Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

"Московский государственный университет

приборостроения и информатики"

Факультет (филиал)

Управления и права специальность (направление) 080504

Кафедра: Менеджмент

Дисциплина: Управление персоналом

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

к курсовой работе на тему:

"Мотивирование персонала в России: анализ современного состояния".

Студент Е.В. Миронова

(подпись, дата)

Группа

Обозначение курсового проекта (работы)

КР – 2068752 – 080504 – УП-3 – 19 – 08

Проект (работа) защищен(а) на оценку

Руководитель проекта (работы) И.В. Корганова

(подпись, дата)

МОСКВА 2008 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1. Мотивация персонала 7

1.1. Понятие мотивации персонала 7

1.2. Процесс мотивирования персонала 10

1.3. Методы мотивации персонала 14

2. Анализ системы мотивации персонала в компании "Proma" 18

2.1. Общие сведения о компании "Proma" 18

2.2. Анализ уровня мотивации персонала в компании "Proma" 23

2.3. Совершенствование мотивации персонала в компании "Proma" 27

Заключение 33

Список использованной литературы 37

Приложение А 38

Приложение Б 39

# Введение

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же мотивация и стимулирование персонала.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации персонала, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Руководители всегда сознавали, что в современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. А ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | КР – 2068752 – 080504 – УП-3 – 19 – 08 | | | | | |
|  |  |  |  |  |
| Изм. | Лист | N докум. | Подп. | Дата |
| Студент | |  |  |  | "Мотивирование персонала в России: анализ современного состояния". | Лит. | | | Лист | Листов |
| Руковод | |  |  |  |  | У |  |  |  |
| Консульт | |  |  |  |  | | | | |
| Н. контр. | |  |  |  |
| Зав. каф. | |  |  |  |

Для эффективного использования мотивации персонала в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. В основе мотивации лежат потребности. Они выступают внутренними источниками развития личности и ее деятельности. Более заметную роль в мотивации играет интерес – глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. На основе этих ценностей работник принимает решение, что делать и как. Также важное место в мотивации занимает цель – осознанно предсказуемый результат деятельности. Если цель выбрана правильно и понятна персоналу, то она мобилизует его на достижение результата. Еще одним сильным мотивирующим элементом является ожидание – это то, в какой мере персонал предвосхищает вознаграждение, а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Но по праву первое место в теории мотивации занимает понятие "мотив".

Мотив имеет персональный характер и находится внутри человека, и зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что необходимо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации, который включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки. Потребности, интересы, системы ценностей соотносятся с трудовой ситуацией. Мотив является средством объяснения, обоснования индивидом своего поведения, в мотиве находит отражение отношение индивида к среде труда, ситуации и объектам.

Мотивация персонала – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. На действенность процесса мотивации, активизацию поведения людей в процессе труда влияют такие факторы, как уровень развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в организации, совокупность социально-экономических, научно-технических, правовых и других методов воздействия, влияющих на человека.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в различных видах производства.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов мотивации персонала.

Развитие рыночных отношений в России требует постоянного обновления и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда, поскольку существующие механизмы мотивации персонала оказываются недостаточными.

Цель моей курсовой работы – на основе анализа сущности и методов мотивации персонала разработать рекомендации по совершенствованию мотивирования сотрудников компании "Proma".

Задачи моей курсовой работы:

- изучить содержание понятий "мотивация" и "мотивирование";

- рассмотреть сущность мотивации персонала в системе управления;

- охарактеризовать методы мотивации персонала;

- провести общую характеристику компании "Proma";

- проанализировать систему мотивации персонала в компании "Proma";

- проанализировать уровень мотивации персонала в компании "Proma";

- разработать предложения по совершенствованию мотивации персонала

компании "Proma".

Объектом исследования является мотивация персонала компании "Proma".

Предметом исследования явились социально-трудовые, экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе развития мотивации персонала.

## 1. Мотивация персонала

### 1.1. Понятие мотивации персонала

Мотивация персонала - одна из центральных категорий науки управления. В научной литературе существуют различные определения мотивации персонала. В качестве рабочего определения мотивации будем использовать следующее: мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Мотивировать поведение персонала означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивация персонала означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия персонала будут высокомотивированными, а результаты труда - высокими.

В конкретно-содержательном отношении мотивация персонала понимается как психологический феномен, как биопсихическая реакция человека на внешние воздействия и внутренние потребности, опосредованная особенностями среды и личности, и приводящая к определенному результату. При этом принципиально важно подчеркнуть наличие в мотивации естественного единства сознательных и бессознательных, рациональных и эмоциональных побуждений, отражающего человеческую природу, нарушение которого может приводить к ощутимым искажениям и потерям в практике управления.

Таким образом, мотивация есть сознательный (подсознательный) процесс выбора человеком, социумом того или иного типа поведения, обусловленный воздействием потребностей развития и связанных с их удовлетворением ожиданиями. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку.

Мотивация персонала занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация персонала. Мотивация персонала является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр.

Мотивация персонала является неотъемлемым элементом управления коммерческой организации, государственного учреждения, общественной организации, церкви, а также любой неформальной организации.

Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная оргструктура, но при этом система мотивации персонала недостаточно эффективна, общий результат функционирования данного объекта управления будет достаточно низким.

Мотивация персонала – это стимулирование к деятельности, процесс побуждения к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей [6]. Мотивация персонала – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих персонал осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Для управления очень важно знать направленность действий персонала, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив играет роль причины, объективной необходимости что-либо сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находиться “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения персонала - довольно непростое дело. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Поведение человека, обычно, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменятся, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера.

Рассмотрим виды мотивов к труду:

а) мотив социальности (потребность быть в коллективе). Этот мотив в особенности характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом "групповая мораль". Потребность работать в "хорошем коллективе", по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации персонала в России;

б) мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации;

в) мотив самостоятельности присущ работникам с "хозяйской" мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки "быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес";

г) мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д. т) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство;

д) мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов;

е) мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения персонала ведет к демотивации;

ё) мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

### 1.2. Процесс мотивирования персонала

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация персонала можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Внешнее мотивирование персонала это своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование персонала является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае нужно найти психологический способ для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру, снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации персонала требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1) потребности, т.е. желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., но также и в “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2) целенаправленное поведение – стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в организации – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3) удовлетворение потребностей – отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Мотивацию персонала, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов "Рисунок 1":

1 этап

Возникновение потребностей

Поиск путей устранения потребностей

Определение направления действия

Реализация действия

Устранение потребностей

Осуществление действия за получение вознаграждения

2 этап

3 этап

4 этап

5 этап

6 этап

"Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса"

- 1 этап – возникновение потребностей – человек ощущает, что ему чего-то не хватает, он решает предпринять какие-то действия;

- 2 этап – поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;

- 3 этап – определение целей (направлений) действия, определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность;

- 4 этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

- 5 этап – получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

- 6 этап – устранение потребности – человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Заметим, что даже знание логики процесса мотивации персонала сполна не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом.

Значительным фактором является то, что мотивационный процесс изменчив, а его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. При всем том, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, нередко противореча друг другу либо, напротив, усиливая действия отдельных потребностей.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, – это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой персонал стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, безусловно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями.

### 1.3. Методы мотивации персонала

Среди методов мотивирования персонала имеется широкое разнообразие и зависимость от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Имеются такие методы мотивирования эффективного трудового поведения как: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Руководителя должен уметь распознавать потребности работников.

По моему мнению, потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Безусловно, что ни одна система материального вознаграждения не может полностью учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. Существуют не только экономические (материальные) способы мотивации, но имеются и не экономические, к таковым относятся: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) персонала: участие в делах организации (обычно в социальных); перспектива приобрести новые знания и навыки; обогащение содержания труда (обеспечение более интересной работой с будущей возможностью должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования персонала: создание условий для формирования профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха); присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова); атмосфера взаимного уважения, доверия.

Оригинальным комплексным методом мотивации персонала является продвижение в должности. Тем не менее, этот метод внутренне ограничен, ввиду того, что:

1) в организации число должностей высокого ранга ограничено;

2) продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. В практике управления, обычно, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для более эффективного управления мотивацией персонала необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

По моему мнению, в условиях рынка экономические методы управления обязательно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность полнее сочетать личные интересы с рабочими целями. Тем не менее, акцентирование внимания на экономических методах мотивирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально–психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Вышеуказанная классификация методов мотивирования персонала классическая, но в современном менеджменте применяются и другие группировки методов мотивирования. В более крупном ракурсе, все методы мотивирования группируются в следующие четыре вида:

1) экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2) управление по целям. Эта система широко используется в Америке и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3) обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4) система участия - в настоящее время существует в различных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В пределах этих групп методов в наше время разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала.

## 2. Анализ системы мотивации персонала в компании "Proma"

### 2.1. Общие сведения о компании "Proma"

Компания существует с 1993 года и на сегодняшний день производство компании - одно из самых мощных в России. Более того, два года назад, после слияния ("PROMA" и "Оконный Супермаркет"), мы стали одним из крупнейших Европейских производителей пластиковых (ПВХ) окон и дверей.

За 15 лет работы компания выросла в несколько десятков раз. В компании работает более 300 человек. Программа ее регулярных поставок превышает 4000 наименований. Компания располагает одним из крупнейших в Восточной Европе складом комплектующих площадью более 3000 м. кв. и рабочей высотой 10 метров. Общая площадь нашего производственного комплекса составляет 24 000 кв. метра, немногие отечественные компании работают с такими площадями. Все производство "Proma" оснащено современным немецким оборудованием. Такое оборудование позволяет производить около полутора тысяч кв. метров окон в день!

Центральный офис розничной сети находится: г. Москва, ул. Новослободская, дом 26, строение 1, подъезд 2, 2-й этаж, офис 233. А само производство: Московская область, Люберецкий р-н, п. Котельники, мкр. Силикат, промзона, строение 4.

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

Компания осуществляет производство пластиковых и алюминиевых окон и дверей. Целями деятельности компании являются расширение рынка товаров и услуг, а так же извлечение прибыли.

Заказчиками компании являются как крупнейшие частные компании, так и государственные организации: Министерство иностранных дел РФ, Министерство по налогам и сборам РФ, Министерство внутренних дел РФ; Администрация Президента РФ; РАО "ЕЭС России"; Нефтяная Компания "Лукойл"; Представительство НАТО в России и прочие.

Компанией накоплен исключительный опыт работы в рыночной экономики, сформирован трудно оцениваемый кадровый потенциал, освоены современные технологии управления, обеспечено полное отсутствие некомпетентность, безответственность при принятии управленческих решений.

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

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

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

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

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

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

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

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

Компания "Proma" является пользователем сетевого варианта информационно-поисковой системы "Консультант Плюс", "Деловые бумаги", пользователем сети Интернет.

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

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

В компании "Proma" имеет линейно - функциональную структуру управления. При данной структуре управления сохраняется преимущественно линейной структуры в виде принципа единоначалия и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

Структура в компании "Proma" основана специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

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

В задачи отдела кадров входят:

- подбор и расстановка кадров;

- учет личного состава и ведение кадровой документации;

- контроль соблюдения дисциплины труда;

- повышение квалификации работников;

- проведение аттестации;

- формирование кадрового резерва;

- контроль соблюдения трудовых и социальных прав работников;

- поддержание и укрепление положительного социально-психологического климата в организации, предупреждение трудовых конфликтов.

Разработкой и сопровождением комплексной системы оплаты и премирования труда занимается планово-экономический отдел компании.

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

Цеха и другие структурные подразделения компании "Proma" действуют в соответствии с положениями, утвержденными директором компании "Proma".

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

Административно-управленческий персонал;

Основной производственный персонал;

Обслуживающий персонал.

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

Количественный состав службы управления персоналом компании "Proma" определяется организационно-штатными структурами и уставом организации.

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

### 2.2. Анализ уровня мотивации персонала в компании "Proma"

Руководство компанией "Proma" для стимулирования труда работников использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Весьма существенным экономическим методом мотивации персонала в компании "Proma" является зарплата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда. Использование прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции. Вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Ввиду этого заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке. Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад – абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью. Помимо оклада выплачивается премия, связанная с результативностью предприятия (размер премии не превышает 40% должностного оклада). Работникам выплачивается единовременное вознаграждение за выслугу лет, оно выплачивается рабочим, руководителям и служащим, проработавшим на этом предприятии полный календарный год. Кроме того, работникам выплачиваются доплаты и надбавки: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни производится в двойном размере; доплата за бригадирство в размере 20% от тарифной ставки; доплата за классность. Также, работникам компании выплачивается материальная помощь на похороны, и в связи с тяжелыми материальными условиями.

В компании "Proma" проводятся такие мероприятия по социальной мотивации персонала: повышение квалификации сотрудников компании (обучение оплачивает компания); оказание помощи работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины применяется административная мотивация персонала в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

Методом опроса были получены данные об эффективности использования системы мотивации персонала в целом и отдельных элементов в частности.

Основными методами стимулирования персонала являются экономические, среди которых: система оплаты труда; система условий работы; вовлечение работника в управление производством; использование эффективных систем коммуникаций, по мнению работников, используется недостаточно эффективно или вообще не используется.

Распределение оценок персоналом методов стимулирования труда, используемых менеджментом, отражено в приложении А.

Менеджмент компании имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются: создание условий труда; создание системы оплаты труда; формирование благоприятных отношений в коллективе; предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

В компании "Proma" стиль управления - авторитарный, тем не менее, основанный на подходах компетентности, справедливости и уважения человеческого достоинства.

В приложении А показана оценка персоналом методов стимулирования, которые использует руководство компании "Proma", результаты свидетельствуют о неудовлетворенности персонала, в частности, вопросами организации системы оплаты труда.

Оплата труда - составной элемент системы мотивации персонала и всей системы управления компанией в целом. Значит, целесообразно рассматривать данный компонент с точки зрения системного подхода. Сопоставление целей деятельности руководства компании и целей стимулирования и оплаты труда позволяет сделать вывод об их взаимосвязи и взаимозависимости.

В состав корпоративных целей входит положение о стимулировании предприимчивости и инициативы персонала, повышение ими интенсивности труда в целях повышения эффективности деятельности компании и на этой основе создания условий жизни и работы сотрудников.

Положение "Об оплате труда работников компании "Proma"" гласит: “Система оплаты труда предназначена для введения материальных рычагов стимулирования новаторской деятельности, развития предприимчивости, поощрения инициативы и интенсивности труда и расширение поля должностных обязанностей персонала”.

Таким образом, цель системы оплаты труда, провозглашенная менеджментом компании – стимулирование деятельности персонала, коррелирует с корпоративными целями.

По моему мнению, перед системой оплаты стоят следующие задачи:

1) Повышение интенсивности труда работника;

2) Заинтересованность работника в увеличении интенсивности труда, для достижения высокого конечного показателя деятельности компании;

3) Дифференцированный подход в оценке труда работника;

4) Контроль и оценка деятельности сотрудника;

5) Предупреждение отклонений в работе персонала, связанных с отношением к выполнению служебных обязанностей и регламента компании;

6) Вовлечение коллектива в оценку деятельности работника.

При рассмотрении системы оплаты труда существующей в компании мною выявлено, что большая часть работников не имеет постоянной компоненты оплаты за труд (применение сдельной системы оплаты труда). Это противоречит рациональному подходу и социально-психологическому восприятию работником данной системы.

Таким образом, на основе изучения системы оплаты труда работников компании "Proma", можно сделать вывод о том, что Положение "Об оплате труда работников компании "Proma"" так и осталось формальным документом, не внедренным в жизнь, так как задачи стоящие перед системой оплаты труда не реализуются.

Было проведено исследование значения зарплаты для работника компании (посредством опроса работников). Данные приведены в приложении Б. Показатели позволяют установить ряд выводов о значимости зарплаты для работника:

- зарплата крайне важный показатель их деятельности;

- в сегодняшних условиях уровень зарплаты персонал связывает с самооценкой и статусом в обществе;

- имеет место тесная корреляция между зарплатой, уважением, отношением в коллективе;

- работники уделяют внимание системе оплаты труда и справедливости оценки труда;

- работники не удовлетворены ни системой оплаты, ни реальной зарплатой;

- сопоставление своей зарплаты с другими работниками своего отдела (участка) – значимый показатель, для работника;

- сопоставление зарплаты рабочих и менеджмента не значимый показатель в отличие от сопоставления зарплаты специалистов.

Таким образом, данные условия показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации для работников компании "Proma", однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

Недостаточно развито в компании моральное стимулирование, отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий, поощрение наградами и благодарностями в письменной форме, не проводятся конкурсы профессионального мастерства, работники не привлекаются к управлению организацией, не применяется выдача новогодних подарков для детей сотрудников.

### 2.3. Совершенствование мотивации персонала в компании "Proma"

Проведя анализ в компании, выяснено, что самым важным фактором в системе мотивации персонала является система оплаты труда, также было выявлено, что существующая система оплаты труда не соответствует задачам, которые заявлены руководством. Значит, достижение целей, стоящих перед системой оплаты и, в целом, компании в данной ситуации и при данном подходе проблематично, и результаты свидетельствуют о неэффективности системы.

Менеджмент использует в системе оплаты труда концепцию оплаты труда по результату (сдельную оплату труда). Тем не менее, для более эффективного функционирования компании, под результатом необходимо понимать конечный результат деятельности компании – прибыль, позволяющий учитывать оплату труда с учетом вклада каждого работника на основе разработанной системы.

Связь оплаты с эффективностью деятельности всей системы имеет смысл, но, нужно четко интерпретировать понятия результат и соотношение вклада каждого работника в конечный результат деятельности компании.

Уместно использовать функциональное дифференцирование, когда существует несколько подсистем оплаты труда для каждого функционального направления: снабжение, производство, управление, консалтинговая деятельность. Принцип оплаты "Постоянная составляющая + Переменная составляющая" составляет общий подход, в том числе постоянная часть формируется по единому корпоративному подходу. В то время как переменная компонента зарплаты формируется на основе показателей, обеспечивающих взаимосвязь результата деятельности работника данного функционала и предприятия в целом. В частности, для производственных подразделений такими критериями будут: качество продукции, срок изготовления конкурентоспособной и востребуемой рынком продукции; для консалтинговых отделов – качество и объем оказанных услуг. За основу целесообразно принять подход системы ежемесячных бонусов, когда поощрительное начисление увязано непосредственно с результатом деятельности, позволяющим сократить расходы (издержки); иметь экономию сил и средств; получать прибыль. Любая модель оплаты труда должна учитывать ситуацию на рынке труда и финансово-экономическое положение компании.

Исходя из вышеуказанной концепции, я предлагаю следующий подход в совершенствовании системы оплаты труда, как основополагающей составляющей системы мотивации персонала в компании "Proma".

Система оплаты труда предполагает две составляющие: постоянную и переменную. Постоянная составляющая выплачивается независимо от успехов деятельности компании на основе выполнения работником своих функциональных обязанностей. С целью дифференциации при оплате труда имеет смысл использовать следующий подход в определении постоянной составляющей: определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой от 1 (тарифной ставки) до 2 с интервалом 0,25, таким образом, будут иметь место пять должностных уровней: 1; 1,25; 1,5; 1,75; 2. Предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям: квалификация; профессиональный опыт; стаж работы; ответственность; овладение смежной профессией; психологическая нагрузка; физическая нагрузка; условия труда. По каждому показателю выставляется оценка от 0 до 2 и определяется средний показатель, который и позволяет определить квалификационный уровень сотрудника на следующий год. Данный подход позволяет взаимно связать профессиональное мастерство работника, его отношение к работе, сложность работы и условия труда, что будет способствовать не только вертикальной карьере работника, но и его стремлению работать более эффективно в данной должности, так как более добросовестное отношение и рост квалификации плюс "преданность фирме" обеспечат ему увеличение постоянной составляющей дохода.

Переменная составляющая может формироваться следующим образом:

1) Устанавливается БД (базовая доля) на основе квалификационного уровня работника, однако, она не увязывается с тарифной ставкой и является пунктом соотношения перевыполнения или невыполнения своих должностных квалификационных обязанностей;

2) Система премиальных долей или бонусов должна быть увязана с достижением экономического эффекта в деятельности работника. По моему мнению, следует предложить за основу принять систему месячных бонусов (критериев) и установить следующие критерии начисления долей или бонусов;

а) рационализаторское предложение, повлиявшее на сокращение издержек или увеличение прибыли;

б) предотвращение аварийных ситуаций, способных привести к увеличению издержек;

в) экономия сил и средств (вовлечения должностей, экономия материалов и энергии при сохранении качества и количества), психологического климата в коллективе. Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными:

- не выход на работу;

- нарушение технологии;

- брак;

- поломка механизмов, инструмента;

- нарушение дисциплины;

- нарушение принципов организационной культуры.

3) Диапазон премиальных и штрафных долей должен быть в интервале (0-2), что позволит стимулировать и работников с высокой базовой долей.

4) При определении доли прибыли на формирование переменной составляющей зарплаты целесообразно, чтобы она составляла в зарплате не менее 30%. В данном подходе я разделяю результаты исследования Ф. Тейлора о норме премиального вознаграждения к постоянной зарплате.

Я не ставлю целью получить экономическую выгоду по зарплате. Цель преуспевающего менеджмента – платить высокую зарплату.

Цель предложения – показать, что рациональный подход к формированию системы оплаты труда, основанный на предложенной концепции и необходимости обязательной выплаты зарплаты работникам, приемлем и экономически обоснован, т.е. способен быть реализован с наименьшими затратами для менеджмента с целью создания базы для совершенствования и развития предложенного подхода.

Таким образом, система оплаты труда будет иметь следующий вид:

ЗП = П (КДУ) + П/, где, П – постоянная составляющая; КДУ – оклад по ставке; П/ - переменная составляющая; ЗП – зарплата; соотношение П/П/ - ≤ 70% / ≥ 30%.

Расчетные показатели сопоставимы по сумме с затратами при максимальных показателях ФОТ, что не входит в противоречие с подходами менеджмента корпорации о плановых максимальных возможностях компании оплачивать труд своих работников. В тоже время используется кардинально отличный подход к формированию оплаты труда.

Таким образом, в целях создания эффективной системы оплаты труда, необходимо осуществить действия в следующих направлениях: Дифференциация оплаты труда: управленцы, то есть менеджмент; специалисты консалтинговых подразделений; основное производство. Гарантированная ставка (постоянная составляющая) обязательное условие. Решения об использовании системы оплаты труда должны приниматься на основе: возможностей изменений; перспектив развития изменений; определение приоритетов в оплате. Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, следовательно, как подсистема общей системы стимулирования персонала. Любая система оплаты, ориентированная на повышение инициативы, ответственности, может быть эффективна только при наличии разработанной и эффективной системы мотивации персонала. В свою очередь, это возможно при наличии организационной культуры предприятия, как основы мотивационной системы.

Анализ оценки персоналом методов стимулирования показывает, что работники не удовлетворены тем, как менеджмент решает вопросы вовлечения в дела и решает проблемы компании, возможности самореализации. Следовательно, имеет место диспропорция между целями системы оплаты труда и реальными действиями менеджмента, что дает возможность предположить о проблематичности достижения целей данной системы оплаты и обоснованности моего предложения.

Для достижения целей системы оплаты труда целесообразно использовать комплексный подход: Мотивация = ∑ оплаты труда + методы стимулирования (экономические, целевые, коммуникационные, обогащение труда).

Моральное стимулирование должно осуществляться по двум направлениям: поощрение (знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной и письменной форме) и порицание. Эффективность порицания зависит от индивидуально психологических особенностей работника.

Для использования такого фактора мотивации персонала, как моральное стимулирование. Нужно хорошо знать коллектив. Для этого необходим индивидуальный подход к каждому человеку, а также широкий спектр всевозможных мер стимулирования. В качестве мероприятий такого рода можно предложить проведение конкурсов профмастерства в масштабе фирмы, города, области; присваивать за достигнутые результаты звания лучшего бухгалтера, менеджера по продажам и т.д. Возможным вариантом морального стимулирования можно считать привлечение работников к привлечению управления организацией, планирования, создания стратегии и тактики.

Таким образом, по третьей главе следует сделать такие выводы. Для стимулирования труда работников руководство компании "Proma" использует экономические, социальные и административные методы мотивации персонала.

В компании "Proma" имеются проблемы в мотивации своих работников. Основные методы стимулирования экономические, по мнению работников, используется недостаточно эффективно. Цель системы оплаты труда,– стимулирование деятельности персонала, коррелирует с корпоративными целями. Работники не удовлетворены системой оплаты труда. Недостаточно развито на предприятии моральное стимулирование, отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий, поощрение наградами и благодарностями в письменной форме, не проводятся конкурсы профессионального мастерства, работники не привлекаются к управлению организацией, требуется улучшение условий труда. Исходя из вышеуказанной концепции, я предлагаю меры по совершенствованию системы мотивации персонала компании "Proma".

# Заключение

В заключение работы, в соответствии с целью исследования которой являлось изучение мотивации персонала, следует сделать такие выводы.

Мотивация персонала - одна из центральных категорий науки управления и она занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от того, какой природы объект управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация персонала и она является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и проч. По моему мнению, успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих на этом объекте.

Мотивация персонала – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Я считаю, что существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, а ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В основе процесса мотивации персонала лежит индивидуальная человеческая потребность, удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или комплекса действий.

Мотивация персонала реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Процесс мотивации персонала основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивами к труду являются: мотив социальности (потребность быть в коллективе), мотив самоутверждения, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.), мотив справедливости.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование подразделяется на внешнее и внутреннее.

К методам мотивирования эффективного трудового поведения относятся: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические. Обычно в практике управления, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Чтобы более эффективно управлять мотивацией персонала, нужно использовать в управлении предприятием все три группы методов.

В компании "Proma" для стимулирования труда работников руководство использует экономические, социальные и административные методы мотивации персонала. Значимым экономическим методом мотивации персонала в компании является зарплата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда, вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке, для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов, выплачивается премия. Установлено единовременное вознаграждение за выслугу лет, работникам выплачиваются доплаты и надбавки: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни в двойном размере; доплата за бригадирство 20% от тарифной ставки; доплата за классность. Работникам выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями. Мероприятия социальной мотивации персонала в компании: повышение квалификации сотрудников (обучение за счет компании); оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей. Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация персонала.

Основные методы стимулирования персонала - экономические, среди которых: система оплаты труда; система условий работы; вовлечение работника в управление производством; использование эффективных систем коммуникаций, по мнению работников, используется недостаточно эффективно или вообще не используется. Менеджмент компании имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются: создание условий труда; создание системы оплаты труда; формирование благоприятных отношений в коллективе; предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

По моему мнению, на основании проведенного анализа в компании "Proma" имеются проблемы в мотивации своих работников. Цель системы оплаты труда, провозглашенная менеджментом компании – стимулирование деятельности персонала, коррелирует с корпоративными целями. Положение "Об оплате труда работников компании "Proma"" так и осталось формальным документом. Опросы работников показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации, однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

Я предлагаю меры по совершенствованию системы оплаты труда, как основополагающей составляющей системы мотивации персонала в компании "Proma". Полагаю, что с целью дифференциации при оплате труда нужно определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой, предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям: квалификация; профессиональный опыт; стаж работы; ответственность; овладение смежной профессией; психологическая нагрузка; физическая нагрузка; условия труда. Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными. Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, следовательно, как подсистема общей системы стимулирования персонала. Считаю, что в компании нужно усилить моральное стимулирование персонала. Требуется индивидуальный подход к каждому человеку, и разнообразие мер стимулирования. Следует проводить конкурсы профмастерства в масштабе компании, города, области; присваивать за достигнутые результаты звания лучшего бухгалтера, менеджера по продажам и т.д. Возможным вариантом морального стимулирования можно считать привлечение работников к управлению организацией, планирования, создания стратегии и тактики.

Таким образом, мною предложены меры по совершенствованию системы мотивации персонала в компании "Proma", как в условиях настоящего положения компании, так и в условиях эффективного развития компании, исходя из стратегического подхода управления.

# Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: [принят ГД ФС РФ 21.12. 2001 г.] офиц. текст: по состоянию на 15.05. 2007 г. – М.: Проспект, 2007.

2. Устав компании "Proma";

3. Положение "Об оплате труда работников в компании "Proma".

4. Аширов Д.А. Управление персоналом. / Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. / Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. // Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр "Академия", 2006.

6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Мастера психологии. – СПб.: Питер, 2008.

7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. / Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.

8. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. – СПб.: Фирма, 2005.

9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2005.

10. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская прак-тика.2-е изд. – СПб.: Питер, 2005.

11. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2005.

# Приложение А

Оценка персоналом методов стимулирования, используемых руководством компании "Proma" (оценка по пятибалльной шкале).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Метод | Оценка, средний балл | | | |
| Рабочие | | Специалисты | |
| Создание условий труда | 4 | | 4,4 | |
| Вознаграждения:  Зарплата  Нематериальные выгоды  Соц. проблемы (решение) | удовлетво-ренность  стимулом | использо-вание стимула | удовлетво-ренность  стимулом | использо-вание стимула |
| 0,5  1,5  2 | 4,2  3,0  2,4 | 1,5  1,5  2,5 | 4,3  3,6  2,5 |
| Безопасность:  риск стать лишним  уважение  стиль управления | 4,5  4,0  3,6 |  | 4,7  4,1  4,0 |  |
| Вовлечение в дела:  - знания целей, задач  - коммуникации  - участие в решении проб-лем компании  - отношение в коллективе | 2,1  3,0  1,4  4,3 |  | 3,1  3,2  2,6  4,1 |  |
| Способность самореализации:  - карьера  - обучение  - рост мастерства | 2,1  2,1  3,2 |  | 3,5  2,0  3,8 |  |
| Интерес к работе:  - управление по целям  - самостоятельность  - ответственность | 3,9  4,2  4,4 |  | 4,1  4,1  4,1 |  |

# Приложение Б

Значение зарплаты для работника компании "Proma" (оценка по пятибалльной шкале).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели качества | Средний балл | | | |
| рабочие | | специалисты | |
| важность | удовл. | важность | удовл. |
| Потребность | 5 | 1,8 | 5 | 1,3 |
| Статус, самооценка | 4,6 | 2,9 | 5 | 3,2 |
| Степень значимости в сравнении  - зарплата  - интересная работа  - уважение  - отношение в коллективе | 5  3,3  4,7  4,6 | 1,8  2,9  4,2  4,4 | 5  4,2  4,6  4,3 | 1,3  3,7  4,5  4,2 |
| Справедливость при оценке труда и определении величины зарплаты | 4,6 | 2,6 | 4,9 | 2,1 |
| Удовлетворенность системой оплаты | 3,6 | 1,3 | 3,3 | 1,5 |
| Удовлетворенность получаемой зарплатой | - | 0,2 | - | 0,5 |
| Сопоставление зарплаты с работниками своего отдела (участка) | 4,6 | 3,2 | 4,2 | 2,8 |
| Сопоставление зарплаты с зарплатой менеджмента | 3,3 | 4,1 | 4,2 | 3,9 |