Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 2 |
| 1 Теоретические основы совершенствования мотивации | 4 |
| 1.1 Сущность мотивации персонала | 4 |
| 1.2 Основные теории мотивации | 7 |
| 1.3 Опыт использования методов мотивации | 12 |
| 2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Финист-Мыловар» | 17 |
| 2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Финист - Мыловар» | 17 |
| 2.2 Анализ использования кадров ООО «Финист-Мыловар» | 24 |
| 2.3 Анализ мотивации и стимулирования труда ООО «Финист-Мыловар» | 27 |
| 3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Финист – Мыловар» | 32 |
| Список использованных источников | 35 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А | 36 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б | 37 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В | 38 |

Введение

В условиях постиндустриальной экономики, перед промышленными предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком содержит в себе, как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенный результат трудовой деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации. Для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации, повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Целью курсовой работы является углубленное изучение теорий мотивации и осознание её роли в управлении поведением. В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивационной деятельности;

- охарактеризовать объект исследования;

- провести анализ системы мотивации труда на предприятии;

- разработать практические рекомендации по мотивации персонала в современных условиях на ООО «Финист - Мыловар».

Объектом исследования является ООО «Финист - Мыловар». Предметом исследования - система мотивации персонала на предприятии в современных условиях.

1 Теоретические основы совершенствования мотивации

1.1 Сущность мотивации персонала

Мотивация– это связанные с удовлетворением определённых потребностей побуждения к деятельности, процесс активизации внешних и внутренних сил, формирующих поведение. В этом процессе отражается сложная взаимосвязь между внутренними психическими состояниями, разнообразными внешними факторами и поведении. Внешние факторы обычно вызывают побуждение к действию непосредственно, исходящие от руководства поощрение или наказание. В этом случае можно говорить о внешней мотивации [1].

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предлагают следующее определение мотивации: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [2].

Д.Скотт Синк определяет мотивацию как силу, побуждающую к действию, при этом мотив – это внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определённым образом [3].

Правомочно рассматривать трудовую мотивацию как процесс, подразумевая под ним динамику (развертывание) мотивационных тенденций. Причем, в этом случае имеют в виду как внутренние процессы изменения мотивационной структуры человека, так и внешние (со стороны субъекта управления) процессы формирования мотивов трудового поведения работников. Данные процессы являются взаимосвязанными и взаимообусловленными, а изучение характера этой взаимосвязи является важнейшей практической задачей социального управления. Рассмотрение мотивации как основного управленческого процесса дает возможность ответить на вопрос о том, как, каким образом можно повлиять на поведение человека на рабочем месте для приведения его в соответствие с поставленной субъектом управления целью.

Таблица 1.1 – Совокупность взглядов на определение мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение мотивации |
| Владимирова Л.П. [1] | Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Стимулирование – это средство, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. |
| Мескон М.Х. [2] | Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации. |
| Верхоглазенко В. [3] [5] | Мотивация – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Стимулирование труда – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации), побуждающий человека к определённым действиям. |
| Епифанов А.А.[14] | Мотивация трудовой деятельности – это побуждение человека к достижению трудовой цели организации с помощью внутриличностных и внешних факторов. |
| Румянцева З.П., Соломатин Н.А.[15] | Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. |
|  | Мотивация – это внутреннее побуждение индивида, которое отвечает за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых человеком в пределах много или мало. |
|  | Мотивация – процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). |

Под широтой мотивационной структуры понимается качественное разнообразие мотивов. Чем больше у человека активных мотивов, тем шире его мотивационная структура. Иерархичность мотивационной структуры обуславливается тем, что мотивы могут находиться между собой в различных отношениях с точки зрения осознания человеком их значимости. В этом смысле можно говорить о мотивах, имеющих доминирующее, подчиненное или второстепенное значение. Гибкость мотивационной структуры личности означает, что последняя не является статичным образованием, т. е. подвержена изменениям под воздействием самых разнообразных факторов. Гибкость мотивационной структуры личности, с одной стороны, предопределяет сложности управления поведением человека с точки зрения возможностей предсказания результатов тех или иных управленческих воздействий, а с другой, - создает возможности для изменения мотивационной структуры работника в позитивном направлении.

Основные элементы мотивационного процесса:

* субъекты и объекты мотивации, а также система социальных факторов, определяющих экономическое поведение людей. К последним, в свою очередь можно отнести творчество, мотивы, потребности, стимулы, установки, ценностные ориентации, интересы и цели;
* внешние мотиваторы, или стимулы, экономического поведения, социально-политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно-правовые, жилищно-бытовые и семейные условия, духовная среда, природно-географическая среда и др.

Схема мотивационного процесса приведена на рисунке 1 в приложении Б.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов, которые представлены ниже.

Первый — возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

Второй этап — поиск путей обеспечение потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, 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.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

1.2 Основные теории мотивации

Существует множество подходов к мотивации, которые в той или иной степени получили отражение на практике или же являются результатом изучения реальной деятельности людей. Рассмотрим основные из них - содержательную теорию мотивации и процессуальную теорию.

Основная идея содержательных теорий мотивации – наличие причинно-следственных связей между внутренними психическими состояниями и поведением, т.е. изучается внутреннее «Я» человека и воздействие его текущих потребностей на поведение. К таковым относятся так называемые содержательные теории мотивации иерархия потребностей Абрахама Маслоу, теория потребностей Дэвида Мак Клелланда, двухфакторная концепция Фредерика Герцберга, теория Дугласа Мак Грегора, концепция ERG Клейтона Альдерфера, табл. 1. Знаменитая пирамида Маслоу включает пять групп потребностей: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; потребность в любви, привязанность и принадлежность к определенной группе людей или так называемые социальные потребности; потребности в удовлетворении чувства собственного достоинства или потребности в уважении; потребности в самоактуализации или потребности самовыражения. Появлению новой потребности предшествует удовлетворение другой, более низкого уровня, т.е. по теории Маслоу все потребности расположены в виде строгой иерархической структуры. Теория Дэвида Мак Клелланда схожа с мотивацией по Маслоу. Здесь делается упор на потребности высших уровней. Мак Клелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Двухфакторная концепция Фредерика Герцберга предполагает, что факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность человека, различны. Иными словами, отсутствие неудовлетворенности не означает, что человек удовлетворен. Выделяются две группы факторов: внутренние – потребность в признании, уважении, карьерном росте; внешние – финансовый, условия труда. На японских предприятиях для мотивации своих сотрудников менеджеры используют двухфакторную модель Ф. Герцберга. Согласно его модели механизм трудовой мотивации запускается в ход в два этапа, характеризующиеся воздействием на персонал двух групп факторов.

На первом этапе люди реагируют на так называемые «гигиенические» факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Гигиенические факторы всего лишь избавляют сотрудников от отрицательных эмоций. Они не влияют на удовлетворённость трудом и не воздействуют на мотивационную среду человека, а только подготавливают её для действия второй группы факторов, с которой и связан собственно процесс мотивации.

Действия управления на предварительном этапе направляются на устранение сопротивления к труду, возникающие в результате игнорирования гигиенических факторов и, следовательно, на снятие препятствий к собственно мотивации. В настоящее время, в качестве гигиенических факторов японские предприятия используют многие направления своей кадровой политики – от создания привлекательного образа на рынке труда, организации адекватных форм труда и его психофизической среды до разработанных соответствующим образа систем материального стимулирования.

С другой стороны, мотиваторы – это факторы, которые должны присутствовать, чтобы у сотрудников было удовлетворение от работы. По Ф. Герцбергу, собственно мотивирующие факторы активизируются на той стадии, когда сняты внешние препятствия к труду. Эти факторы связаны, с самим характером и сущностью работы и проявляются в таких внутренних мотивах деятельности, как стремление к успеху, продвижение по службе, осознание высокой степени ответственности, признание и одобрение результатов работы, появление возможности творческого и делового роста и т. д. Другими словами, всё это стимулирует эффективную работу, и при отсутствии мотиваторов – как бы ни были хороши гигиенические факторы – не будет улучшений в области производительности и эффективности труда.

Задачами менеджмента низшего, среднего и высшего звена на этой стадии являются создание и использование средств, способствующих актуализации, воплощению в действительность внутреннего потенциала личности. В качестве таких средств используется всё, что приводит к высокой результативности труда, а также субъективной удовлетворённости людей трудовой деятельностью. Постановка сложных творческих задач, повышение квалификации работника, соответствующая организация труда, а также другие подобные направления менеджмента.

Теория Дугласа МакГрегора противопоставляет традиционному подходу к управлению (теория X, утверждающая, что руководство должно победить человеческую склонность уклоняться от работы) новый, основанный на том, что труд для человека – естественное занятие (теория Y). И если убрать противоречия между условиями труда и желанием человека работать, труд станет намного более эффективным.

Концепция ERG Клейтона Альдерфера включает три основные группы потребностей: экзистенциальные (E-existence), социальные (R-relatedness), развития (G-growth). В отличие от концепции Маслоу, теория ERG отвергает необходимость последовательного удовлетворения потребностей. Т.е., если потребности высокого уровня не удовлетворяются, человек может вернуться к более низким. Кроме того, по Альдерферу, человек вообще может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий (модель мотивации по В. Вруму) базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определённой цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведёт к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определённого события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчёркивает важность трёх взаимосвязей: затраты труда – результаты (З-Р); результаты – вознаграждение (Р-В) и валентность (удовлетворённость вознаграждением). (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. (Р-В) есть ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Валентность или ценность поощрения –это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определённого вознаграждения. Если значение любого из этих трёх критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой: Мотивация = З-Р × Р-В × валентность.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, то стремятся поддерживать интенсивность труда.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В этой модели фигурирует пять переменных : затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им свой роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Развитие содержательного подхода к исследованию трудовой мотивации привело к рассмотрению в качестве мотивов трудовой деятельности человеческих потребностей. Данная точка зрения является сегодня весьма распространенной, хотя и не единственной. Практически все содержательные теории трудовой мотивации концентрируются на выявлении человеческих потребностей и объяснении их «вклада» в трудовую активность работников. Содержательные теории мотивации создали основу для более глубокого и всестороннего изучения потребностей как основных побудительных причин трудовой активности человека на рабочем месте. Принятие в качестве мотивов потребностей дает возможность получить ответ на вопрос о том, почемучеловек проявляет активность. Однако подход к рассмотрению мотивации через потребности не дает ответов на вопросы, чем определяется направленность этой активности, на основании чегочеловек выбирает тот или иной способ действий для удовлетворения потребности, как и благодаря чему, эта активность поддерживается. Поэтому, несмотря на несомненную методологическую ценность, содержательный подход к исследованию трудовой мотивации является подходом однонаправленного характера и не позволяет создать целостную ее картину.

Развитие процессуального подхода к исследованию мотивации позволило значительно обогатить представления о ней благодаря введению дополнительно к потребностям множества различных факторов, влияющих на трудовую активность и определяющих ее направленность и выбор тех или иных форм трудового поведения. Перечень таких факторов, полученный на основе анализа процессуальных теорий, включает в себя: способности человека, его ожидания, цели, внутренние и внешние вознаграждения, удовлетворенность трудом, восприятие человеком справедливости (несправедливости), осознание человеком своей роли в процессе труда и т. д. Ни одна из известных сегодня теорий трудовой мотивации не принимает во внимание те ее аспекты, которые связаны с ценностно-нормативной составляющей трудового поведения, которая оказывает существенное влияние на желание (или нежелание) работника выполнять поручаемую работу. Как представляется, это влияние с развитием производства, общества и человека будет возрастать. Учет влияния на трудовую мотивацию человеческих ценностей предопределяет необходимость обращения к концепциям организационной культуры. Актуальность такого подхода к решению проблем трудовой мотивации в отечественных организациях объясняется еще и тем, что происходящие в последние годы заметные изменения в мотивационной структуре работников непосредственно связаны с изменениями в системе их ценностных ориентаций.

Все модели мотивации, предлагаемые в рамках содержательного и процессуального подходов, посвящены описанию факторов, обуславливающих формирование намерений к действию, и практически не затрагивают вопрос осуществления этих намерений, хотя с позиций социального управления этот аспект мотивации является решающим. В этом смысле в работе обосновывается целесообразность выделения двух важнейших составляющих трудовой мотивации:

1) мотивация выбора – характеризует те мотивационные тенденции, которые обусловлены предрасположенностью работника к тем или иным вариантам трудового поведения;

2) мотивация действия – характеризует те мотивационные тенденции, которые направлены на реализацию намерений.

Все перечисленные выше теории весьма эффективно используются, хотя порой оригинальная теория претерпевает некоторые изменения. Общая характеристика содержательных и процессуальных концепций представлена в таблице 1 в приложении В.

* 1. Опыт использования методов мотивации

Рассмотрим опыт использования различных методов мотивации на японских предприятиях. Например, система продвижения по служебной лестнице на промышленных предприятиях.

Во многих случаях продвижение идет по двум лестницам, одной из которых является иерархия должностей, а другой - иерархия статусов, поэтому для продвижения существует много возможностей. В «Хитачи» политика продвижения сотрудников выражена следующей формулой: «Любой сотрудник может быть выдвинут на первую из восьми ступеней системы формальных статусов к 53 годам».

Сотрудники продвигаются и по системе должностей. Градация оперативных должностей производится методом формальной оценки работ. Эта система такая же, что и в США, но отличается от системы, принятой в Великобритании, где в оперативной работе градация почти полностью отсутствует. Если работа не меняется, никакого продвижения по лестнице должностей не происходит.

Продвижение по системе формальных статусов происходит в соответствии со стажем работы в компании и личными достоинствами. Устанавливаются минимальное число лет пребывания в данном статусе и максимальный срок, по истечении которого работник автоматически передвигается на следующую ступень.

Следовательно, продвижение в любом случае происходит автоматически. При повышении принимаются в расчет содержание работы (и уровень должности), способности и рвение работника. Это означает, что между уровнем должности и уровнем статуса есть определенное соответствие, но по иерархии статусов работник может продвигаться благодаря своим личным качествам, даже если его должность остается прежней.

В «Хитачи» на исполнительской работе 2/3 заработной платы определяется статусом и 1/3 — уровнем должности.

На высших уровнях все работники распределяются по статусу, но многие не имеют должностного наименования, особенно те, кто имеет статус «младшего менеджера»; это объясняется тем, что количество должностей руководителей секторов и отделов ограниченно. Некоторые именуются титулом «специалисты». На этом уровне оклад полностью определяется уровнем статуса.

Модель системы продвижения в «Хитати» типична. Вообще же существуют три разные модели:

1) система двух лестниц, как в «Хитачи»;

2) иерархия должностей для рабочих, иерархия статусов для конторских и технических работ и система двух иерархий для высших эшелонов («Мацубиси»);

3) только иерархия статусов, но для высших эшелонов - система двух иерархии («Тоета», «Кэнон»).

Система двух иерархии, особенно иерархия формальных статусов, расширяет возможности продвижения, дает каждому работнику надежду подняться до среднего уровня и укрепляет чувство принадлежности к организации. Система пожизненного найма необходима для расширения возможностей продвижения в пределах одной компании.

Повышение отражает личные способности и рвение, поэтому скорость продвижения у разных работников неодинакова и система обеспечивает стимулы для производительного труда. Решение о продвижении работников низших уровней принимается на основе оценки, получаемой с помощью метода рейтинга или метода классификации. На среднем уровне, кроме этих двух методов, используются также тесты и письменные документы. На высших уровнях используется многокритериальный рейтинг.

Для получения благоприятной оценки техническая квалификация, а также способность к сотрудничеству с коллегами и качество продукции имеют более важное значение, чем краткосрочный вклад в прибыль. Подобную оценку можно считать субъективной, но частота проведения делает ее достаточно объективной. Правильность оценки неоднократно проверяется:

например, одного работника оценивают независимо друг от друга три его последовательно расположенных по вертикали начальника, а затем они сверяют свои выводы. В «Тоете» кандидата в менеджеры оценивают шесть человек. Частая аттестация позволяет также накапливать данные о работнике за длительный период.

Также представляется целесообразным рассмотреть материальные методы мотивации. Например, повышение заработной платы в соответствии с выслугой лет и личными качествами.

Как уже упоминалось при рассмотрении системы «Хитачи» заработная плата сотрудников этой компании на 1/3 определяется уровнем занимаемой должности. Ежегодное повышение заработной платы дифференцировано по уровню статуса - чем выше статус, тем крупнее надбавки. Таким образом, чем выше статус, тем выше проходит график повышения выплат по выслуге лет (или возрасту).

В других случаях, когда уровень оплаты определяется целиком уровнем должности, число ступеней равно пяти или шести для рядовых работников, но диапазон нормативов заработной платы очень широк. Заработная плата повышается ежегодно в соответствии с увеличением стажа работы н дифференцировано но уровням должности.

На тех же принципах построена система оплаты труда и в тех случаях, когда она определяется лишь уровнем статуса.

Даже в пределах одного статуса размеры ежегодных прибавок зависят от личных качеств и проявленного отношения к труду. Это служит мощным стимулом для работников. Разница невелика, но так как дается она ежегодно, то совокупное увеличение может быть значительным, хотя в рамках одного статуса и не очень. Опять же поскольку дифференциация происходит ежегодно, то и обратная связь относительно быстрая, так что накопленная интегральная сумма полученной заработной платы отражает трудовые результаты работника за длительный период.

Во всех вариантах системы оплаты труда «вилка» окладов на каждом уровне весьма значительна. Во многих случаях верхнего предела не существует и заработок ежегодно растет, отражая уровень положения работника и оценку его личных качеств.

Возможны три варианта повышения заработной платы:

1) продвижение по служебной лестнице пли получение более высокого статуса;

2) ежегодная прибавка за стаж;

3) общее повышение заработной платы, изменяющее шкалу окладов.

Порядок выплаты для всех уровней иерархии одинаков: раз в месяц и для «белых», и для «синих воротничков».

Значительное число бонусов выплачивается дважды в год, примерно в размере двухмесячного оклада летом и трехмесячного - в декабре. Их размер лишь отчасти зависит от прибыли компании, практически это фиксированная сумма. Базой для расчета бонуса служит обычно месячный оклад без учета персональных надбавок за трудовые достижения.

До войны суммы, выплачиваемые в качество бонусов управляющим и рабочим, сильно различались «Синие воротнички» получали очень небольшие бонусы. Системы оплаты тогда основывались на значительной степени, на градации должностей. Ежегодные надбавки были распространены, но их величина была небольшой, и существовал верхний предел для данной должности. Системы статусов почти не встречались.

Для описания истории развития современной системы, продвижения работников и оплаты их труда, данных недостаточно, однако мы можем предположить, что эта уникальная система появилась после воины в результате интенсивного поиска средств рационализации, хотя фактор отношения к наемному персоналу также имел важное значение.

В горизонтальном разрезе представлена степень важности деловых качеств, для повышения работника в должности и оплаты его труда. В вертикальном разрезе представлена степень равенства в отношении к работникам. Система учета личных качеств, делая акцент на трудовых показателях, проявится в быстром продвижении способных придерживании неспособных. С точки зрения наемного работника, это нестабильная система. Ее противоположностью являются непотизм или система классов, при которых деловыми качествами пренебрегают и продвигаются только выходцы из определенных семей или высших социальных слоев (либо каст). Способности в расчет не берутся. Система «стаж работы в компании и личные качества» находится посредине между этими двумя. Она эффективна, и обеспечивает определенную стабильность для тех, кого охватывает, Американская система продвижения близка к системе личных качеств. Английская опирается на две: для высших эшелонов используется система учета личных качеств, а для нижних - система градации по классам. Система учета стажа работы и личных качеств работника представляет собой смесь системы учета личных качеств и - эгалитаризма.

2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Финист-Мыловар»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Финист - Мыловар»

Объектом практического исследования является одно из промышленных предприятий г. Воронежа, а именно, - Общество с ограниченной ответственностью «Финист - Мыловар», (ООО «Финист - Мыловар») – зарегистрированное решением администрацией г. Воронежа.

ООО «Финист - Мыловар», именуемое в дальнейшем «Общество», создается и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Срок деятельности Общества не ограничен. Общество является коммерческой организацией.

Место нахождения Общества: Российская Федерация, г. Воронеж.

Юридический адрес общества 394030 г. Воронеж, ул. Революции 1905 года, д. 31.

История деятельности ООО “Финист - Мыловар”.

ООО "Финист - Мыловар" - одно из старейших предприятий города Воронежа, был создан на базе Жирокомбината «Воронежский», основанного в 1926 году из пороховых и мыловаренных заводов Вассермана и Мещерякова. Промышленная площадка расположена в центре города и занимает площадь 6,14 га. Общая площадь производственных и вспомогательных зданий и сооружений составляет около 28000м2, имеются подъездные автомобильные и железнодорожные пути, баковые емкости для хранения более 10000 тонн жирового сырья. В 1990 году предприятие являлось крупнейшим производителем мыловаренной продукции в ЦЧР, но вследствие, ряда субъективных и объективных причин, вызванных неритмичной работой производства объем выпуска мыловаренной продукции с 1992 по 1998гг. снизился почти в 10 раз. Численность работающих с 1992 по 1997гг. была сокращена почти в 3 раза, решением арбитражного суда от 26.05.97г. ОАО "Финист - Мыловар" признано несостоятельным и определением суда от 30.06.97г. открыто конкурсное производство.

Пройдя процедуру банкротства, предприятие возобновило свою производственную деятельность и в настоящее время выпускает широкий ассортимент продукции:

1) мыло хозяйственное 3-х наименований, весом от 140 до 350 г;

2) мыло хозяйственное штампованное семи наименований весом от 150 до 500г;

3) туалетное мыло группы "Детское" пяти наименований весом от 90 до 200г;

4) туалетное мыло Ординарное - одиннадцати наименований, весом от 14 до 200г;

5) туалетное мыло Экстра – девятнадцати наименований, весом от 14 до 200г.

В начале 1990-х годов предприятие переоснащалось оборудованием из Италии. Имеются 4 линии ЭЛМ для производства туалетного мыла, снабженные штамп прессами «Вальпе» и «Кондор». В 2001 году установлена линия «Binacchi &co».

Начиная, с 1999 года предприятие открыло производство по рафинации, дезодорации и розливу растительных масел. В середине 2000 года, после тяжелого кризиса, ООО «Финист - Парфюмер» начал выходить на проектную мощность и сразу же вошел в шестерку лидеров. На базе ООО «Финист - Парфюмер»,10.06.2005 года ООО «Финист - Мыловар».

Учредителями ООО «Финист - Мыловар» являются:

1. Ченсери Холдинг Лимитед Omirou. – 90%;
2. Г-Н РФ Ситников И.И. – 10%.

Руководство текущей финансово-хозяйственной деятельностью общества осуществляет генеральный директор, избранный советом директоров Генеральный директор утверждает структуру аппарата управления и штатное расписание ООО, вносит в них изменения; принимает правила внутреннего распорядка; утверждает положение об оплате труда, о материальной ответственности за ущерб, причиненный имуществу предприятия; определяет нормативы распределения дохода, принимает решения о порядке использования чистого дохода. Генеральный директор несет полную ответственность за производственную и хозяйственную деятельность предприятия, издает в пределах своей компетенции приказы в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников, открывает в банках счета ООО «Финист – Мыловар».

Основным видом деятельности ООО «Финист – Мыловар» является :

1) производство:

- хозяйственного, туалетного мыла, шампуни;

- дезодорация и рафинация растительных масел;

2) оказание услуг.

Для осуществления своей деятельности общество имеет необходимые основные средства (здания, сооружения, оборудование и др.), материальные, финансовые и трудовые ресурсы.

Основной целью деятельности ООО «Финист – Мыловар», как коммерческой организации является получение прибыли, посредством осуществления хозяйственной и иной деятельности, направленной на удовлетворение общественных потребностей в товарах. Основной отличительной характеристикой продукции является довольно низкая цена при высоком конкурентном качестве. Основным сырьем для производства мыла хозяйственного и туалетного являются высококачественные жиры и жирозаменители: саломас технический, масло кокосовое, жирные кислоты слабых и твердых фракций, животные и технические жиры, а также растительное масло, тропические масла и продукты их переработки, каустическая сода, кальцинированная сода, поваренная соль.

Поставщиками сырья являются:

1) ОАО Гаммахим (Москва);

2) Бель;

3) ООО Комплекс;

4) ООО «Придонье»;

5) ИП Назеян;

6) ООО ПП Вертикаль.

Основными покупателями продукции являются:

1. ООО "Финист";
2. ОАО «Промснабпоставка»;
3. ООО «МетАльянс»;
4. ЗАО «Бриз»;
5. Военные базы МВД (Северо-Кавказская, Очаковская);
6. ЦВУ МО России;
7. ООО «Тонвидео» (Ростов);
8. ООО «Прайм»;
9. ЧП «Абраимова» (Казахстан);
10. ООО «Мыловар-Черноземья»;
11. ОАО «Сверум-Н» (Москва);
12. ЧП «Мансуров» (Казахстан);
13. ЧП «Жупарова» (Казахстан);
14. Южный Двор – НН (Н. Новгород).

Организационная структура управления предприятием ООО «Финист – Мыловар» представлена в приложении.

ООО «Финист – Мыловар», возглавляет генеральный директор.

В соответствии со структурой видно, что генеральному директору непосредственно подчиняются: - заместитель генерального директора по капитальному строительству и техническому перевооружению, первый заместитель генерального директора - коммерческий директор, директор по качеству, финансовый директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник производства, главный инженер, главный технолог, инженер по техники безопасности и охране труда, начальник юридического отдела, начальник административно – хозяйственного отдела.

Аппарат управления ООО «Финист – Мыловар», построен таким образом, чтобы обеспечить в научно-технических, экономических и организационных отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия, а также для наилучшего использования трудовых и материальных ресурсов.

Можно сделать вывод, что ООО «Финист – Мыловар», является организацией со сложной линейно-функциональной организационной структурой управления, которая включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В данной структуре общий руководитель и руководители подразделений (технического, экономического и других) разделяют общее воздействие на исполнителей по функциям. Общий руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участников структуры, а функциональные руководители оказывают технологическое содействие исполнителям в выполняемых работах.

Особенностями линейно-функциональной структуры являются следующие:

* элементами структуры являются: службы, группы и работники, выполняющие функции управления в соответствии с принятым разделением труда;
* горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми;
* вертикальные связи выражены через подчинения, определенные иерархичностью управления;
* линейные связи отражены движением управленческих решений и информации между линейными руководителями;
* функциональные связи отражены движением информации при выполнении различных функций управления;
* полномочия и ответственность представлены правами и обязанностями, связанными с использованием ресурсов и выполнением поставленных задач.

Особенность линейно-функциональной структуры в том, что функциональные органы принимают участие в постановке задач, подготовке решений. Основой данной структуры являются линейные подразделения, осуществляющие на предприятии основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы, сырье и материалы.

Сложившаяся на предприятии организационная структура имеет свои преимущества и недостатки. Преимуществами являются высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций, исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций, достаточно глубокая проработка стратегических вопросов, некоторая разгрузка высших руководителей. Существенным препятствием к эффективному использованию этой структуры является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в области науки и техники, которые чаще всего приводят к «разбалансировке» отношений между функциональными подсистемами. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за высокого уровня формализации, органически свойственной данной структуре. Результатом является замедление и сложности с передачей информации, а это приводит к снижению скорости принятия решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руково­дителя организации и его заместителей. Недостатки этой структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых: допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмер­но централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющие­ся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства прояв­ляются в управлении небольшими предприятиями, а также органи­зациями с массовым или крупносерийным типом производства. Если компания работает не только на внутреннем, но и на между­народном рынке, эта структура может быть неэффективной.

Таким образом, вышесказанное можно сделать выводы о достоинствах и недостатках линейно-функциональной структуры управления.

Достоинства линейно-функциональной структуры управления:

– единство и чёткость распорядительства;

– согласованность действий исполнителей;

– высокая ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;

– оперативность в принятии решений;

– получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

– личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности его подразделения.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

– отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

– чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали – подчинение по иерархии управления.

Так, в данном параграфе была представлена общая характеристика ООО «Финист-Мыловар», которая включает в себя историю предприятия, выпускаемую продукцию, поставщиков, потребителей, а также анализ организационной структуры управления.

2.2 Анализ использования кадров ООО «Финист-Мыловар»

Весь персонал ООО «Финист–Мыловар» подразделяется на производственный и непроизводственный, кроме этого работающие делятся на категории: рабочие, руководители, специалисты, служащие. Классификация и учет личного состава отражены в штатном расписании предприятия, которое содержит в себе всю необходимую информацию о персонале, где указаны специальности, наименование должности, разряд, оклад работающего, также разработаны должностные инструкции, оплата труда производится в соответствии с ПОЛОЖЕНИЕМ об оплате труда и премировании работников ООО «Финист – Мыловар».

Юридической формой регулирования трудовых отношений является коллективной договор, а с работниками организации заключаются трудовые договора. Прием на работу оформляется приказом, каждому работнику присваивается табельный номер и в отделе кадров открывается личная карточка. Учет рабочего времени возложен на отдельного сотрудника. В табеле учета использования рабочего времени отмечается отработанное и неотработанное время с помощью буквенного и цифрового обозначения. В отделе кадров ООО «Финист – Мыловар» установлена программа «Гарант» - учет кадров.

В настоящее время на предприятии среднесписочная численность работающих в ООО «Финист – Мыловар» на конец отчетного 2007 года составила 160 человек. Инженерно технических работников - 40 человек из них руководителей - 20 человек, рабочих – 120 человек.

Среднемесячная заработная плата работников за декабрь 2007г. составила 3500 рублей. Предприятие работает в две смены. Случаев остановки предприятия, сокращенной рабочей недели в 2006году и 2007 году не было. За этот же период отпусков без сохранения содержания по инициативе администрации тоже не было. На 12.12.2007г. на предприятии работает 160 человек. Структура численности по возрасту представлена на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 - Структура численности персонала ООО «Финист – Мыловар»по возрасту

Из рисунка 2.1 видно, что на предприятии работают в основном сотрудники 40-49 лет, также достаточное количество сотрудников возрасте 21-29лет.

На рисунке 2.2 представлена структура численности работающих, исходя из стажа.



Рисунок 2.2 – Структура персонала ООО «Финист – Мыловар***»*** по стажу

Также представляется необходимым проанализировать структуру численности персонала ООО «Финист – Мыловар***»***  (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Численность по категориям работающих ООО «Финист – Мыловар***»***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 | 2007 | Темп роста, % |
| 1. Численность всего персонала, чел. | 307 | 160 | 52,1 |
| в т. ч.: |  |  |  |
| -инженерно- технические работники | 70 | 40 | 57,1 |
| Из них: руководители | 22 | 22 | 100 |
| Рабочие | 237 | 120 | -9 |

Общая численность работников в 2007 году по сравнению с 2006 годом уменьшилась на 147 человек.

Уменьшение численности связано с изменением структуры управления предприятием.

Необходимо сделать следующие выводы, в целом в 2007 году ООО «Финист - Мыловар» более эффективно работал по сравнению с предыдущим годом, в том числе за счет улучшения работы с персоналом.

2.3 Анализ мотивации и стимулирования труда ООО «Финист-Мыловар»

Важной составляющей системы управления персоналом является система мотивации и стимулирования труда. Проанализируем используемые формы и системы стимулирования труда персонала ООО «Финист - Мыловар» в таблице 2.2.

# Таблица 2.2 – Анализ форм и систем стимулирования персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Персонал | Используемые формы и система оплаты труда | Недостатки |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Основные рабочие | Системами оплаты труда рабочих предприятия являются повременно-премиальная и сдельная. | Сложно установить затраты труда на единицу продукции при большом ассортименте, снижение качества работы, отсутствие технически обоснованных норм. |
| 1. Вспомогательные рабочие | Системами оплаты труда рабочих предприятия являются повременно - премиальная и сдельная. | Нет заинтересованности у рабочего в повышении производительности труда |
| 3. Обслужи-вающие рабочие | Труд оплачивается по повременно -премиальной системе. Каждому конкретному работнику размер оклада определяется администрацией фирмы в соответствии со штатным расписанием и не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. |  |
| 4. Специалисты | Труд специалистов фирмы оплачивается по повременно-премиальной системе. Каждому конкретному работнику размер оклада определяется администрацией фирмы в соответствии со штатным | Нет возможности дифференцированной оплаты различного количества и качества труда, превышение меры труда работника не сопровождается ростом его |
| Продолжение таблицы 2.1 | | |
| 1 | 2 | 3 |
|  | расписанием и не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. | оплаты, нет возможности гарантированного установления оклада в связи с различными итогами хозяйственной деятельности организации. |
| 5.Функциональ-ные руководители | Труд руководящих работников фирмы оплачивается по повременно-премиальной системе. Каждому конкретному работнику размер оклада определяется администрацией фирмы в соответствии со штатным расписанием и не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. |
| 6. Линейные руководители | Окладно-премиальная форма оплаты труда |

В качестве материальной мотивации в ООО «Финист-Мыловар» используется следующее. Сдельщикам при выполнении 100 % выработки к заработной плате начисляется 40% премии от общего заработка. Оплата труда работников ООО «Финист - Мыловар» осуществляется из фонда заработной платы.

Системами оплаты труда рабочих предприятия являются повременно-премиальная и сдельная.

Труд руководящих работников и специалистов фирмы оплачивается по повременно-премиальной системе. Каждому конкретному работнику размер оклада определяется администрацией фирмы в соответствии со штатным расписанием и не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

Администрация ООО «Финист - Мыловар» вправе вводить новые прогрессивные системы оплаты труда для отдельных категорий работников по согласованию с работниками.

Работа в сверхурочное время и выходные дни оплачивается согласно ст. 152 и ст.153 ТК РФ, работа в ночное время оплачивается согласно Ст. 154 ТК РФ, в повышенном размере 40%

Время внутрисменного простоя не по вине работодателя, оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника.

Оплата труда работников производится за конечные результаты их труда.

Производится доплата, за вредные и тяжелые условия труда.

Инженерно-технический персонал все с высшем образованием. Предприятие централизованно проводит повышение квалификации, работники ООО «Финист – Мыловар принимают участие в семинарах.

На предприятии следят за соблюдением работников правил техники безопасности, проводят медицинские осмотры работников за счет предприятия. Все сотрудники застрахованы в страховой компании «АСКО».

На ООО «Финист - Мыловар» используются оптимальные формы и системы оплаты труда работников с минимальным количеством недостатков.

В настоящее время на ООО «Финист - Мыловар» единственным средством стимулирования труда являются различные модификации премий, которые выплачиваются по итогам работы, за самые высокие показатели в труде по соответствующей профессии, к юбилею, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей. В качестве средства стимулирования труда основных рабочих можно рекомендовать: дифференцировать размер премии за различное качество работы, выплачивать премии только при полном выполнении сменного задания, ввести доплаты за совмещение профессий, расширение круга работ и т.д.

Проведем анализ мотивационной структуры работников. В особенности это касается управленческого состава, потому что именно для этой категории работников нередкой является ситуация, когда затраченные усилия по разработке новой компенсационной политики не только не усиливают мотивацию, но зачастую ослабляют ее. Новая или реформированная система компенсаций должна быть адекватна мотивационной структуре персонала.

При анализе мотивационной сферы работникам ООО «Финист - Мыловар» из десяти предложенных факторов, влияющих на их работу, было предложено выбрать два, которые они считают наиболее важными, и два фактора, которые они считают наименее важными. Полученные результаты отражены на рисунке 2.3.

Выделяются три фактора, которые работники ООО «Финист - Мыловар» считают наиболее важными для своей успешной работы: это деньги, льготы, стабильность, надежность, приобретение нового опыта и знаний; а также три фактора, которые наименее важны для работников: это возможности для карьеры, престижность компании и объем, сложность работы.

 Рисунок 2.3 – Факторы мотивации

Таким образом, становится понятно, что люди идут на предприятие за деньгами, за опытом и в поисках стабильности и надежности. Опыт работы на предприятии высоко ценится как самими работниками, так и за его пределами.

Равнодушие работников к таким факторам, как возможность для карьеры указывает скорее не на отсутствие у них карьерных амбиций. А на то, что они не видят для себя возможности сделать карьеру на предприятии. Что касается такого фактора, как «объем и сложность работы», то тот факт, что он указывается как неважный, может говорить либо о незагруженности работников работой («где бы ни работать, лишь бы не работать»), либо о том, что потенциал работников не используется полностью, и их можно было бы загрузить работой, чтобы они оценили ее сложность и объем.

Также настораживает равнодушие работников к такому фактору, как «сложность поставленных задач» - это указывает на то, что сама задача (работа) не является для работников мотивирующим фактором.

Противоречива оценка работниками такого мотивационного фактора, как «близость к дому». Для 12-15% работников - это важный мотивационный фактор, в то время как для примерно такого же процента работников этот фактор не является важным.

В наибольшей степени работники удовлетворены морально-психологическим климатом в ООО «Финист – Мыловар***»***  коллективе, который складывается из удовлетворенности как своим непосредственным руководителем, так и квалификацией своих подчиненных и коллег.

В качестве методов получения информации были использованы анкетирование и структурированное интервью.

Собеседование дало возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях.

Таким образом, исходя из анализа существующей системы управления персоналом нами были выявлены ряд недостатков, а именно: невыполнение некоторых важных функций управления персоналом, несовершенство системы мотивации и стимулирования труда работников, мы рекомендуем разработать проект по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Финист – Мыловар***»***.

3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Финист – Мыловар***»***

ООО «Финист – Мыловар***»*** прошло процедуру банкротства, предприятие возобновило свою производственную деятельность и в настоящее время выпускает широкий ассортимент продукции.

Исходя из анализа системы управления персоналом, работа по управлению персоналом выполняется не в полной мере, это объясняется разными причинами, в основном загруженностью персонала и незнанием современных методов управления. В деятельности предприятия должны достаточно широко использоваться факторы участия в распоряжении ресурсами и продуктами производства (информированность о текущих и стратегических планах развития предприятия; учет руководством личных мнений работников; совместное принятие решений), однако, сами работники, не обладая высокими новаторскими способностями, редко выдвигают новые идей и проявляют желание обсуждать их с руководством предприятия.

Можно предложить ООО «Финист-Мыловар» нематериальные, материальные нефинансовые и финансовые методы стимулирования персонала, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Методы стимулирования персонала ООО «Финист-Мыловар»

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Способ обеспечения |
| 1 | 2 |
| 1 Нематериальное стимулирование: | |
| 1.1 льготы, связанные с графиком работы | Использование системы “банка нерабочих дней”, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни, разумное количество отгулов. Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению, “выкупить” какое-то их число в счет будущих отпусков или взять в обмен на другие льготы |
| 1.2 льготный режим работы | Для ведущих специалистов-конструкторов следует ввести льготный режим работы, чтобы они могли параллельно продолжать научную карьеру: вести преподавательскую деятельность, выступать на научно-практических конференциях, защищать диссертации по материалам внутрифирменных разработок. Основным творческим сотрудникам до 15 % рабочего времени стоит позволить заниматься своими проектами. Данный способ позволит реализовать научные и социальные амбиции, что повысит мотивацию сотрудников |
| Продолжить таблицы 3.1 | |
| 1 | 2 |
| 1.3 творческий (социально-психологический) | Направление ведущих работников в зарубежные командировки, на стажировки, краткосрочные курсы для повышения знаний ведущих работников |
| 1.4 организационная свобода | Предоставление определенной организационной свободы ведущим сотрудникам, по возможности перейти с ними на виртуальные способы коммуникации: общение с помощью компьютера или мобильного телефона |
| 1.5 престижность | Ввести на предприятии систему конкурсов. Победителям нужно обеспечить повышение в должности, использовать “Доску почета”, грамоты, повышение зарплаты и выплаты премий до следующего конкурса. Для участников: публичное размещение рейтингов, публичные благодарности, вручение дипломов, грамот и подарков, присвоение более яркого названия занимаемой должности |
| 1.6 Благодарность | - Корпоративные праздники с подведением итогов года, награждением лучших сотрудников, корпоративное празднование дня рождения организации;  - Публичное выражение признатель­ности сотрудникам на ежеквартальных собраниях |
| 1.7 ценность личности | Отмечаются дни рождения сотрудников и их родных |
| 1.8 изменение статуса сотрудника | Повышение в должности, обучение сотрудника за счет предприятия, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (это говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставлении ему возможности попробовать свои силы в новом качестве) предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования предприятия для реализации собственных проектов |
| 1.9 изменение рабочего места | Изменение технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля |
| 2 Материальное нефинансовое стимулирование | - небольшие сувениры;  - подарки к праздникам;  - ссуды по льготной программе;  - помощь в улучшении жилищных условий;  - помощь при переезде;  - льготные путевки;  - предоставление возможности приобретения акций предприятии;  - забота о детях сотрудников или возмещение оплаты за учебу;  - бесплатные обеды. |
| 3 Финансовое стимулирование | - Премирование по результатам работы;  - Премирование в зависимости от сложности и рискованности предложенных мероприятий |

Предложенные методы стимулирования послужат эффективным мотиватором для персонала ООО «Финист-Мыловар», что повлияет на повышение результативности их работы. А высокомотивированная команда является одним из слагаемых эффективной системы управления персоналом предприятия.

Необходимо предложить ООО «Финист-Мыловар» полный комплекс мероприятий по разработке эффективного механизма мотивации труда, который

включает следующие положения:

- принятие решений об участии работников в собственности предприятия или управлении;

- разработку системы оплаты труда основанной на ее дифференциации от качества и сроков выполнения или невыполнения показателей, взятых в качестве критериев оценки;

- разработку системы оценки качества труда работников предприятия;

- использование образовательных технологий развития персонала;

- усиление социальной политики фирмы.

Список используемой литературы

1. Алешников В.И., Беляева Е.Р., Зайцева О.А. Организационное поведение. Инструментарий, упражнения, тесты: Учебное пособие – Воронеж: АОНО «ИММиФ», 2004 –208 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.:,Спб, , 2007. – 721 с.
3. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ./Общ. ред. И вступ. Ст. В.И.Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
4. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200с.:ил. – (Серия «Бизнес-класс»)
5. Варданян И.С. Исследование системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом. – №15. – 2005. – с.58 – 63.
6. Чингос, Питер Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 416 с.
7. Магура М.И. Формирование приверженности работников своей компании // Управление персоналом. – №5. – 2005. – с. 71 – 74.
8. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / Пер. с нем., - 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 192 с.
9. Нирмайер Р., Зайфферт М. Мотивация / Пер. с нем. Зись Е.А. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 124 с.
10. Ищенко С.Д. Определение стратегического направления в работе с персоналом на основе анализа служебного поведения // Управление персоналом. – №11. – 2006. – с.24 – 30.
11. Алиев В.Г. Организационное поведение: Учебник для вузов / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб.-метод. объед. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2004. – 310 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПОЛИТИКА КАЧЕСТВА

ООО "ФИНИСТ - ПАРФЮМЕР"

***ПОЛИТИКА:***

1. **ПРОДУКЦИЯ С ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ - ЭТО ВЫСШЕЕ КАЧЕСТВО, НАДЕЖНАЯ И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНАЯ УПАКОВКА, ДИЗАЙН И БЕЗОПАСНОСТЬ.**
2. **ГЛУБОКОЕ ПОНИМАНИЕ НУЖД, ПОТРЕБНОСТЕЙ И ЗАПРОСОВ КЛИЕНТОВ. ВАЖНО ТОЛЬКО ОДНО – КЛИЕНТ!**
3. **СОХРАНЕНИЕ ПРЕЖНИХ КЛИЕНТОВ С УЧЕТОМ ИХ ИЗМЕНЯЮЩИХСЯ ТРЕБОВАНИЙ И ПРЕДПОЧТЕНИЙ И ЗАВОЕВЫВАНИЕ НОВЫХ.**
4. **КАЖДЫЙ РАБОТНИК ПРЕДПРИЯТИЯ ПОНИМАЕТ, ЧТО НАША ПРОДУКЦИЯ ДОЛЖНА УДОВЛЕТВОРЯТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ БОЛЬШЕ, ЧЕМ АНАЛОГИЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ КОНКУРЕНТОВ.**
5. **ПОСТАВЩИКИ СЫРЬЯ И УСЛУГ – НАШИ ПАРТНЕРЫ. МЫ ПРИОБЩАЕМ ИХ К НАШЕМУ ДЕЛУ, СТРОИМ И РАЗВИВАЕМ С НИМИ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.**
6. **ОБЯЗАННОСТЬ КАЖДОГО РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ДЕЛАТЬ СВОЮ РАБОТУ КАЧЕСТВЕННО С ПЕРВОГО РАЗА.**
7. **ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАБИЛЬНОГО РОСТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ЗА СЧЕТ БЕРЕЖНОГО ОТНОШЕНИЯ К ОБОРУДОВАНИЮ, РАЦИОНАЛЬНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ВСЕХ РЕСУРСОВ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ.**
8. **ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ КАЧЕСТВА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ ОБЕСПЕЧИТЬ В 2003 ГОДУ КВАЛИФИЦИРОВАННУЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ПОДГОТОВКУ И ПЕРЕПОДГОТОВКУ НЕ МЕНЕЕ 15% СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.**
9. **КАЖДЫЙ РАБОТНИК ПРЕДПРИЯТИЯ ЗНАЕТ СВОИ ФУНКЦИИ И НЕПОСРЕДСТВЕННО УЧАСТВУЕТ В РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА.**

***ЦЕЛЬ:***

**ПОЛНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА ВНУТРЕННЕМ И ВНЕШНЕМ РЫНКАХ, ПОВЫШЕНИЕ**

**КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОЛУЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОЙ ПРИБЫЛИ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО**

**РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА В ИНТЕРЕСАХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.**

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И.И. СИТНИКОВ**

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

|  |
| --- |
| ВХОД |
| Задача и возможное вознаграждение |

|  |
| --- |
| ОЦЕНКА |
| Сравнение входа с потребностями, мотивами и возможностями |

Новые задачи Вознаграждение

|  |
| --- |
| РЕШЕНИЕ |
| Выработка расположения и определения поведения |

|  |
| --- |
| ВЫХОД |
| Осуществление действий и получение результата |

Рисунок 1 – Общая схема мотивационного процесса

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица 1 – Развитие теорий мотивации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Концепции мотивации | Автор | Содержание |
| Содержательные | | |
| Классическая теория | Ф.Тейлор | В основе данной теории лежит научно-обоснованная система норм расходования времени на каждый вид работ и операций. Превышение установленных норм влечёт за собой оплату труда по пониженным расценкам, а при достижении более высокой производительности, чем положено по норме труд оплачивается по пониженному тарифу, возможно получение премии. |
| Концепция иерархии потребностей | А.Маслоу (1940 год) | По мнению А.Маслоу люди постоянно находятся под влиянием различных потребностей, которые автор объединил в пять групп и расположил в виде структуры, изображаемой как пирамида. Потребности, находящиеся ближе у основанию пирамиды, удовлетворяются первостепенно, и лишь после того как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня. 1 уровень – физиологические потребности, 2 – потребности в безопасности, 3 – потребности в поддержке или контактах с людьми, 4 – потребности в самоутверждении, 5 – потребности в самовыражении. 1 и 2 уровень – первичные потребности, 3, 4, 5 – вторичные потребности. |
| Теория приобретённых потребностей | Д.Мак-Клелланд | В данной теории по-своему представлены высшие уровни потребностей А.Маслоу, причём без иерархичности. Автор выделяет три вида: потребности в успехе, потребности во власти, потребности в причастности. |
| Концепция ERG | К.Альдерфер | Как и Мак-Клелланд Альдерфер выделяет три группы потребностей: в существовании, в связи и росте. Как и Маслоу автор рассматривает потребности в рамках иерархии, но считает возможным переход от одного уровня к другому в различных направлениях. |
| Двухфакторная модель | Ф.Герцберг (2-я половина 1950-х годов) | Мотивацией служит не только удовлетворённость, но и неудовлетворённость тех или иных потребностей (нарастание одной и убывание другой явяляются самостоятельными процессами). Предложены две шкалы, на одной их которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворённости до полного её отсутствия, а на другой – от неудовлетворённости до полного её отсутствия |
| Процессуальные | | |
| Теория ожидания | В.Врум | Человеком помимо осознанных потребностей движет надежда на справедливое вознаграждение. Эта теория объясняет почему человек, сталкиваясь с несколькими возможностями, делает тот или иной выбор, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата. При этом сам результат рассматривается двояко: как некий продукт деятельности людей и как последствия, связанные с его получением (различные формы вознаграждения и наказания). |
| Теория справедливости | Дж.Адамс | На мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и её результатов, как по сравнению с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей. |
| Теория постановки целей | Э.Лок | Люди субъективно, в той или иной степени, воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к её достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы; значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. |
| Концепция партисипативного управления |  | Данная концепция близка по духу к теории постановки целей. Исходит из того, что человек получает удовлетворение от различной внутриорганизационной деятельности и в результате работает с повышенной эффективностью, максимально раскрывая свои способности и возможности. |
| Комплексная процессная теория мотивации | Л.Портер и Э.Лоулер | Эта теория появилась в результате попытки совмещения содержательных и процессуальных теорий мотивации. В соответствии с ней достигнутые результаты работника зависят от его способностей, характерных особенностей, осознания своей роли в организации, прилагаемых усилий. Усилия же обусловлены ценностью вознаграждения, его соотнесением с результатами и степенью вероятности того, что вознаграждение действительно будет получено. |

**Заключение**

В данной курсовой работе было выявлено, что системы мотивации и стимулирования труда используются как инструмент в определении поведения работников на производстве, его ценностных установок, в конечном итоге для отбора работников по личностным характеристикам, которые играют важную роль в политике кадров на предприятиях.

Научные системы мотивации и стимулирования труда (материальное и моральное) позволяют лишь определить поведение работников в определённой производственной ситуации на предприятии, что играет большую роль при отборе работников по их личностным характеристикам, но не помогает эффективно определить оплату или вознаграждение работника за его труд.

В работе были изложены теоретические основы управления мотивацией труда персонала на предприятии, проанализированы точки зрения специалистов по теоретическим и методическим аспектам проблемы, рассмотрены виды мотивации, а также современные мотивационные теории, приведены примеры проблем управления мотивацией труда на российских предприятиях. Целью курсовой работы является углубленное изучение теорий мотивации и осознание её роли в управлении поведением. В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивационной деятельности;

- охарактеризовать объект исследования;

- провести анализ системы мотивации труда на предприятии;

- разработать практические рекомендации по мотивации персонала в современных условиях на ООО «Финист - Мыловар».

Было исследовано состояние управления мотивацией труда персонала на предприятии ООО «Финист - Мыловар В результате чего было выявлено, что руководство уделяет достаточно большое внимание мотивации работников, но существующих факторов эффективной мотивации персонала недостаточно.

В курсовой работе были предложены рекомендации по совершенствованию управления мотивацией труда персонала на предприятии ООО «Финист – Мыловар», которые направлены на уменьшение недостатков уже существующей системы мотивации.

Функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной ..