|  |  |
| --- | --- |
| **Содержание** |  |
|  |  |
| 1. Сущность и значение мотивации в управлении персоналом | 3 |
| 2. Различные теории мотивации | 3 |
| 3. Характеристика конкретной организации (предприятия, учреждения) | 17 |
| 4. Конкретные способы мотивации, используемые на предприятии | 18 |
| 5. Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала | 20 |
| 6. Задача | 23 |
| Список использованных источников | 26 |

**1. Сущность и значение мотивации в управлении персоналом**

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. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

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.

**2. Различные теории мотивации**

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов (motif - французское побудительная причина, повод к тому или иному действию), оказывает воздействие на поведение человека, направляя его в нужную для организации сторону. Мотивация это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Современные теории мотивации подразделяются на две категории, содержательные и процессуальные. Содержательные заставляют человека действовать, то есть основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности). Процессуальные теории мотивации основываются не только на потребностях, но и являются функцией восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и последствий выбранного типа поведения. К представителям содержательной теории мотивации относятся А. Маслоу, Д. Мак Клелланд, Ф. Герцберг. К процессуальной относится: теория ожидания, теории справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория мотивации А. Маслоу. Маслоу предположил, что все потребности врожденные и представил свою концепцию иерархии потребностей в мотивации человека в порядке их очередности:

|  |
| --- |
| Потребности самовыражения |
| ↑ |
| Потребности признания и самовыражения |
| ↑ |
| Потребности принадлежности и причастности |
| ↑ |
| Потребности безопасности и уверенности в будущем |
| ↑ |
| Физиологические потребности |

Рисунок 1 - Иерархия потребностей в мотивации человека в порядке их очередности.

В основе этой схемы лежит правило, что доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть более или менее удовлетворены до того, как человек сможет осознать наличие и быть мотивированным потребностями, расположенными вверху, т.е. удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации. По Маслоу, это является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека, и чем выше человек может подняться в этой иерархии, тем большую индивидуальность, человеческие качества и психическое здоровье он продемонстрирует.

Ключевым моментом в концепции иерархии потребностей Маслоу является то, что потребности никогда не бывают, удовлетворены по принципу «все или ничего». Потребности частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух или более уровнях потребностей. Маслоу сделал предположение, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно так: физиологические - 85%, безопасность и защита - 70%, любовь и принадлежность - 50%, самоуважение - 40%, самоактуализация - 10%.

Если потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вернется на данный уровень и останется там, пока эти потребности не будут в достаточной мере удовлетворены.

Физиологические потребности непосредственно касаются биологического выживания человека и должны быть удовлетворены на каком-то минимальном уровне прежде, чем любые потребности более высокого уровня станут актуальными, т.е. человек, которому не удается удовлетворить эти основные потребности, достаточно долго не будет заинтересован в потребностях, занимающих высшие уровни иерархии, поскольку она очень быстро становится настолько доминирующей, что все другие потребности исчезают или отходят на задний план.

Потребности безопасности и защиты. Сюда включены следующие потребности: потребности в организации, стабильности, в законе и порядке, в предсказуемости событий и в свободе от таких угрожающих сил, как болезнь, страх и хаос. Таким образом, эти потребности отражают заинтересованность в долговременном выживании. Предпочтение надежной работы со стабильным высоким заработком, создание сберегательных счетов, приобретение страховки можно рассматривать как поступки, отчасти мотивированные поисками безопасности.

Другое проявление потребности в безопасности и защите можно видеть, когда люди сталкиваются с реальными чрезвычайными обстоятельствами - такими, как война, наводнение, землетрясение, восстание, общественные беспорядки и т.д.

Потребности принадлежности и любви. На этом уровне люди стремятся установить отношения привязанности с другими в своей семье или в группе. Ребенок хочет жить в атмосфере любви и заботы, в которой все его потребности удовлетворяются и он получает много ласки. Подростки, стремящиеся найти любовь в форме уважения и признания своей независимости и самостоятельности, тянуться к участию в религиозных, музыкальных, спортивных и других сплоченных группах. Молодые люди испытывают потребность в любви в форме сексуальной близости, то есть необычных переживаний с лицом противоположного пола.

Потребности самоуважения. Когда наша потребность любить других и быть ими любимыми достаточно удовлетворена, степень ее влияния на поведение уменьшается, открывая дорогу потребностям самоуважения. Маслоу разделил их на два типа: самоуважение и уважение другими. Первый включает такие понятия, как компетентность, уверенность независимость и свобода. Человеку нужно знать, что он достойный человек, может справляться с задачами и требованиями, которые предъявляет жизнь. Уважение другими включает в себя такие понятия, как престиж, признание, репутация, статус, оценка и приятие. Здесь человеку необходимо знать, что то, что он делает, признается и оценивается.

Удовлетворение потребностей самоуважения порождает чувство уверенности, достоинство и осознание того, что вы полезны и необходимы. Маслоу предположил, что потребности уважения достигают максимального уровня и перестают расти в зрелости, а затем их интенсивность уменьшается.

Потребности самоактуализации. Маслоу охарактеризовал самоактуализацию как желание человека стать тем, кем он может быть. Человек, достигший этого высшего уровня, добивается полного использования своих талантов, способностей и потенциала личности, т.е. самоактуализироваться - значит стать тем человеком, которым мы можем стать, достичь вершины нашего потенциала. Но, по Мнению Маслоу самоактуализация очень редка, т.к. многие люди просто не видят своего потенциала, либо не знают о его существовании, либо не понимают пользы самосовершенствования. Они склонны сомневаться и даже бояться своих способностей, тем самым, уменьшая шансы для самоактуализации. Это явление Маслоу назвал комплексом Ионы. Он характеризуется страхом успеха, который мешает человеку стремиться к величию и самосовершенствованию.

Так же тормозное влияние на процесс самоактуализации оказывает социализация. Иными словами людям нужно «способствующее» общество, в котором можно раскрыть свой человеческий потенциал наиболее полно.

Еще одно препятствие для самоактуализации, упоминаемое Маслоу, - сильное негативное влияние, оказываемое потребностями безопасности. Дети, воспитанные в безопасной, дружеской обстановке, более склонны к приобретению здорового представления о процессе роста.

В дополнение к своей иерархической концепции мотивации Маслоу выделил две глобальные категории мотивов человека: дефицитные мотивы; мотивы роста.

Первые направлены на удовлетворение дефицитарных состояний, например, голод, холод опасность. Они являются стойкими характеристиками поведения.

В отличии от Д-мотивов мотивы роста (или метапотребности, или бытийные потребности, или Б-мотивы) имеют отдаленные цели. Их функция состоит в обогащении и расширении жизненного опыта. К метапотребностям можно отнести: целостность, совершенство, активность, красота, доброта, уникальность, истина, честь, реальность и т.д.

Основное место в его концепции занимает вопрос о мотивации. Маслоу говорил, что люди мотивированы для поиска личных целей, и это делает их жизнь значительной и осмысленной. Он описывал человека, как «желающее существо», который редко достигает состояния полного удовлетворения. Полное отсутствие желаний и потребностей, если оно существует, в лучшем случае недолговечно. Если одна потребность удовлетворена, другая всплывает на поверхность и направляет внимание и усилие человека.

Теория потребностей Мак-Клелланда.

Концепция Дэвида Мак-Клелланда делает основной акцент на потребности высших уровней, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Он считает, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать скрытные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. К первой относятся те, кто стремиться к власти ради властвования. Ко второй группе относятся те, кто стремиться к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Мак-Клелланд придавал особое значение потребности властвования второго типа. Поэтому он считал, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой - давать возможность им удовлетворять ее.

В отличие от концепции Маслоу потребности по Мак-Клелланда не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Взаимовлияние потребностей следует принимать во внимание при анализе мотивации поступков человека, его поведения и выработке методов управления человеком.

В соответствии с теорией приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни индивида. Обычно выделяют следующие типы потребностей:

1. Потребность достижения: желание решить некие сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей.

2. Потребность присоединения: желание к налаживанию тесных личных взаимоотношений, стремление к недопущению конфликтов.

3. Потребность власти: желание влиять на других людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми.

Формирование этих потребностей начинается в детстве. Если родители приучают ребенка к самостоятельности, поддерживают его начинания, он приобретет потребность в достижениях. Если взрослые содействуют установлению теплых отношений между ребенком и другими людьми, у него развивается потребность в близких связях. Если ребенок получает удовольствие от того, что имеет возможность контролировать поступки других людей, у него начинает формироваться потребность во власти.

Д. Мак-Клелланд отдал изучению человеческих потребностей и их влиянию на менеджмент более 20 лет. По его мнению, люди, в которых сильно развита потребность достижений, чаще других становятся предпринимателями. Им нравится делать что-то лучше, чем конкуренты, они готовы к принятию на себя ответственности и брать на себя довольно большой риск. С другой стороны, люди, нуждающиеся в близости, являются хорошими «интеграторами», координируя деятельность нескольких отделов или подразделений компании. К «интеграторам» относятся и менеджеры продуктов и торговых марок, которые должны обладать высокоразвитыми человеческим и навыками. Индивиды с высокой потребностью в близких связях умеют устанавливать хорошие рабочие отношения с окружающими.

Развитая потребность во власти часто ассоциируется с достижением высоких уровней в организационной иерархии. Например, Д. Мак-Клелланд обнаружил, что те, кто обладает этой потребностью, имеют больше шансов сделать карьеру, постепенно поднимаясь вверх по должностной пирамиде. Более чем у половины менеджеров высшего звена присутствовала потребность во власти. Напротив, менеджеры с высокой потребностью в достижениях, но слабым стремлением к власти, как правило, останавливаются на относительно низких уровнях управления. Причина этого явления в том, что для обретения достижений необходимо просто решать какие-то задачи, а для обретения власти приходится снова и снова подниматься по иерархической лестнице.

Итак, теории содержания мотивации объясняют основополагающие, базовые нужды людей и выделяют среди них те, которые мотивируют человека к определенным образцам поведения. Все они, и теория иерархии потребностей, и теория СВР, и двухфакторная теория, и теория приобретенных потребностей призваны помочь менеджерам осознать движущие сотрудниками организаций мотивы. На основе этих теорий менеджеры имеют возможность построить работу так, чтобы она удовлетворяла потребности выполняющих ее людей, а, следовательно, стимулировала наиболее эффективное их поведение.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Герцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими, являются двумя полюсами, между которыми находятся состояние и настроение человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

Гигиенические факторы.

Как установил Герцберг, на удовлетворенность работой оказывают влияние две группы факторов:

Гигиенические факторы, которые некоторые авторы называют факторвми «здоровью»: зарплата, безопасность на рабочем месте, условия труда - освещенность, шум, воздух и т.п., отношения с коллегами и подчиненными, правила, распорядок и режим работы, характер контроля со стороны непосредственного руководителя, статус.

Мотивирующие факторы.

Мотивирующие факторы, которые сам Герцберга назвал «удовлетворяющими» (это название не получило широкого распространения). К этой группе относятся такие потребности или факторы. Как достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, возможность роста. Эти потребности связаны с характером и сущность работы.

Концепция мотивации во многом сходна с теорией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем по Маслоу, а его мотивирующие факторы - потребности высших уровней по Маслоу. Однако их взгляды расходятся относительно гигиенических факторов. Маслоу рассматривал гигиенические факторы в качестве сил, влияющих на поведение человека, стремящегося удовлетворить свои физиологические потребности. Герцберг же считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня. Герцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

На практике выводы Герцберга привели к созданию программ «обогащения» труда, в которых давался подробный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

Несмотря на то, что основные положения теории Герцберга нашли широкое применение, в его адрес раздавались и критические замечания. Отдельные авторы указывали на то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Отсюда делался вывод: что может мотивировать одного человека, он может мотивировать другого, т.е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

Критики теории Герцберга также отмечали, что мотивация носит вероятный характер и во многом зависит от сложившейся ситуации. Факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, могут не оказать на него никакого воздействия в другой ситуации.

Теория Герцберга не учитывала влияния многих переменных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция этих критериев заключается в том, что наряду с учетом потребностей необходимо принимать во внимание то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и какой вид поведения он выбирает.

Сопоставление различных теорий потребностей.

Рассмотренные выше четыре теории относятся к содержательным теориям мотивации, в основе которых лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности.

В дальнейшем теории мотивации осуществлялось в направлении изучения процесса мотивации и методов мотивирования людей с целью достижения желаемых результатов. Мотивационный процесс включает в себя следующие основные этапы: определение задач и возможного вознаграждения, сравнение их с потребностями и мотивами, выработка определенного поведения, осуществление действий и получение результата. К этому завершающему этапу в организации появляется необходимость решения новых задач, и мотивационный процесс начинается сначала.

Теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс, получили название процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата.

В современной управленческой мысли наибольшую известность получили четыре процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства (справедливости), модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания своими корнями уходит в тридцатые годы и связана в значительной мере с разработками Курта Левина. В дальнейшем основные положения этой теории применительно к мотивации и поведению человека получили развитие в трудах В.Врума, а также и Э.Лоулера.

Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие трех блоков: усилия; исполнение; результат.

Люди затрачивают определенные усилия на выполнение работ только тогда, когда они уверены, что это даст нужные результаты. Делая выбор, человек сталкивается с несколькими альтернативами, из которых он должен выбрать одну. Теория ожидания должна дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или другой выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами.

Теория ожидания рассматривает:

* ожидания в отношении затрат труда - результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами
* ожидание результатов - вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты
* валентность - приоритеты для человека тех или иных результатов. Валентность выражает уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением. Для отдельных людей полученное вознаграждение может не иметь никакой ценности, в то время как для других людей тоже вознаграждение может иметь достаточную ценность.

В практической деятельности организаций руководство должно проводить сопоставление возможного вознаграждения с потребностями отдельных сотрудников и добавить их соответствия.

Теория постановки целей.

Элементы теории постановки целей можно наблюдать в работах Тейлора. В 50-е годы нашего века ряд положений управления с помощью целей был выдвинут в трудах Дракера и Мак-Грегора при разработке теории управления с помощью целей. Однако ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок, опубликовавший в 1968 году статью «О теории мотивирования и стимулирования целями». Значительный вклад в разработку этой теории внесли Т.Райен и Г.Латэм.

Содержание теории постановки целей сводится к тому, что человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремиться, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.

На цель и готовность человека затрачивать определенные усилия оказывает влияние четыре фактора: сложность цели, специфичность цели, приемлемость цели и приверженность цели. Кроме того, на удовлетворенность или неудовлетворенность человека результатами воздействуют внутренние по отношению к нему процессы (т.е. оценка человеком полученного результата с точки зрения соотнесения его с поставленной задачей) и внешние процессы (т.е. оценка окружающими результатов труда или исполнения (похвала коллег, продвижение по службе, повышение оплата, благодарность руководства и т.п.)

Теория постановки целей связана со многими трудностями при ее практической реализации. Прежде всего, это вызвано тем, что люди, отличающиеся друг от друга по полу, возрасту, образованию, роду деятельности, имеют различную степень целевой ориентации. Люди с более низким уровнем образования имеют, как правило, более ясные и четкие цели, чем люди более образованные.

Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, кто должен ставить цели (руководитель или группа). Участие человека в постановки цели дает ему определенную удовлетворенность, но при этом теория не дает ответа на вопрос, приводит ли это к повышению уровня и качества исполнения. При постановке целей как индивидами, так и группами возникает конкуренция между индивидами или между группами, что безусловно активизирует их деятельность. Но межгрупповая конкуренция может привести к ослаблению индивидуальной конкуренции. Теория не раскрывает путей, как сочетать индивидуальную постановку целей с групповой.

Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, как производить стимулирование: по конечным результатам или за конкретно проделанную работу. Практическая деятельность организаций показывает, что необходимо комбинировать оба подхода к стимулированию применительно к индивидуальным характеристикам людей и сложившейся ситуации.

Теория справедливости.

Основателем теории равенства (справедливости) является Стейси Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории.

Содержание равенства (справедливости) сводится к следующему: в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученными другими людьми. Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий. Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями, или даже их увеличит.

Восприятие человеком равенства и неравенства носит субъективный характер, оценка справедливости относительна. Говоря о справедливости, человек часто не принимает во внимание такие персональные характеристики других, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус.

Теория равенства не способствует повышению эффективности работы организации, если общий уровень исполнения низок. Если же уровень исполнения организации высокий, то принцип равенства является важным мотивирующим фактором для успешной работы членов организации.

Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

* при недостаточном вознаграждении человек снижает интенсивность и качество труда
* человек может потребовать увеличения вознаграждения за счет повышения оплаты труда, улучшения условий труда, продвижения по службе
* человек может разувериться в своих способностях и возможностях, считая, что раньше он их преувеличивал, т.е. что оплата соответствует его способностям
* человек может сделать попытку повлиять на организацию с целью снижения оплаты других лиц или на этих лиц, заставив их увеличить затрачиваемые усилия
* человек может изменить для себя объект сравнения, заменив лицо или группу лиц на более подходящие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств
* человек может перейти в другое подразделение или же уйти из организации

Рассмотрение теории справедливости позволяет сделать вывод о том, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, однако оплата труда играет в ней важную, но не определяющую роль. Поэтому задачей менеджеров является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждение, но и получение сведений о том, считают ли работники таковым это вознаграждение.

Теория Портера-Лоулера.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера-Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее, пять переменных величин:

* затраченные усилия
* восприятие
* полученные результаты
* вознаграждение
* уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера-Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние в результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут бать внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличатся от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

**3. Характеристика конкретной организации (предприятия, учреждения)**

Компания «Мерилен» образована в 1998 году. В настоящее время фирма является одним из крупнейших производителей полуфабрикатов на Дальнем Востоке, выпуская более 50 видов замороженных полуфабрикатов, в т.ч. пельмени, вареники, котлеты, блины и готовые блюда. В 2004 году компания открыла производство в Санкт-Петербурге, а с марта 2005 года открыто представительство в Москве. Продукция компании неоднократно награждалась золотыми медалями и дипломами на международных выставках, входила в число «100 лучших товаров России».

Производство оснащено современным импортным оборудованием, позволяющим выпускать продукты «шоковой» заморозки с сохранением всех питательных и вкусовых свойств. Использование высококачественного сырья, уникального оборудования, технологии глубокой заморозки, а также «ноу-хау» авторских, технических разработок специалистов компании - все это предопределяет неизменно высокий уровень пищевкусовых свойств продукции предприятия.

Цель компании - удовлетворение растущих потребностей россиян в качественной и вкусной пище.

**4. Конкретные способы мотивации, используемые на предприятии**

Руководство компании и менеджер по персоналу, вырабатывая систему мотивации персонала, в своей деятельности используют содержательные теории мотивации: а именно - теорию Маслоу, так как он определяет пропорции внутренних и внешних вознаграждений. Согласно данной теории поведение людей определяется широким спектром потребностей, которые можно расположить в виде строгой иерархической структуры. В ней выделяется пять групп потребностей: физиологические; потребности безопасности; потребности принадлежности и причастности; потребности признания и самоутверждения; потребности самовыражения.

В пирамиде Маслоу движение идет снизу вверх, удовлетворив потребности нижнего уровня осуществляется переход на следующий и так далее.

Однако, в этой концепции, используемой руководством компании, просматривается ряд уязвимых моментов:

* потребности по-разному проявляются в зависимости от содержания работы, положения в организации, возраста и других факторов;
* не наблюдается жесткого следования потребностей по иерархии Маслоу;
* удовлетворение верхней группы не приводит к ослаблению воздействия на мотивацию.

Анализ системы стимулирования и мотивации труда на предприятии показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. В целом на предприятии достаточно возможностей по развитию и мотивации персонала.

На предприятии фонд оплаты труда разделен на переменную и постоянную части.

Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы определяется и утверждается руководством на один календарный год. В случае если финансовые возможности предприятия не позволяют сформировать ФОТ в полном объеме, то данное соотношение пересматривается и утверждается руководством в течение календарного года.

Постоянная часть заработной платы является гарантированным денежным эквивалентом труда работника выполняемым им в соответствии с должностной инструкцией, а также уровнем его профессионализма выплачивается ежемесячно в полномобъеме. Но в течение года не проводится инфляционная индексация постоянной части заработной платы.

Переменная частьзаработной платы выплачиваетсяиз Фонда поощрительной надбавки и Корпоративного фонда.

Из фонда Поощрительной надбавки ежемесячно выплачивается премия за определенные результаты труда, а также квартальная премия при условии выполнения бюджета компании за квартал.

Размер суммы премии, выплачиваемой из Корпоративного фонда определяется конкретному работнику по результатам его работы за отчетный период (один квартал, год). Корпоративный фонд предназначен для дополнительного стимулирования эффективности труда работников, усиления творческой инициативы и развития корпоративной культуры.

Резервный фонд предназначен для оплаты незапланированных работ, в случае их возникновения по производственной необходимости в чрезвычайных ситуациях, а также для накопления суммы, для выплаты бонусов работникам, принятым на контрактной основе. Выплаты из Резервного фонда (бонусы) производятся в 1 квартале последующего за отчетным годом.

Структура заработной платы работников предприятия представлена формулой:

Збаз. = (Обаз.+Н1 + Н2 + НЗ)\*К,

где Обаз. – базовый оклад, сдельная заработная плата, часовая тарифная ставка плановый фонд рабочего времени = базовая заработная плата.

H1 - надбавка за совмещение функций

Н2 - надбавка за категорию

Н3 - надбавка за наставничество

К - районный коэффициент.

Такую структуру оплаты труда имеют все специалисты.

Размер базового оклада (Обаз) (ЧТС рабочих) устанавливается на основании штатного расписания, утвержденного руководителем предприятия по представлению менеджера по персоналу.

Размер сдельной заработной платы зависит от выполненных объемов работ и подтверждается расчетом заработной платы, представляемым руководителем подразделения по окончанию отчетного периода (ежемесячно).

**5. Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала**

Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала разработаны по результатам опроса работников предприятия.

Первым этапом разработки системы трудовой мотивации является ранжирование работ по сложности и важности их выполнения. Результаты ранжирования представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Ранги выполнения работ

|  |  |
| --- | --- |
| Ранг | Должности |
| 1 | Уборщики, водители, ученики |
| 2 | Мастера, рабочие, бригадиры |
| 3 | Начальники отделов, цехов, специалисты по экономике, производству, продажам |
| 4 | Начальник производства, начальник отделов продаж, снабжения, главный бухгалтер |
| 5 | Генеральный директор, заместитель директора, начальник юридического отдела |

Так как ранжирование производится на основе субъективных оценок приводящих его специалистов, достаточна, велика вероятность ошибки в оценке значимости того или иного рабочего места, игнорирование одного фактора, например, ответственности и, наоборот, преувеличение важности другого, например, условий труда. Поэтому на предприятии следует применять систему разрядов, которая учитывает также и важность выполняемых функций, вклад в достижение целей предприятия. Система ранжирования для представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Разряды по степени сложности и важности выполнения работ

|  |  |
| --- | --- |
| Описание разряда | Должности |
| Самая высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требует высокого уровня образования в области управления и опыта работы на руководящих должностях. Ответственность за развитие предприятия и его результаты. | Разряд 6  Генеральный директор, директор по экономике и финансам, начальник юридического отдела, главный бухгалтер, главный инженер |
| Высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требует высокого уровня специального образования (ВУЗ), опыта работы. Аналитического мышления и навыков общения. Высокая степень самостоятельности и инициативы. Ответственность за развитие и результаты функции (направления) | Разряд 5  Руководители отделов, не связанных с производством (Финансовый, экономический и т.п.) |
| Достаточно сложная работа, требующая самостоятельности в рамках согласованных целей. Требует высокого уровня общения и специального образования. Аналитическое мышление и навыки общения. Ответственность за результаты подразделения. Достаточный уровень самостоятельности и инициативы. | Разряд 4  Заместители начальников отделов, начальники цехов по производству |
| Работа средней сложности, выполняется под общим руководством в рамках согласованных целей. Требует высокого / среднего уровня общего и специального образования. Ограниченный уровень самостоятельности и инициативы. | Разряд 3  Специалисты по экономике, продажам, бухгалтерскому учету, маркетингу; мастера |
| Работа достаточно простая и в основном повторяющаяся. Требует среднего уровня общего образования и определенной специальной подготовки. Ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Низкий уровень самостоятельности и инициативы. | Разряд 2  Секретари, бригадиры, служба охраны |
| Работа очень простая и повторяющаяся. Требует среднего общего образования и специальной подготовки на рабочем месте. Ограниченная ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Минимальный уровень самостоятельности и инициативы. | Разряд 1  Рабочие – сдельщики, рабочие – повременщики, уборщики, охрана, водители, ученики |

Для разработки сетки соотношений в оплате труда необходимо выявить, какие критические факторы наиболее значимы, а какие наименее значимы. С этой целью применим бальный метод оценки работы работников.

Разработанная матрица показывает, какое количество баллов соответствует субфактору и каждому уровню важности.

Баллы распределены таким образом, чтобы можно было определить значимость и весомость того или иного фактора, т.е. как пропорционально – минимум 25% от максимального числа баллов по каждому фактору, низкий уровень – 50%, средний – 75%, так и непропорционально – минимум – 10%, низкий уровень – 35% и средний – 60% от максимального числа баллов по каждому фактору.

Самому наиболее важному субфактору присваивается максимальное число баллов и таким образом можно определить значение каждого фактора и его весомость.

Результаты расчетов представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Матрица баллов управленческих и инженерных работников

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критические факторы | Уровни | | | |
| минимальный | низкий | средний | Высокий |
| 1.Степень специализации:  Однородная узкоспециализированная;  Разнородная по отдельным разделам определенной сферы;  Разнородная по всему кругу задач подразделения | 10  15  25 | 20  30  50 | 30  45  75 | 40  60  100 |
| 2. Степень самостоятельности выполнения работ:  Выполнение работы: под непосре3дственным руководством начальника;  В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством;  Полностью самостоятельно | 20  28  40 | 40  56  80 | 60  85  120 | 80  115  160 |
| 3.Степень ответственности:  Ответственность: только за свою работу;  За работу группы  За весь коллектив подразделения | 28  48  60 | 54  96  120 | 68  120  150 | 90  160  200 |
| 1. Степень новизны:   Работа: регулярно (в течение квартала) повторяемая;  Нерегулярно повторяемая;  Вновь начинаемая | 28  42  70 | 55  85  140 | 85  125  210 | 120  180  300 |
| 1. Степень творчества:   Труд: технический;  Формально – логический;  Творческий | 45  65  90 | 90  125  180 | 135  190  270 | 180  250  360 |
| Итого |  |  |  | 1960 |

Так как численность работников значительна, то матрица баллов необходимо будет разделена на две: одна для управленческих и инженерных работников, другая для рабочих. На основе матрицы баллов разрабатывается факторно–критическую модель оценки сложности выполнения работ. Данная модель также необходимо разбить на две: для управленческих и инженерных работников и для рабочих. Эта модель позволит определить коэффициент сложности выполнения работ.

Результаты расчетов представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Факторно–критическая модель оценки сложности управленческих и инженерных работ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор сложности работ | Весомость фактора | Критерии фактора | Значимость фактора |
| Степень специализации | 0,10 | Работа: однородная узкоспециализированная;  Разнородная по отдельным разделам определенной сферы;  Разнородная по всему кругу задач подразделения | 0,4  0,6  1,0 |
| Степень самостоятельности выполнения работ | 0,20 | Выполнение работы: под непосредственным руководством начальника;  В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством;  Полностью самостоятельно | 0,5  0,7  1,0 |
| Степень ответственности (в зависимости от уровня руководства) | 0,25 | Ответственность: только за свою работу;  За работу группы (подразделения);  За весь коллектив | 0,45  0,8  1,0 |
| Степень новизны | 0,30 | Работа: регулярно (в течение  квартала) повторяемая;  Нерегулярно повторяемая;  Вновь начинаемая | 0,40  0,60  1,0 |
| Степень творчества | 0,33 | Труд: технический;  Формально – логический;  Творческий | 0,5  0,7  1,0 |
| Производительность труда и качество труда | 0,38 | Низкие  Средние  Высокие  Очень высокие | 0,4  0,5  0,65  0,8 |

Значение каждого субфактора определяется в процентах от максимального балла по каждому их факторов. Например, для степени специализации: 1) однородная узкоспециализированная – 40 / 100% = 0,4;

2) разнородная по отдельным разделам определенной сферы – 60 / 100% = 0,6;

3) разнородная по всему кругу задач подразделения – 100 / 100% = 1,0

**6. Задача**

Для оценки сложившейся системы мотивации на предприятии и определения резервов ее совершенствования была разработана анкета, с помощью которой провели опрос работников производственных участников.

Оценка удовлетворенности услугами проводилось по трехбалльной системе.

Таблица 5 - Анкета опроса работников предприятия – рабочих производственных участков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование стимула | Полностью  устаивает | Есть замечания | Полностью  не устраивает |
| Методы руководства |  |  |  |
| Оплата труда |  |  |  |
| Основная зарплата |  |  |  |
| Порядок установления пересмотра заработной платы |  |  |  |
| Система премирования |  |  |  |
| Социальные выплаты |  |  |  |
| Организация питания |  |  |  |
| Организация рабочего места |  |  |  |
| Повышение квалификации |  |  |  |
| Организация медицинских осмотров |  |  |  |
| Организация корпоративных праздников |  |  |  |
| Участие работников в деятельности предприятия |  |  |  |
| Предоставление дополнительных социальных гарантий |  |  |  |

По результатам проведенного опроса было установлено, что в основном система мотивации устраивает работников. Но есть замечания, как в экономической части, так и в неэкономической. Анализ методов мотивации представлен в таблице Д. 1.

Таблица Д.1 – Анализ методов мотивации персонала организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методы мотивации | Конкретные способы, формы и рычаги воздействия, используемые в организации | Недостатки действующих способов, форм и рычагов воздействия | Рекомендации по их совершенствованию |
| 1.Экономические методы мотивации | 1.1 Основная оплата труда | Значительная часть фонда оплаты труда относится к переменной части. Постоянная часть фонда оплаты труда, гарантирующая заработную плату независимо от объема выполненных работ незначительна | Необходимо пересмотреть составные части постоянной и переменной частей фонда оплаты труда |
| 1.2 Система премирования | Не учитывает сложность выполняемой работы, самостоятельность, ответственность | Разработать систему балльности в зависимости от факторов сложности работ |
| 1.3 Материальное поощрение | Отсутствует система материального поощрения | Разработать положение о материальном поощрении работников |
| 2.Неэкономические методы мотивации | 2.1 Административные |  |  |
| - регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций | Должностные инструкции носят формальный характер. Не учитывается специфика деятельности предприятия | Необходимо разработать должностные инструкции с учетом мнения руководителей среднего звена |
| - использование властной мотивации (приказы, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия | Не используется доска объявлений и приказов. Допускается несовременное ознакомления с приказами и распоряжениями | Необходимо приказы и распоряжения руководства, не имеющие закрытой информации, вывешивать на доску приказов и объявлений.  Применять снижение баллов за нарушение сроков ознакомления с приказами и распоряжениями. |
| 2.2 Социально-психологические |  |  |
| - стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплата пособий) | Не предоставляются социальные гарантии, выше установленных законом | Возможно применение страхования своих работников |
| - стимулирование труда работников повышением корпоративной культуры | Не развивается у сотрудников чувства принадлежности в организации за исключением форменной рабочей одежды | Введение корпоративной рекламы, разработка стандартов обслуживания |

**Список использованных источников**

1. Алиев В. Г. Мотивация персонала: учебно-практическое пособие / В. Г. Алиев, С. В. Дохолян. – М.: Экономика, 2003. – 310 с.
2. Бирман Л.А. Управленческие решения: учебное пособие Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2004. – 208 с.
3. Давыдов А. В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике / А. В. Давыдов. – М.: Внешняя школа, 2003. – 226 с.
4. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 508 с.
5. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. - М.: ФБК-ПРЕСС, 2003. - 528 с.
6. . Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учебно - практическое пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М.: МарТ, 2003. – 224 с.
7. Менеджмент (Современный российский менеджмент): учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу – М.: ФБК-ПРЕСС, 2000. – 504с.
8. Менеджмент. Часть 1: учебное пособие / Т.В. Белик, Т.В. Гордеева, Е.В. Кручинина, С.В. Третьякова. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2002. – 115 с.
9. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.- 2-е изд. перераб. и доп.- М.: Высшая школа, 2003. - 376 с.
10. Ричи Ш. Управление мотивацией: учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. – СПб.: Питер, 2004. – 496 с.
11. Теоретические основы менеджмента: Курс лекций / Н.В.Комаров. – М.: Доброе слово, 2005. – 64.
12. Тихомирова А.В. Менеджмент (теория и методология): учебное пособие / А.В. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 432 с.
13. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: модуль III. Модульная программа «Руководитель XXI века / В. В. Травин, М. И. Магура. – М.: Дело, 2005. – 96 с.