разряда тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на дневную норму выработки.

Она также может быть определена умножением часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях.

Установление нормы труда осуществляется на основании изучения затрат рабочего времени на отдельные работы и в соответствии с едиными и типовыми нормами.

Достижение высокого уровня выработки продукции отдельными работниками, бригадой за счет применения по собственной инициативе новых приемов труда и передового опыта, совершенствования своими силами рабочих участия (КТУ).

При равном распределении этого фонда между всеми членами бригады коэффициент трудового участия каждого из них условно принимается за единицу.

КТУ выше единицы устанавливается тем рабочим, которые проявили инициативу, направленную на повышение эффективности работы бригады, добились более высокой по сравнению с остальными членами бригады производительности труда и качества работы.

КТУ рассматривается в свете повышающих и понижающих факторов работы в текущем месяце, оформляется протоколом заседания Совета бригады, в котором должны быть указаны причины повышения и понижения коэффициентов (Приложение 1).

Заработная плата каждого члена бригады не может быть ниже установленного государством минимального размера за отработанную полностью норму времени, за исключением случаев при невыполнении норм выработки.

Порядок оплаты времени простоя.

Время простоя не по вине работника, если работник предупредил администрацию (бригадира, мастера и других должностных лиц) о начале простоя, оплачивается из расчета не ниже двух третей тарифной ставки установленного работнику разряда. Время простоя по вине работника не оплачивается.

Присвоение квалификационных разрядов рабочим-сдельщикам.

Отнесение выполненных работ к определенным тарифным разрядам и присвоение квалификационных разрядов рабочим производится тарифно-квалификационной комиссией фабрики по согласованию с профсоюзным комитетом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником.

Квалификационные разряды повышаются в первую очередь рабочим, успешно выполняющим трудовые обязанности.

Право на повышение разряда имеют рабочие, успешно выполняющие профессии рабочих-повременщиков вспомогательного производства. Должностные оклады устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника.

Сдельная оплата труда является главной формой расчета зарплаты рабочих занятых на основном производстве. С увеличением количества рабочих увеличивалась и среднемесячная заработная плата на предприятии.

Рис. 2.1. Динамика изменения среднемесячной заработной платы

Анализ средств направляемые на оплату труда начнем с анализа состава и структуры фонда заработной платы. Численность рабочих со сдельно-премиальной системой оплаты труда в общей численности промышленно-производственного персонала за 2009 год составляет:

- основное производство – 322 человека, в том числе женщины 280 человек;

- отдел главного технолога – 30 человек;

- отдел главного механика – 8 человек.

На предприятии существует система планирования, в соответствии с которой на каждый год составляется плановая выработка на 1 работника, необходимо отметить, что на протяжении 2004-2009 года величина перевыполнения плана была выше 4%.

Несмотря на абсолютный рост средств на оплату труда в составе себестоимости продукции их доля в общем фонде заработной платы по сравнению с предыдущим годом снизилась на 0,12 %, в то время, как удельный вес выплат за счёт чистой прибыли в общем фонде заработной платы по сравнению с прошлым годом увеличился на 0,12 %.

Эту тенденцию можно считать благоприятной для предприятия, так как увеличение материального стимулирования труда за счет прибыли, способствует улучшению социального положения работников, следовательно, и увеличению производительности их труда и заинтересованности в конечных результатах работы.

Анализ использования фонда заработной платы производится в двух направлениях: по видам выплат и в разрезе основных категорий персонала.

Анализируя структуру фонда заработной платы по направлениям использования можно отметить, что наибольший удельный вес занимает заработная плата за выполненную работу и отработанное время 63,1 %, в составе которой доля выплат по сдельным расценкам составляет 33,89 % и по тарифным ставкам и окладам 63,6 % фонда заработной платы.

Второй по величине частью фонда заработной платы являются поощрительные выплаты независимо от источника, доля которых увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 6,21 % и составила в отчетном периоде – 20,27 %. Среди поощрительных выплат более половины занимают надбавки и доплаты за профессиональное мастерство, классность, стаж и так далее. Удельный вес, которых по сравнению с 2008 годом уменьшился на 30,07 % и составил 50,55 % в 2009 году. Выплаты компенсирующего характера составили 8,03 % в общем фонде заработной платы, и по сравнению с прошлым годом их удельный вес увеличился на 1,17 %.

Выплаты за неотработанное время составили 8,59 % в структуре фонда оплаты труда, по сравнению с прошлым годом значительно снизилась и их доля - на 10,82 %.

Изменение структуры фонда заработной платы по видам выплат отражено на рисунке 2.2:



Рис.2.2. Структура использования фонда заработной платы, в %

В дальнейшем, анализируя использование фонда заработной платы, целесообразно изучить выполнение плана и динамику фонда заработной платы в разрезе основных групп и категорий персонала. Исходные данные для анализа представим в форме таблицы 2.1:

Таблица 2.1

Фонд заработной платы в разрезе основных групп и категорий персонала, Тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Факт 2008 года | Факт 2009 года | Отклонение фактических показателей 2009 года от 2008 года |
| Абсолютная сумма | процент к итогу | Абсолют-ная сумма | процент к итогу | Абсолют-ная сумма | Процентные пункты  |
| Промышленно- производственный персоналВ том числе- рабочие- служащиеиз них:- руководители- специалистыНепромышленный персоналНесписочный состав | 139029499103939925522122016755291860650 | 93,7666,8426,9215,011,36,20,04 | 15175761129488388088219518162692811171157 | 94,8370,6024,2513,710,25,10,07 | 127282138449-111671702-4860-10743507 | 1,073,76-2,67-1,3-1,1-1,10,03 |
| ФЗП всего персонала | 1482804 | 100 | 1599850 | 100 | 117046 | \* |

На основании данных таблицы 2.1 можно сделать вывод, что заработная плата всех категорий персонала по сравнению с 2008 годом возросла.

В целом фонд заработной платы увеличился на 117 046 тысяч рублей.

Наибольший удельный вес (70,6 %) в общем фонде заработной платы занимает фонд оплаты труда рабочих.

Доля заработной платы служащих снизилась на 2,67 %,в том числе доля заработной платы руководителей снизилась на 1,3 %, специалистов – на 1,1 %. Снизилась так же доля оплаты труда непромышленного персонала на 1,1 %.

Структура фондов заработной платы в разрезе основных групп персонала отражена на рисунке 2.3:



Рис. 2.3. Структура фонда заработной платы основных групп и

категорий персонала, в %

Рассмотрим динамику изменения заработной платы на примере работника ЗАО «Пеплос»:

Для отдела маркетинга, в котором работают три человека (Н.М. Иванов, А.Л. Алексеев и Т.О. Сергеев), принята бестарифная система оплаты труда. На февраль 2008 года этому отделу установлены фонд оплаты труда в размере 50 000 руб. и коэффициенты трудового участия каждого работника:

— Н.М. Иванова — 1,15;

— А.Л. Алексеева — 1,3;

— Т.О. Сергеева — 1,25.

Рассчитаем заработную плату за февраль 2009 года Н.М. Иванова.

Определим сумму коэффициентов трудового участия работников:

1,15 + 1,3 + 1,25 = 3,7.

Размер зарплаты Н.М. Иванова определяется так:

50 000 руб. : 3,7 х 1,15 = 15 540,54 руб.

Рис. 2.4. Динамика изменения заработной платы в зависимости от КТУ

Все перечисленное выше относится к экономическим методом стимулирования труда персонала.

Личный пример руководителя своим подчиненным является социально-психологическим методом управления мотивацией труда персонала в ЗАО «Пеплос». По данным опроса работников данного учреждения директор обладает всеми качествами (профессиональными, личностными, деловыми), присущими хорошему руководителю, а именно: высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей сфере деятельности и смежных с ней; широта взглядов, эрудиция; поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение; высокие моральные стандарты; внутренняя и внешняя культура; честность; справедливость, отзывчивость, заботливость, доброжелательное отношение к людям; умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необходимым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение, требовательность; контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения; умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими.

В рассматриваемой нами организации существуют моральные санкции и поощрения. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия в силу авторитета личности директора. Что касается моральных поощрений, то на ЗАО «Пеплос» в конце каждого полугодия отмечаются те работники, которые внесли больший вклад в деятельность предприятия в форме устной благодарности или награждаются почетными грамотами, что оказывает свое мотивационное воздействие.

## 2.3 Основные направления совершенствования мотивации персонала на ЗАО «Пеплос»

## Проведенный анализ мотивации труда персонала работников ЗАО «Пеплос» показал, что существующая на данный момент система организации моральной и материальной мотивации работников нуждается в корректировке и совершенствовании.

## Проведенное исследование позволило внести следующие предложения:

1. Пересмотреть состав заработной платы труда с целью повышения стимулирующего воздействия с одной стороны тарифной оплаты, с другой – надбавок, доплат премиальных и других выплат.

Периодичность проведения совершенствования состава заработной платы – не реже, чем один раз в полугодие.

2. Проводить поэтапное повышение тарифной ставки I разряда в зависимости от роста объёмов производства продукции, наличия прибыли от реализации, рентабельности производства продукции

## 3. Практика мотивации сотрудников с помощью подарков получила широкое распространение. С помощью подарка можно выразить уважение, расположение, благодарность и одобрение. Но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Особую радость может вызвать подарок в день рождения сотрудника, годовщину его работы или уход в отпуск.

4. Неденежные формы мотивации - пользование социальными учреждениями предприятия:

## предоставление путевок в дом отдыха, санаториями, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников);

предоставление абонементов в фитнесс-центр, бассейн;

## оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня (средних специальных, высших);

## предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях;

проведение корпоративных праздников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

## В ходе анализа современных научных подходов к управлению мотивацией персонала определено, что мотивация – это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность, и что стимулирование выступает основным фактором мотивации основной деятельности персонала, представляя собой целенаправленное воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению. Стимулирование означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса мотивов и стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.

## На основе анализа и обобщения исследований ученых в области мотивации труда, систематизирована классификация стимулов трудовой деятельности работников предприятий. Важнейшим видом мотивации является материальный. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования.

## Вторым видом является моральная мотивация, которая содержит в себе социальные, эстетические, социально-политические стимулы.

## В курсовой работе нами проведено исследование системы мотивации труда персонала на предприятии ЗАО «Пеплос».

## На основании полученных данных можно с уверенностью сказать, что существующая на данный момент система морального и материального стимулирования работников на данном предприятии нуждается в корректировке и совершенствовании.

## На основе выводов проведенного исследования нами были предложены рекомендации для более эффективной мотивации персонала предприятия. Внедрение данных рекомендаций позволит повысить эффективность использования трудового потенциала работников предприятия, увеличить производительность и результативность труда.

Таким образом, поставленная цель курсовой работы - провести анализ системы управления мотивацией персонала предприятия на примере ЗАО «Пеплос» выполнена.

4

В соответствии с поставленной целью в работе решены следующие задачи:

- рассмотрены теории и современные формы мотивации персонала;

- изучено понятие «мотивация персонала» и раскрыта его сущность;

- проанализирована система управления мотивацией персонала на примере предприятия ЗАО «Пеплос»;

- сделаны выводы и даны рекомендации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2002 г. N 197-ФЗ (с изм. и доп. от 30 июня 2006 г.)
2. Комментарий к ТК РФ. / под ред. Бриллиантова А.В. -М, 2002. - С.12.
3. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учеб. пособие / В.М. Анисимов. - М.: 2004. - 425 с.
4. Вилюнас В.К., Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. - М.: МГУ, 1990.
5. Веснин В.Р., Менеджмент: учеб. третье изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Проспект, 2006.
6. Виханский О.С., Менеджмент: учеб. четвертое изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономисть, 2005.
7. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации/ А.В. Бандурин // Менеджмент в России и за рубежом - 2003 - № 8.
8. Герчикова И.А., Менеджмент: учеб. / И.А. Герчикова. - М: Бизнес и биржи, 2004.
9. Гусева Е.П., Менеджмент: Учебно-методический комплекс/ Е.П. Гусева; М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.
10. Кибанова А.Я., Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2003.
11. Мухортова О.В., Современные проблемы кадрового обеспечения социально-культурной сферы: Муниципальное управление в России. Теория и практика: сборник научных трудов / О.В. Мухортова. - Самара: СМИУ, 2008.
12. Леонтьев А.Н., Деятельность. Сознание. Личность.: третье изд., доп. и перераб. / А.Н. Леонтьев. - М.: Инфра-М., 2004.
13. Травин В.В., Менеджмент персонала предприятия: учеб. - практ. пособие, пятое изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2003.
14. Симонов П.В., Мотивированный мозг. Высшая нервная деятельность и естественнонаучные основы общей психологии. / П.В. Симонов. - М., 2004.

**Приложение** 1

ПОЛОЖЕНИЕ О МАТЕРИАЛЬНОМ И МОРАЛЬНОМ ПООЩРЕНИИ РАБОТНИКОВ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА ЗАО «ПЕПЛОС»

I. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

1.1. В Обществе используется труд как акционеров, так и работников, не являющихся владельцами акций. Труд тех и других при прочих равных условиях оплачивается и поощряется одинаково, по одним и тем же правилам, тарифным ставкам, окладам.

1.2. В Обществе принята система сочетания моральных и материальных стимулов. Все участники трудового процесса могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические результаты.

1.3. В Обществе применяются поощрения в индивидуальном порядке отдельных работников за стабильные успехи в труде, а также материальное вознаграждение работников предприятия (подразделения) по результатам труда за отчетный период.

1.4. Выделение средств для поощрения отдельных работников и материальное вознаграждение предусматривается при распределении прибыли путем направления части прибыли в специальный фонд материального поощрения работников. При отсутствии прибыли в Обществе за тот или иной период фонд материального поощрения не формируется.

1.5. Настоящее Положение рассматривается на Общем Собрании акционеров и принимается простым большинством голосов, присутствующих акционеров. При необходимости в него могут быть внесены необходимые изменения и дополнения.

2. ПООЩРЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ

2.1. В качестве поощрения отдельных работников в Обществе используются:

 - объявление благодарности;

 - присвоение звания "Лучший работник предприятия";

 - присвоение звания "Ветеран труда".

2.2. За достигнутые разовые конкретные положительные экономические результаты по выпуску продукции (выполнения работ, оказания услуг, бережное отношение ко всем видам ресурсов) работнику объявляется благодарность с единовременной выдачей премии.

Размер премии должен составлять не менее 20% полученного работником экономического успеха (прибыли), а в случае трудности оценка экономического результата в рублях - не менее 20% заработка работника за период работы в течение которого обеспечивался выпуск указанной продукции.

2.3. Звание "Лучший работник предприятия" присваивается работникам, проработавшим в Обществе не менее 5 лет и имеющим благодарности за достигнутые успехи в труде. Звание "Лучший работник предприятия" обеспечивает право на последующее увеличение заработной платы и других выплат на 10% (кроме начислений дивидендов на акции).

2.4. Звание "Ветеран труда" присваивается работнику предприятия, проработавшему в Обществе не менее 10 лет и имеющим звание "Лучший работник предприятия". Звание "Ветеран труда" обеспечивает право на последующее увеличение заработной платы и других выплат на 25% ) кроме начисления дивидендов на акции).

2.5. Указанные в п.п. 2.3 и 2.4 виды применяемых поощрений не исключают возможности представления работников к награждению за добросовестный труд к наградам Российской Федерации.

2.6. Право поощрения работников Общества принадлежит Совету Директоров, который выносит свое решение на основании ходатайств руководителей подразделений, отделов служб и соответствующего решения Правления Общества.

2.7. В случае отклонения Советом Директоров ходатайств о поощрении отдельных работников, решение Совета Директоров окончательное и дальнейшему обсуждению или вынесению на Общее Собрание акционеров не подлежит.

3. МАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ РАБОТНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД

3.1. Расчет материального вознаграждения по результатам труда производится ежеквартально после распределения прибыли и формирования фонда материального поощрения.

3.2. В случае, когда подразделения общества не формируют прибыль самостоятельно, то начисление и выплаты ежеквартального вознаграждения производятся в пределах квот, выделяемых каждому подразделению из фонда материального поощрения Акционерного Общества.

3.3. Распределением фонда материального поощрения между подразделениями занимается Правление Общества с учетом коэффициента трудового вклада (КТВ) подразделений, цехов, участков, бригад, отделов, служб в зависимости от выполнения основных показателей производительной деятельности подразделений и численности. Основные показатели производственной деятельности определяются Правлением Общества заранее, их количество, для упрощения расчетов, не должно превышать трех - четырех. Базовый КТВ равен единице. При невыполнении одного из основных показателей значение базового КТВ снижается на 0,2

- 0,25. Поэтому, при неудовлетворительной работе подразделения, КТВ подразделения может быть снижен практически до нуля, что означает, что данному подразделению материальное вознаграждение за отчетный период не положено. Величина квоты подразделения из фонда материального поощрения определяется по формуле:

Ni = M x Ki x (КТВ)i / (Ki x (КТВ)1 + ... + Kn x (КТВ)n),

где Ni - сумма средств (квота) из фонда материального поощрения, выделяемая i-му подразделению в руб.;

М - общая сумма средств фонда материального поощрения в рублях;

Ki - количество работников в i-ом подразделении;

(КТВ)i - коэффициент трудового вклада i-го подразделения, вычисляемый путем вычитания из базового КТВ, равного единице, снижающих поправок;

n - количество подразделений.

3.4. Распределение материального вознаграждения между работниками внутри подразделения производится в соответствии с Положениями, разработанными и принятыми в трудовых коллективах подразделений.

3.5. В целях проведения в Обществе политики стимулирования результатов труда, поощрения инициативы, старательности, бережливости, при разработке внутренних Положений, регулирующих дополнительные выплаты, следует руководствоваться общими подходами, принятыми в Обществе.

3.6. При распределении средств, внутри подразделения из общей суммы, подлежащей распределению среди работников, вычитается:

 - средства, выплаченные в течении трех месяцев квартала в виде надбавки работникам, имеющим звания "Лучший работник предприятия" и "Ветеран труда", а так же работникам, получившим премии одновременно с объявлением благодарности за успехи в труде;

 - средства, выплачиваемые в течении трех месяцев квартала в виде надбавок за классность, за высокое профессиональное мастерство, за выполнение особо важных работ;

 - средства, выплачиваемые в течении трех месяцев квартала в виде надбавок за нестандартные условия труда работников.

3.7. Оставшиеся после вычетов в соответствии с п. 3.6 средства распределяются между всеми работниками подразделения пропорционально полученной заработной плате с учетом коэффициента трудового участия (КТУ) и коэффициента категории работника (ККР).

3.8. Коэффициент трудового участия позволяет учесть влияние достаточности или недостаточности усилий работника для достижения конечного результата труда коллектива подразделения. Базовая величина КТУ равна единице. Усилия работника, требующие поощрения оцениваются величиной КТУ большей 1, напротив, недостаточные усилия, вызывающие необходимость порицания, оцениваются величиной КТУ меньшей 1. При наличии нескольких показателей, по которым КТУ может быть увеличен или уменьшен, цифровые значения КТУ складываются, но не могут быть меньше нуля. Возможный перечень ситуаций, при которых КТУ следует повышать или понижать, следует рассматривать в коллективе подразделения и включать в Положение о подразделениях.

3.9. Категория работника устанавливается по признакам, характеризующим виды и условия трудовой деятельности и их влияние на получение конечного результата.

3.10. Величина материального вознаграждения работнику подразделения рассчитывается по формуле:

Tj = (N - D) x Bj x (КТУ)j x (KKP)j / (B1 x (КТУ)1 x (KKP)1 + + ... + Bm x (КТУ)m x (KKP)m), где

Tj - величина материального вознаграждения, выплачиваемая

j-работнику подразделения в рублях;

N - сумма средств (квота) из фонда материального поощрения, выделяемая подразделению в рублях;

D - сумма расходов на надбавки и доплаты работникам в соответствии с п. 3.6 настоящего Положения;

Bj - сумма заработной платы j-го работника за квартал с учетом всех доплат и надбавок в рублях;

(КТУ)j - коэффициент трудового участия j-го работника подразделения;

(ККР)j - коэффициент категории работника:

(B1 x (КТУ)1 x (KKP)1 + ... + Bm x (КТУ)m x (KKP)m) - сумма величин заработной платы работника за квартал, увеличенных на свои КТУ и ККР всех работников подразделения;

m - количество работников в подразделении.

3.11. Руководители подразделения после окончания квартала, не дожидаясь распределения средств фонда материального поощрения, определяют КТУ и ККР каждого работника и на их основе величину Bj x (КТУ)j x (KKP)j, а просуммировав эти величины получают знаменатель указанной дроби. Получив от администрации значение N (выделенную сумму средств на материальное вознаграждение) определяют величину вознаграждения каждого работника.

3.12. Предложенная в п.п. 3.6 - 3.11 методика распределения средств между работниками подразделения имеет рекомендательный характер и может быть дополнена с учетом специфики работы подразделения.

3.13. Подразделения Общества, формирующие прибыль самостоятельно, распределяют ее, пользуясь общими подходами к методике распределения прибыли, принятыми в Обществе и направленными на справедливое и доступное для понимания распределение.