**Содержание**

Введение

1.Мотивация персонала как фактор повышения эффективности производства.

1.1. Роль и значение мотивации персонала

1.2. Методы стимулирования персонала

1.3. Теоретические основы стимулирования персонала.

2. Организация стимулирования персонала на примере ООО «НПФ «Моссар»

2.1. Общая характеристика деятельности «НПФ «Моссар»»

2.2. Анализ стимулирования персонала на предприятии

2.3. Проблемы стимулирования высокопроизводительно труда на «Моссар»

Заключение

Список литературы

**Введение**

Мотивация – важнейшая составляющая организации современного предпринимательства, одна из функций и методов управления. При переходе экономики России к рыночной системе хозяйствования возникает необходимость исследования мотивации в целях обеспечения эффективного развития предпринимательства.

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

Каждый человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, поэтому его мотивирование являются индивидуальным процессом. Соответственно и меняется отношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

**1. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности производства.**

**1.1. Роль и значение мотивации персонала**

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом.

Этот подход заключается в следующем:

1) создание философии управления персоналом;

2) создание совершенных служб управления персоналом;

3) применение новых технологий в управлении персоналом;

4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки

поведения, которые регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование[[1]](#footnote-1). Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов — психологических.

Наиболее распространенная система мотивирующих факторов, основанная на угрозах и поощрении, получила образное название – «КНУТ И ПРЯНИК»: страх, дисциплинарная ответственность – доверие, поощрение, благодарность. Комбинируя эти подходы, можно с большей или меньшей степенью эффективности реализовать менеджмент мотивации.[[2]](#footnote-2)

В основе современных теоретических подходов к мотивации, лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте,

необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и

многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей,

представлена на рис. 1.

 **Рис. 1. Схема протекания мотивационного процесса**

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее

представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.[[3]](#footnote-3)

Мотивация как функция управления 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. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении. В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

· Высокая текучесть кадров;

· Высокая конфликтность;

· Низкий уровень исполнительской дисциплины;

· Некачественный труд (брак);

· Нерациональность мотивов поведения исполнителей;

· Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;

· Халатное отношение к труду;

· Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;

· Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;

· Низкий уровень межличностных коммуникаций;

· Сбои в производственном процессе;

· Проблемы при создании согласованной команды;

· Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе

сотрудников;

· Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником;

· Неудовлетворенность работой сотрудников;

· Низкий профессиональный уровень персонала;

· Безынициативность сотрудников;

· Деятельность руководства негативно оценивается персоналом;

· Неудовлетворительный морально психологический климат и многие другие.

 **1.2. Методы стимулирования персонала**

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных.[[4]](#footnote-4) Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

* Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.
* Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.
* Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

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

Приведенная классификация методов стимулирования является классической. В современном менеджменте используемые формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые по своему характеру подразделяются на две тесно связанные между собой группы экономических и психологических стимулов.

К экономическим стимулам относятся материально-денежное и социально- материальное стимулирование.

К группе психологических стимулов относится моральное стимулирование труда.

***Материально-денежное стимулирование*****–** это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Главный фактор материально-денежного стимулирования – заработная плата работника. Она является основной частью дохода работника, по своей структуре неоднородна и состоит из двух частей: постоянной – это тарифные ставки и должностные оклады и переменной – доплаты, надбавки, премии.

Денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связанна с рабочими результатами.

***Социально-материальное стимулирование*** *– э*то поощрение материальными стимулами и социальными отношениями в коллективе, выраженными в признательности руководства заслуг работника.

Включает в себя следующие виды поощрений:

* выделение работникам товаров, выпускаемых предприятием, в счет оплаты труда;
* покупка для работников на льготных условиях продукции широкого спроса других предприятий (машин, телевизоров и другой бытовой техники);
* строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой квартир, дач, гаражей и т. д.;
* предоставление займов на льготных условиях;
* представление отсрочки платежей за товары и услуги на определенный период и др.

А также в его состав входят социальные программы:

* бесплатное питание на работе;
* бесплатное медицинское обслуживание работников и членов их семей;
* бесплатное санаторно-курортное обслуживание работников и членов их семей;
* бесплатное пользование дошкольными учреждениями;
* оплата за обучение работников и членов их семей;
* оплата транспортных расходов;
* бесплатное пользование спортивными сооружениями;
* дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение и др.

Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей.

Во-первых, ни один из материальных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул социально-материальный.

Во-вторых, многие материальные стимулы имеют характер разового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Активность работника, получившего конкретный материальный стимул, в дальнейшем может быть поддержана лишь с помощью других стимулов. В противном случае она снижается.

Общая тенденция такова: чем реже предмет (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию стимула, распространен в среде, тем выше при прочих равных условиях его престижная составляющая.

Большинство материальных благ имеют свою денежную составляющую авторитета, то есть могут быть измерены в рублях. С другой стороны, рассматриваемая группа стимулов универсальна, в том смысле, что человеку всегда что-нибудь из материальных благ необходимо. Проблема состоит в умелом их использовании как базы для стимулирования трудовой и социальной активности.

***Моральное стимулирование*** *–* духовное стимулирование труда основывающийся на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором *источником информации* о заслугах работников выступает субъект управления; *приемником* – объект стимулирования, работник и коллектив; *каналом связи –* средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и

положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.[[5]](#footnote-5)

Список литературы

1. Агапцов С. А, Мордвинцев А. И., Фомин П.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. -- Корпоративный менеджмент -- http://cfin.ru

2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарика, 1998г.

3. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации.- М.: Дело, - 1993г.

4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб: Издательство "Питер", 1999

5. Дряхлов Николай, Куприянов Евгений. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. -- ITEM - технологии корпоративного управления -- http://www.iteam.ru/publications/human/article\_465/ .

6. Кокорев В.П. Материально-денежная мотивация управленческого труда. hppt://www.dcn-asu.ru/kokorev1/book.html

7. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы.// Человек и труд.- 1997. - №10

8. Кохно П.А. и др. "Менеджмент", М. "Финансы и статистика", 2001г.

9. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность / А. Маслоу; Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др .- 3-е изд. - СПб.: Питер, 2003г.

10. Мастеябрук Управнение конфликтными ситуациями и развитие

организации. - М.: Инфра - М, 1996г.

11. Менеджмент организации, под ред. д.э.н.,проф. Румянцевой З.П., д.э.н.,проф. Соломатина Н.А., М. ИКФА-М, 1995г.

12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перевод с англ. - М.: Дело, 2002г.

13. Мотивация персонала.//Вопросы экономики,- 1996,- №2

14. Мэскон М. и др. Основы менеджмента. - М.:Дело, 1992г.

15. Сафьянов Д. Трудовая мотивация в объединении "Кемеровохлеб" // Хлебопродукты 1999 № 11

16. Уткин Эдуард Андреевич. Мотивационный менеджмент. - М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1999г.

17. Хорошильцева Наталья. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда. -- Корпоративный менеджмент --http://cfin.ru

Примечания: htt:// naturalsciences.ru

1. Цветаев В.М. «Управление персоналом. Краткий курс» - СПб: Питер. 2003. – с. 126 [↑](#footnote-ref-1)
2. Коллектив авторов. Менеджмент: учебное пособие – М.: ИД «Юриспруденция», 2008г. – с.102 [↑](#footnote-ref-2)
3. Цветаев В.М. «Управление персоналом. Краткий курс» - СПб: Питер. 2003. – с. 130 [↑](#footnote-ref-3)
4. Лукашевич В.В. Основы менеджмента. Юнити: 2006 г. – с.128 [↑](#footnote-ref-4)
5. htt:// www.ncstu.ru Сборник научных трудов СевКав ГТУ. Серия «Экономика». 2008г. - №7 [↑](#footnote-ref-5)