Учреждение образования Федерации Профсоюзов Беларуси

«Международный институт трудовых и социальных отношений»

Кафедра экономики и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему: **Повышение эффективности функционирования организации на основе совершенствования системы мотивации труда**

по дисциплине: **Экономика организации (предприятия)**

Студентка:

Ашихмина О.А.

Курс 3, группа 812

Специальность: ЭУП

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись)

Руководитель:

Минск 2011

РЕФЕРАТ

Курсовая работа: 44 с., 7 рис., 19 табл., 20 источников, 3 прил.

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ, НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПОТРЕБНОСТЬ, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ, СТРАТЕГИИ МОТИВАЦИИ, РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Объект исследования - эффективность функционирования ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Предмет исследования - система мотивации труда в ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Цель работы: оценить систему мотивации труда в ОАО «Гродненский мясокомбинат» и обосновать пути повышения эффективности функционирования организации за счет совершенствования системы мотивации труда.

Методы исследования: диалектический, системный, сравнительного анализа, графический, группировки данных.

Исследования и разработки: изучены перспективные направления развития системы мотивации труда в организации, дана оценка системы мотивации в ОАО «Гродненский мясокомбинат», разработаны предложения по ее совершенствованию.

Элементы научной новизны: разработана методика оценки системы мотивации на основе установления ее соответствия базовым стратегиям мотивации; разработан вариант социального пакета, ориентированного на обеспечение жизненными благами не только работника организации, но и членов его семьи; разработана схема процесса развития профессионального роста персонала организации.

Область возможного применения: оценка развития системы мотивации в ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc293260490)

[1 Система мотивации и стимулирования работников в организации 5](#_Toc293260491)

[1.1 Сущность и теории мотивации 5](#_Toc293260492)

[1.2 Мотивация как составная часть экономической деятельности и социальной политики организации 8](#_Toc293260493)

[1.3 Формирование системы мотивации и работников в организации 11](#_Toc293260494)

[2 Анализ состояния системы мотивации и стимулирования на ОАО «Гродненский мясокомбинат» 14](#_Toc293260495)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Гродненский мясокомбинат» 14](#_Toc293260496)

[2.2 Анализ стратегии мотивации ОАО «Гродненский мясокомбинат» 19](#_Toc293260497)

[3 Пути совершенствования системы мотивации труда в ОАО «Гродненский мясокомбинат» 28](#_Toc293260498)

[3.1 Создание позитивного образа организации как способ повышения ее привлекательности для наемного персонала 28](#_Toc293260499)

[3.2 Повышение качества жизни персонала как фактор развития мотивации и стимулирования в организации 31](#_Toc293260500)

[3.3 Ориентация на развитие персонала как фактор повышения мотивации 34](#_Toc293260501)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 38](#_Toc293260502)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 39](#_Toc293260503)

[ПРИЛОЖЕНИЕ А. Составляющие, методы и цели мотивации 41](#_Toc293260504)

[ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Основные направления стимулирования трудовой деятельности 43](#_Toc293260505)

[ПРИЛОЖЕНИЕ В. Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала 45](#_Toc293260506)

ВВЕДЕНИЕ

Для поддержания конкурентоспособности организации важно не отстать от мировых достижений в области мотивации труда. Необходимая сырьевая база, современное оборудование, отработанное технологическое производство в совокупности создают инструмент успешной работы в руках человека. Его способность к рационализации и творчеству может проявиться в оптимизации издержек производства, нестандартном подходе к решению проблем, в кардинальной мере изменить приложение труда и построить новые схемы функционирования организации, это в свою очередь и определяет уникальность человеческого фактора.

Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности организации, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Так как наемные рабочие равноудалены от собственности работодателя, то возникает потребность заинтересовать работников через результаты труда, получение ими благ, необходимых для жизни.

Детально разработанная система мотивации позволит мобилизовать трудовой потенциал, создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, проявлении творческого потенциала, повышении уровня компетентности, выразится в повышении качества выполняемых работ. Уменьшается интервал в целях и задачах между работником и организацией.

Целью исследования является оценка системы мотивации труда в ОАО «Гродненский мясокомбинат» и обоснование путей повышения эффективности функционирования организации за счет совершенствования системы мотивации труда.

В соответствии с целью в работе поставлены следующие задачи:

1. определить сущность мотивации и стимулирования работников в организации;
2. проанализировать состояние системы мотивации и стимулирования в ОАО «Гродненский мясокомбинат»;
3. разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Для написания курсовой работы были использованы методы научного исследования, такие как диалектический, системный, сравнительного анализа, графический и группировки данных.

В основу работы легла теория, выработанная в трудах отечественных и зарубежных экономистов в области менеджмента: А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина, Ю.Г. Одегова, А.В. Брасса и других.

При написании работы использовались нормативно-правовые документы, монографии и статьи по исследуемой проблеме.

1СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и теории мотивации

Одна из главных задач для организаций различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В Республике Беларусь понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в экономической социологии, педагогике, психологии.

Широкий диапазон определений обусловлен тем, что, исследуя различные аспекты трудовой мотивации, авторы используют выработанные ими отличные от других дефиниции (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определение понятия мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Определение | Автор |
| Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. | О.С. Виханский,  А.И. Наумов |
| Воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. | Б.М. Генкин |
| Процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей | А.П. Егоршин |
| Побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. | Г.Г. Зайцев |
| Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. | А.И. Кравченко,  И.О. Тюрина |
| Побуждение людей к деятельности. | Б.Ю. Сербиновский,  С.М. Самыгин |
| Побуждение членов организации к действию. При этом мотивация представляет собой, с одной стороны, побуждение, заданное индивидам извне, а с другой - самопобуждение. | С.С. Фролов |

Примечание – Источник: [9, с. 70].

Разработано множество про­тиворечивых теорий для объяснения того, почему индивид действует, почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так или иначе. Эти теории от­ражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей. Из рассмат­риваемых теорий к ним относятся: иерархическая теория А. Маслоу, теория выживания, принад­лежности и роста К. Алдерфера, теория трех потребностей Д. МакКлелланда и двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга.

Создавая свою теорию моти­вации в 40-е годы, Маслоу опирался на идею наличия у людей множества различных потребностей. Он разделил эти потребности на пять основных категорий [19, с. 19].

Физиологические потребностиявляются необходимыми для выживания. Они включают потреб­ности в еде, воде, жилище, одежде, отдыхе, сексуальные потребности. Потребности в безопасностивключают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Социальные потребности - это потребности в привязанности, принадлежности к какой-либо общности, одобрении со стороны других, чувстве социального взаимодействия, дружбе. Потребности в уважениивключают внутренние факторы, такие как самоуважение, самостоятельность, компетентность, личные достижения и внешние факторы: уважения, статус, уважение со стороны окружающих, признание. Потребности в самовыражении -потребность в самореализации, достижении предела своих по­тенциальных возможностей, росте как личности [8, с. 42].

Маслоу выдвинул гипотезу, что в каждый конкретный момент поведение человека определяется самой сильной из неудовлетворенных потребностей. По мере того, как очередная потребность удов­летворяется, она перестает играть мотивирующую роль, и мотивирующей становится следующая потребность.

Клейтон Алдерфер из Йельского уни­верситета, воспользовавшись идеями Маслоу и других авторов, сформулировал более применимый подход, который получил название «теория выживания, принадлежности и роста». Алдерфер выстроил трехуровневую иерархию потребностей, изображенную на рисунке 1.1, в кото­рую включил приблизительно те же потребности, что и Маслоу, но иначе распределил их по груп­пам.

|  |
| --- |
| потребность в росте:  внутренняя потребность в самооценке  потребность в самореализации |
| потребности в принадлежности:  социальные потребности  потребности в социальной оценке и безопасности |
| жизненно необходимые потребности:  физиологические потребности  потребность в материальной безопасности |

Рисунок 1.1 - Иерархия потребностей по К. Алдерферу

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [2, с. 120].

Модель Алдерфера является потенциально более применимой, чем модель Маслоу, из-за того, что обеспечивает более современное рассмотрение и использование более глубоких знаний о человеческих потребностях и их роли в организациях.

Исследователи Девид МакКлелланд и Джон Аткинсон внесли свой вклад в понимание важной роли потребностей в успехе, причастности и властидля деятельности организа­ций [4, с. 44]. Каждая из названных потребностей может оказаться мощным фактором мотивации работни­ков. Потребность успеха или достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели эффективнее, чем он это делал ранее. Потребность соучастия — стремление к дружеским отношениям с окружающими, получению их одобрения и поддержки. Потребность власти — стремление контролировать действия людей, влиять на их поведение, брать на себя ответственность за их действия [14, с. 89] **.**

Двухфакторную мотивационно-гигиеническую теорию сформулировал американский психолог Фредерик Герцберг на основе данных интер­вью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали удовлетворенность или, наоборот, неудовлетворенность работой.

Ответы опрашиваемых были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герц­берг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различ­ными факторами. Один характеризует связь между факторами и уровнем неудовлетворенности работников, а другой - между факторами и уровнем удовлетворенности. Первую группу факторов Герцберг назвал факторами контекста,или гигиениче­скими факторами, а вторую - мотиваторами.

К гигиеническим факторам Герцберг отнес способ управления, политику компании, отношения с непосредственным руководителем, условия труда, заработную плату, отношения с сотрудниками, отношения с подчиненными, статус, безопасность. К факторам-мотиваторам – достижения, признание успеха, ответственность, профессиональный рост.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обу­чению и познанию окружающей действительности. К этой группе относятся: теория справедливости С. Адамса, теория ожиданий В. Врума, концепция Л. Портера и Э. Лоулера и теория атрибуции Г. Келли и Б. Вайнера.

Разработанная Стейси Адамсом теория справедливости постулирует, что каждый человек субъ­ективно определяет отношение полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на выполнение ра­боты, а затем соотносит это отношение с аналогичным отношением, которое складывается для дру­гих людей, выполняющих аналогичную работу [16, с. 148]. Если же сравнение показывает дисбаланс, то человек считает, что имеет место несправедли­вость.

Теория ожиданий В. Врума утверждает, что индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным обра­зом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение, и это вознаграждение будет привлекательно для индивида [5, с. 30].

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Они исходят из предпосылки, что мотивация (усилие или энергия) не равна удовлетворенности или исполнительности. Мотивация, удовлетворенность и исполнительность — отдельные переменные.

Основные выводы исследований содержательных и процессуальных теорий мотивации были особо актуальны в условиях, когда труд стал носить более творческий характер. Это подтолкнуло управленцев к пониманию необходимости пересмотра вопросов трудовой мотивации.

Теория атрибуции Г. Келли и Б. Вайнера обусловливала поведение личности внешними, внутренними или иными причинами. В отличие от других теорий теория атрибуции скорее определяет взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения, чем мотивацию отдельного человека.

Несколько позже, когда кадровые службы начинают заниматься оперативным и стратегическим планированием, внимание акцентируется на участии персонала в стратегическом управлении организацией. Руководители приходят к выводу, что персонал определяет эффективность деятельности организации.

* 1. Мотивация как составная часть экономической деятельности и социальной политики организации

Развитие организации требует вложений средств в персонал, в наращивание его профессиональных качеств, поэтому стабильность персонала становится одной из важнейших задач управления, которая решается в первую очередь посредством различного рода стимулов. В качестве основной причины постоянного роста отдельных организаций считается развитие у персонала духа предприимчивости и организационно-деятельной самостоятельности. Практика управления выявила в настоящее время перспективные мотивационные комплексы предприимчивости: поощрение энтузиастов; создание внутриорганизационной конкурентной среды, поощряющей персональные достижения; создание условий для интенсивного общения персонала; создание условий, поощряющих одновременно развитие индивидуализма и коллективизма [10, с. 111].

Процесс мотивации зависит от конкретного работника и той ситуации, в которой он находится. Понимание этого поможет разобраться, как можно стимулировать работника к эффективной трудовой деятельности (приложение А).

Способы мотивации можно дифференцировать по приоритетам трудового поведения:

1. мотивация достижения (мотивация к успеху) — активность индивида, сосредоточенная на том, чтобы добиться успеха, превратить желаемое в действительное;
2. мотивация избегания неудачи — направленность индивида, чтобы избежать неблагоприятных ситуаций, неудач, порицаний, критики;
3. мотивация роста - преследование цели эффективного развития (физического, психического, духовного), например мотивация к профессиональному росту, продвижению по службе;
4. мотивация власти - устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека к власти над другими людьми;
5. мотивация альтруизма - желание создать благополучие другим людям, оказать им помощь без требований вознаграждения;
6. мотивация агрессивности - стремление добиться поставленных целей, создать личное благополучие путем нанесения вреда другим людям, ущемления их интересов и т. д.

Основные направления стимулирования трудовой деятельности можно разделить на две укрупненные группы: материальные и нематериальные (приложение Б).

Экономические методы стимулирования работников организации влияют, с одной стороны, на повышение эффективности производственной деятельности предприятия, а с другой стороны, на увеличение уровня доходов. К ним относятся:

1. оплата по тарифным ставкам и должностным окладам;
2. доплаты и компенсации;
3. надбавки (за производительность, личный вклад в повышение эффективности, выполнение срочных заданий, качество и т.п.);
4. премии и вознаграждения (за качественное и своевременное выполнение работы, изобретения, рационализаторские и организаторские предложения, конечный результат);
5. услуги организации работникам (социальные выплаты);
6. участие работников в прибылях и создание рабочей собственности (акционирование) [3, с. 102].

Основная часть доходов работника — заработная плата, которая должна представлять собой цену труда, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Доплаты представляют собой возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Их величина определяется на основе нормативных коэффициентов и показателей, учитывающих особенности производства, совмещение профессий, стаж работы, ученую степень и звание, сверхурочную работу и т.п. Компенсации учитывают не зависящие от предприятия факторы, в том числе рост цен.

Надбавки и премии представляют собой дополнительную заработную плату. Эти составляющие дохода сотрудников в наибольшей степени зависят от уровня производительности труда и личного вклада работника.

Существует индивидуальное премирование, отмечающее особую роль отдельного работника, и коллективное премирование, направленное на мотивацию социальных групп.

К показателям премирования относятся:

1. создание и внедрение новой техники;
2. содействие изобретательству и рационализации;
3. содействие созданию и использованию промышленных образцов;
4. разработка, освоение и выпуск особо важных и высокоэффективных видов изделий, оборудования и машин;
5. ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства;
6. экономия сырья, материалов, энергии, других ресурсов;
7. выпуск товаров, изделий производственно-технического назначения, полуфабрикатов и заготовок из отходов производства;
8. выполнение особо важных заданий.

В последние годы многие организации для усиления мотивации работников успешно применяют различные системы участия в прибылях и создания рабочей собственности (акционирование). Это способствует более тесной "привязке" работников к долгосрочным результатам работы организации, формированию чувства причастности. Суть системы «profit-sharing» заключается в распределении части прибыли в равных долях между всеми участниками. В начале года организация заявляет о своих планах на 360 дней и определяет следующее: если чистая прибыль после уплаты всех налогов превысит определенную сумму, то некий процент от этой суммы будет поровну распределен между всеми сотрудниками организации, подписавшими документ. Профит-шеринг — очень сильный мотивационный фактор, позволяющий работникам сознательно участвовать в деятельности организации.

«План кафетерия» — вводимая организациями система социального обеспечения, предоставляющая право выбора каждому сотруднику. Суть ее состоит в том, что из списка всевозможных социальных услуг или компенсационного пакета организации каждый сотрудник может выбрать в установленных для него пределах то, что ему нужно. Для каждой программы отводится определенное количество очков; сотрудник, например, может использовать до 58 очков. Плюсы для организации заключаются в том, что при расширении выбора расходная часть не возрастает, облегчается контроль за расходами на социальное обеспечение. Плюсы для сотрудника состоят из возможности и права выбора в соответствии со своей индивидуальностью [11, с. 311].

Следует отметить, что низкая мотивация сотрудников может привести к негативным последствиям для организации, среди которых можно выделить падение производительности труда, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, снижение качества труда, ухудшение имиджа организации [8, с. 28]. В то время как эффективная система мотивации и стимулирования будет результативной в отношении и самой организации, и работника.

* 1. Формирование системы мотивации и работников в организации

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда – обеспечение достижения целей организации посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, что представлено на рисунке 1.2.

**Цели и задачи системы мотивации и стимулирования труда:**

Привлечение персонала и сохранение сотрудников в организации

Стимулирование производительности

Эффективное развитие производства

Справедливая оценка трудового вклада работников

Оптимальное соотношение затрат

**Стратегия мотивации и стимулирования труда –**

в соответствии со стратегией развития организации

**Принципы мотивации и стимулирования труда:**

Учет составляющих индивидуального вклада работников при оценке и оплате его труда

Предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала

Развитие всех групп персонала

Сохранение работника в организации

Принципы мотивации и стимулирования труда:

**Функции системы мотивации и стимулирования труда:**

Основные (планирование, нормирование, регулирование, организация, стимулирование, анализ и учет)

Конкретные (специальные) функции системы мотивации и стимулирования труда

**Структура системы мотивации и стимулирования труда персонала:**

Материальное денежное стимулирование

Материальное неденежное стимулирование

Нематериальное стимулирование

**Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала**

Рисунок 1.2 - Элементы системы мотивации и стимулирования труда в организации

Примечание – Источник: [6, с. 320].

При разработке системы мотивации и стимулирования труда руководству организации следует учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии, политики предприятия. Стратегия – определение перспективных целей развития организации и времени их достижения, а также системы оценки степени реализации этих целей. В свою очередь, политика – это образ действий, направленных на достижение поставленных перед организацией целей.

Исходя из стратегии развития организации, формируется стратегия мотивации и стимулирования труда персонала (приложение В). Наиболее целесообразно формировать стратегию мотивации и стимулирования труда персонала как сочетание элементов различных видов стратегий.

При формировании системы мотивации и стимулирования труда персонала необходимо учитывать основные требования:

-комплексность требований и дифференцированность стимулирующих действий;

-справедливость поощрений и информированность о действующей системе стимулирования;

-гибкость использования и оперативность применения;

-сопричастность работников в организации стимулирования труда;

-гарантированность стимулирующих воздействий и равенство возможностей;

-постепенность изменения.

Соблюдение всех вышеперечисленных требований при разработке и реализации системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

Формирование системы мотивации и стимулирования труда в организации представлено на рисунке 1.3.

Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда

Формирование целей и принципов, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала

Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда)

Разработка системы материального неденежного стимулирования (социальный пакет)

Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования труда

Разработка системы нематериального стимулирования

Рисунок 1.3 - Технологическая схема формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [6, с. 335].

Внутренние нормативные документы, регламентирующие систему мотивации и стимулирования персонала включают в себя документацию по системе мотивации труда в целом, по материальному и нематериальному стимулированию.

По системе мотивации и стимулирования труда в целом:

1. коллективный договор;
2. трудовой договор;
3. положение о системе управления персонала в целом;
4. положение о персонале;
5. правила внутреннего распорядка;
6. положение о подразделении;
7. должностная инструкция.

По материальному стимулированию:

1. положение об оплате труда и материальном стимулировании;
2. положение от организации оплаты труда работников;
3. положение о премировании персонала;
4. положение о социальных выплатах и льготах;
5. положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации;
6. положение о выплате надбавок за ученую степень;
7. об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала.

По нематериальному стимулированию:

1. этический кодекс организации
2. положение о проведении аттестации персонала;
3. положение о почетном звании (грамоте);
4. положение о профессиональном обучении кадров;
5. положение о конкурсном отборе специалистов, направляемых в аспирантуру для целевой подготовки;
6. положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом;
7. положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием;
8. положение об управлении деловой карьерой персонала [6, с. 384].

Таким образом, мотивация, как составная часть экономической деятельности и социальной политики организации, является движущим фактором в системе управления и развития персонала. Формирование системы мотивации и стимулирования работников способствует повышению эффективности деятельности организации и личной заинтересованности сотрудников в результатах их труда.

# 2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ НА ОАО «ГРОДНЕНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Гродненский мясокомбинат»

На сегодняшний день ОАО "Гродненский мясокомбинат" одно из крупнейших в Беларуси мясоперерабатывающих предприятий полного цикла. Организация успешно работает с 1972 года.

Организационная структура предприятия, изображенная на рисунке 2.1, предполагает административное назначение генеральным директором:

1. главного инженера;
2. заместителя генерального директора по коммерческим вопросам;
3. заместителя генерального директора по производству и качеству;
4. заместителя генерального директора по экономике;
5. главного бухгалтера;
6. главного ветврача;
7. заместителя генерального директора по идеологической и административно-хозяйственной работе.

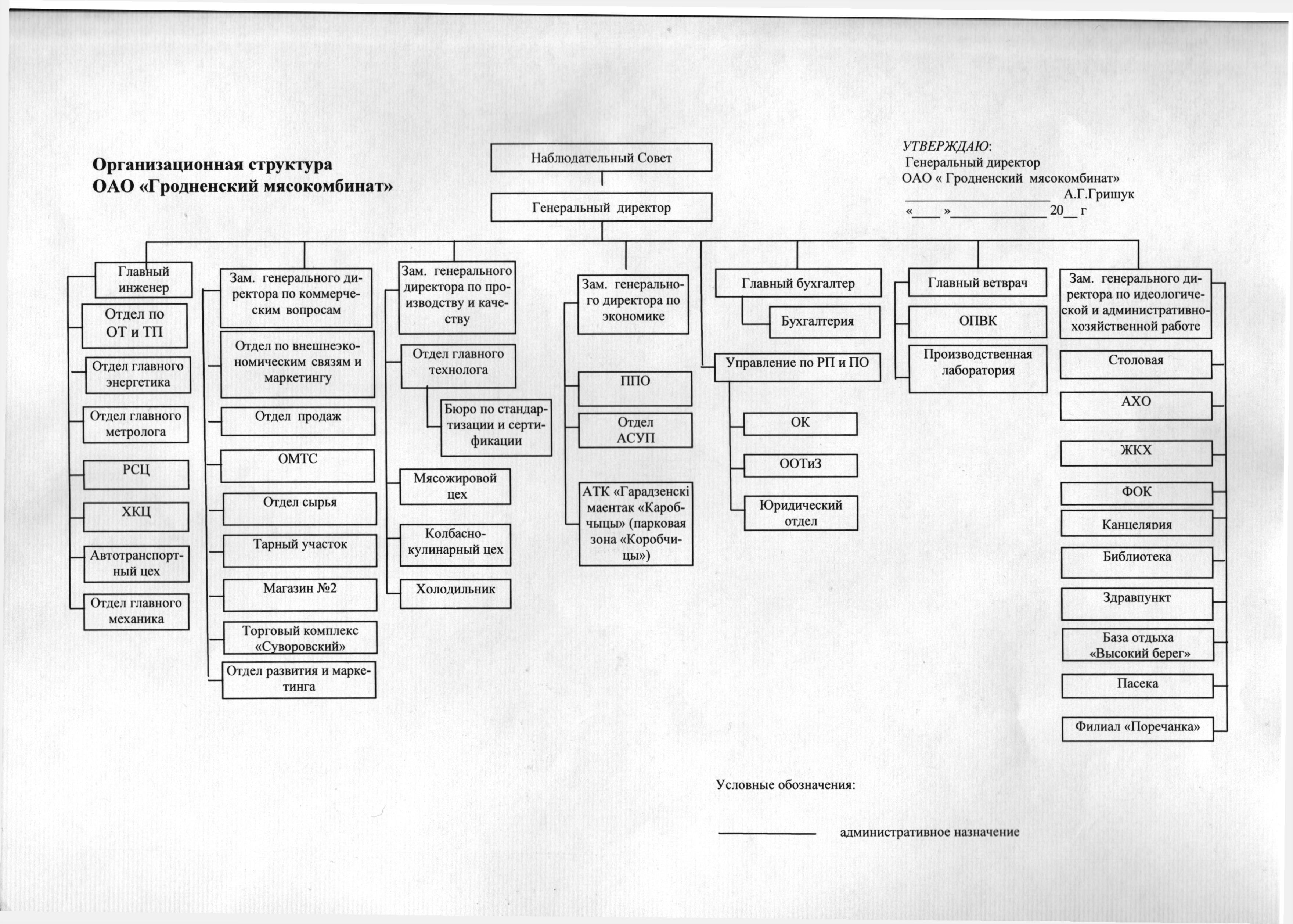


Рисунок 2.1 – Организационная структура ОАО «Гродненский мясокомбинат»

Примечание – Источник: Положение о кадровой политике ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Среднесписочная численность персонала в 2010 году составила 1384 человека, из них 10 руководителей, 150 специалистов, 5 технических исполнителей, 1219 рабочих. Стоимость внеоборотных и оборотных активов на декабрь 2010 года представлена в таблице 2.1.

|  |  |
| --- | --- |
| Активы | Стоимость, млн бел. руб. |
| Внеоборотные активы: |  |
| -основные средства | 106628 |
| -нематериальные активы (имущественные права на объекты смежных прав) | 22 |
| -доходные вложения в материальные ценности | 501 |
| -вложения во внеоборотные активы | 23422 |
| Итого: | 130573 |
| Оборотные активы: |  |
| Запасы и затраты | 25555 |
| Налоги по приобретенным товарам, работам, услугам | 4478 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 26150 |
| Денежные средства | 1623 |
| Финансовые вложения | 245 |
| Прочие оборотные активы | 2069 |
| Итого: | 60120 |

Таблица 2.1 – Стоимость внеоборотных и оборотных активов на декабрь 2010 года в ОАО «Гродненский мясокомбинат»

Примечание – Источник: бухгалтерский баланс ОАО «Гродненский мясокомбинат» за декабрь 2010 года.

Уставный фонд организации составляет 59031 млн руб., резервный фонд 1552 млн руб. Нераспределенная прибыль в 2010 году составила 8272 млн руб. Организация не прибегает к использованию долгосрочных кредитов и займов, однако в структуре пассивов присутствуют краткосрочные обязательства (рисунок 2.2).

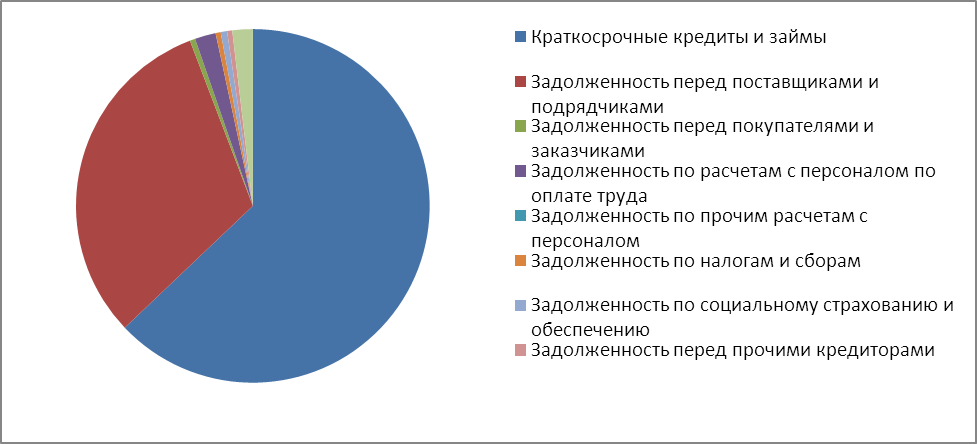


Рисунок 2.2 – Структура краткосрочных обязательств ОАО «Гродненский мясокомбинат»

Примечание – Источник: Отчет о прибылях и убытках ОАО «Гродненский мясокомбинат» за период январь-декабрь 2010 года.

Как видно из диаграммы, наибольшая доля краткосрочных обязательств организации приходится на краткосрочные кредиты и займы, а также на задолженность перед поставщиками и подрядчиками.

По данным отчета о прибылях и убытках (таблица 2.2, прибыль от реализации товаров, продукции, работ и услуг составила 25627 млн руб.

Таблица 2.2 – Финансовые результаты деятельности ОАО «Гродненский мясокомбинат»

|  |  |
| --- | --- |
| Доходы и расходы по видам деятельности | Сумма за отчетный период, млн руб. |
| Выручка от реализации товаров, работ, услуг | 453068 |
| Налоги и сборы, включаемые в выручку от реализации товаров, продукции, работ, услуг | 34017 |
| Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг | 367815 |
| Валовая прибыль | 51236 |
| Расходы на реализацию | 25609 |
| Прибыль от реализации товаров, продукции, работ, услуг | 25627 |

Примечание – Источник: Отчет о прибылях и убытках ОАО «Гродненский мясокомбинат» за период январь-декабрь 2010 года.

На протяжении всего времени производственной деятельности на мясокомбинате постоянно наращивались мощности, проводилось техническое перевооружение. За время существования организации успешно реализованы целый ряд инвестиционных проектов и, в частности:

1. в соответствии с Программой развития перерабатывающей промышленности агропромышленного комплекса на 2003-2004 годы, одобренной Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 27.09.2002 N 1336, ОАО "Гродненский мясокомбинат" был включен в реестр инвестиционных проектов на 2003-2004 годы.
2. строительство производственной лаборатории с целью создания условий для проведения экспресс методов по определению химических составов, пищевой и биологической ценности и безопасности изготавливаемой продукции в 2005 году;
3. ремонт бытовых помещений для рабочих производственных участков с целью приведения их в соответствие с требованиями международной системы НАССР в 2006 году;
4. приобретение холодильного оборудования в 2007 году для создания температурного режима в цехах и камерах охлаждения, экспедиции. Модернизация системы учета электроэнергии с целью энергосбережения;
5. реконструкция ливерного участка с установкой современного оборудования в 2008 году, которое позволит производить до 6 тонн продукции в смену;
6. приобретение в 2009 году технологического оборудования, способствующего улучшению качества и повышению производительности переработки мясного сырья: вакуумная фаршемешалка, эмульситатор, дымогенератор и т.д.;
7. установка создания климатического режима в камере созревания продукции на 77 рам в 2009 году;
8. модернизация очистных сооружений в 2010 году;
9. модернизация базы предубойного содержания скота в 2010 году.

Для внедрения новейших технологий и высокопроизводительного оборудования, обеспечивающего изготовление конкурентоспособной продукции, на предприятии создается требуемая техническая подготовка производства. Проведены реконструкции всех производственных подразделений.

В колбасно-кулинарном цехе установлены современные климокамеры, введено в эксплуатацию отделение по переработке парного мяса говядины, проведена реконструкция цеха технических фабрикатов. Установлена линия по упаковке колбасных изделий в газовой среде, что позволило увеличить сроки хранения продукции в торговой сети.

Проведена реконструкция производственного холодильника и компрессорного цеха, что обеспечило внедрение новейших технологий по термической обработке мяса и мясопродуктов холодом, улучшение условий труда работающего персонала. Построена новая аккредитованная производственная лаборатория и новейшего образца бытовые помещения для работающих производственных подразделений.

Среди крупных инвестиционных проектов, реализованных в 2009 году, — досрочный запуск цеха по выпуску колбасных изделий из субпродуктов. С открытием цеха мясокомбинат ещё больше укрепил свои позиции в продуктовом сегменте эконом-класса. С введением цеха производство изделий из субпродуктов возросло на 50 %, до 6 тонн в смену. На предприятии увеличен выпуск продукта этого сегмента до 20 тонн в сутки.

Другим важным инвестиционным проектом стала организация на месте площадей, ранее занимаемых производством изделий из субпродуктов, нового участка по выпуску копченых и сырокопченых изделий. Открытие участка состоялось в ноябре 2009 года. Его ввод позволил предприятию увеличить мощности производства продукции премиум-класса вдвое — до 90 тонн в месяц.

Осуществляя серьезную реконструкцию, комбинат максимально наращивает свою производственную мощность (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Производственная мощность ОАО «Гродненский мясокомбинат» в месяц

|  |  |
| --- | --- |
| Вид продукции | Производство, тонны |
| Мясо всех видов и субпродукты 1 кат. | 2400 |
| Колбасные изделия | 2000 |
| Мясные полуфабрикаты, в т. ч. пельмени | 500 |

Примечание – Источник: [12].

Сегодня мясокомбинат производит и предлагает для реализации более 450 видов продукции. Это колбасные изделия, полуфабрикаты, мясо свинины и говядины. Представлены различные виды вакуумной и газовой упаковки, фасовка, сервировочная нарезка.

Проведена реконструкция столовой, установлено современное оборудование. Организовано раздельное питание производственных цехов и участков. Кроме основной производственной деятельности ОАО "Гродненский мясокомбинат" активно занимается и развитием агротуризма, создает условия для активного отдыха сотрудников и жителей г. Гродно.

С целью развития инфраструктуры города ОАО "Гродненский мясокомбинат" в 2001 году в 7 км от Гродно начал строительство агротуристического комплекса "Гарадзенскi маёнтак "Каробчыцы".

Комбинат проводит реконструкцию собственного сельхозпредприятия "Поречанка". Территория хозяйства 2000 гектар, из них 600 гектар пахотных земель. На территории "Поречанка" ОАО "Гродненский мясокомбинат" проводит посадку плантаций, с перспективой расширения, голубики на 150 гектарах лесных и болотистых земель.

Взаимовыгодное сотрудничество с иностранными партнерами позволяет не только расширить рынок продаж, но и повысить производственный опыт. Зарубежные партнеры:

- "Фирма Контрактус" (Польша);

- "МP-TRADE" (Польша);

- "Promar" (Польша);

- "Берч Ласка" (Австрия);

- SIA "Тrade Investment" (Латвия);

- Фирма "Шульте" (Германия);

- "Van Rooi meat bv" (Нидерланды);

- ЗАО "Эфис" (Литва).

Комбинат успешно сотрудничает с польской фирмой "Контрактус", которая является одним из поставщиков сырья, необходимого для производства колбасных изделий. Они поставляют пищевые добавки "Wiberg", шкурку, шпик, оборудование, а в свою очередь комбинат поставляет им продукты убоя крупного рогатого скота.

Оборудование для линии по убою КРС поставила голландская фирма "Navi". Помощь в поиске, подборе и комплектации оборудования оказала инжиринговая компания "Schulte". Фирма "Берч Ласка" Австрия г. Вена поставляет комплектующие и основные узлы для оборудования, используемого в производстве.

На протяжении многих лет ОАО "Гродненский мясокомбинат" удачно на взаимовыгодных условиях сотрудничает с крупными производителями натуральных пищевых смесей, добавок и концентратов в Германии фирмами "Shridde". Добавки этих фирм комбинат использует для производства копчёностей. Эти добавки улучшают вкусовые качества, придают красивый и привлекательный вид продукции.

В свою очередь мясокомбинат поставляет: эндокринно-ферментное сырье в Испанию, говядину бескостную в Иран, шкуры КРС в ЕС.

Перечень экспортируемой продукции в Российскую Федерацию:

1. колбасные изделия и копчености;
2. говядина, охлажденная и мороженная в полутушах;
3. отруба говяжьи охлажденные;
4. говядина блочная;
5. свинина, охлажденная и мороженая в полутушах;
6. субпродукты говяжьи;
7. субпродукты свиные;
8. жир говяжий и свиной топленый;
9. жир-сырец говяжий.

Налажены партнёрские связи и в Республике Беларусь, так с Минскими хладокомбинатами: № 1 и № 2, а также с Минскими производителями лекарственных препаратов.

## 2.2 Анализ стратегии мотивации ОАО «Гродненский мясокомбинат»

Главным объектом мотивационной стратегии является персонал организации как решающий фактор производства. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств, желания и удовлетворения трудом в значительной мере зависит эффективность функционирования организации.

При выборе мотивационной стратегии учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде организации:

1. требования производства, стратегия развития организации;
2. финансовые возможности организации и определяемый ей допустимый уровень издержек на мотивацию персонала;
3. количественные и качественные характеристики работников и направленности их изменения в перспективе;
4. ситуация на рынке труда;
5. спрос на рабочую силу со стороны конкурентов и складывающийся уровень заработной платы;
6. требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом.

Формирование системы мотивации может быть ориентировано на:

1. связь с миссией и целью организации;
2. поддержание заработной платы на уровне требований рынка труда;
3. поддержание позитивного образа организации во внешней среде;
4. повышение качества трудовой жизни;
5. развитие персонала;
6. инновационную активность организации и персонала;
7. эффективную дифференциацию вознаграждения персонала.

Стратегия мотивации в современных условиях должна быть тесно связана со стратегией развития организации, в этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии. Миссия ОАО «Гродненский мясокомбинат» может быть сформулирована в виде следующего тезиса: «Чтобы сохранить свои лидирующие позиции, необходимо идти впереди всех и покорять новые вершины. Самое важное то, что для коллектива выполнение нормы никогда не является подвигом». Цель ОАО «Гродненский мясокомбинат» - удовлетворить самые взыскательные покупательские вкусы от консервативных до эксклюзивных.

Сформированная в организации система мотивации своей основной целью ставит создание сплоченного, ответственного, высокоразвитого и высокопроизводительного рабочего коллектива посредством обеспечения интересов всех категорий работников и социальных групп в целях побуждения к высокоэффективному труду и для достижения целей организации. Таким образом, система мотивации ориентирована на связь с миссией и целью ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Мотивационная деятельность предприятия ориентирована на установление заработной платы выше среднереспубликанского уровня. Организация обеспечивает стабильность в оплате труда, сильные материальные стимулы.

Тарифная ставка 1-го разряда на 01.01.2011 года в ОАО «Гродненский мясокомбинат» составила 276536 бел. руб., что в 2,3 раза превышает установленную тарифную ставку Республики Беларусь, равную 118000 бел. руб.

Расчет заработной платы производится на основе Раздела I Отчета по труду за январь-декабрь 2010 г. « Численность работников, заработная плата и отработанное время» по формуле

, (2.1)

где стр. 01 – среднесписочная численность работников (без внешних совместителей и граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам);

стр.02 – фонд заработной платы работников списочного и несписочного состава и внешних совместителей;

стр.03 – фонд заработной платы совместителей;

стр. 04 – фонд заработной платы несписочного состава, включая граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам.

Данные для расчетов представлены в следующей таблице (таблица 2.4).

Таблица 2.4. Численность работников и заработная плата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Номер строки | За период январь-декабрь 2010 г. |
| 1 | 2 | 3 |
| Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей и граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам), чел. | 01 | 1384 |
| Фонд заработной платы работников списочного и несписочного состава и внешних совместителей, млн руб. | 02 | 25314,3 |
| Фонд заработной платы совместителей, млн руб. | 03 | 50,3 |
| Фонд заработной платы несписочного состава, включая граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам, млн руб. | 04 | 97,6 |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 05 | 1515318 |

Примечание – Источник: Отчет по труду за январь-декабрь 2010 г. ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Сопоставление среднемесячной заработной платы работников ОАО «Гродненский мясокомбинат» с общереспубликанской средней заработной платой и заработной платой в пищевой промышленности представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Среднемесячная заработная плата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Сумма,  бел. руб. | Превышение среднемесячной заработной платы в ОАО «Гродненский мясокомбинат» над показателем, % |
| Среднемесячная заработная плата в ОАО «Гродненский мясокомбинат | 1515318 | - |
| Номинальная начисленная заработная плата работников Республики Беларусь (кроме субъектов малого предпринимательства негосударственной формы собственности) | 1237974 | 22 |
| Номинальная начисленная заработная плата работников пищевой промышленности Республики Беларусь | 1372332 | 10 |

Примечание – Источник: собственная разработка.

Таким образом, организация поддерживает уровень заработной платы выше среднереспубликанского, тем самым, реализуя стратегию поддержания заработной платы на уровне требований рынка труда, а также стратегию, обуславливающую позитивный образ организации во внешней среде.

Стратегия мотивации, ориентированная на повышение качества трудовой жизни, предусматривает следование следующим принципам:

1. вознаграждение должно ориентироваться не на прожиточный минимум, а на потребительский бюджет;
2. вознаграждение должно полностью обеспечивать всеми жизненными благами работающего и его семью.

В бюджет прожиточного минимума (таблица 2.6) входят следующие виды материальных благ и услуг: продукты питания, одежда, белье, обувь, предметы общесемейного пользования, лекарства, предметы санитарии и гигиены, а также жилищно-коммунальные, транспортные и бытовые услуги, услуги детских дошкольных учреждений.

Таблица 2.6 – Размер бюджета прожиточного минимума населения Республики Беларусь в 2010 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период действия | В ценах месяца | В среднем на душу населения, руб. | Для трудоспособного населения, руб. |
| 1.11.2010-31.01.2011 | Декабрь 2010 | 283050 | 302490 |
| 1.08.2010-31.10.2010 | Сентябрь 2010 | 274510 | 293880 |
| 1.05.2010- 31.07.2010 | Июнь 2010 | 266230 | 284860 |
| 1.02.2010-  30.04.2010 | Март 2010 | 255220 | 271450 |
| 1.11.2009-31.01.2010 | Декабрь 2010 | 250070 | 266330 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе Постановления Правительства № 127 от 29 января 2010 г.

В Республике Беларусь существует еще один норматив уровня жизни населения — минимальный потребительский бюджет. Если минимальный потребительский бюджет, должен обеспечивать человеку уровень жизни, необходимый для воспроизводства, то бюджет прожиточного минимума дает человеку возможность удовлетворять минимальные потребности (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Минимальный потребительский бюджет населения Республики Беларусь в 2010 году, бел. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория населения | В ценах июня 2010 | В ценах сентября 2010 |
| Мужчины трудоспособного возраста | 565170 | 575960 |

Продолжение таблицы 2.7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Женщины трудоспособного возраста | 565170 | 575960 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных Министерства труда и социальной защиты Беларуси.

Отличие бюджета прожиточного минимума от минимального потребительского бюджета заключается в том, что в первый не входят культурно-просветительные мероприятия и отдых. Кроме того, в бюджет прожиточного минимума включен несколько иной ассортимент товаров, характеризующий типичный уровень и структуру месячного потребления человека. Так, в бюджет прожиточного минимума не входят конфеты, пирожные, варенье, мед, грибы, баранина и некоторые другие продукты, потребление которых предусмотрено минимальным потребительским бюджетом.

Сопоставление среднемесячной заработной платы работников ОАО «Гродненский мясокомбинат» с бюджетом прожиточного минимума и минимальным потребительским бюджетом представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Среднемесячная заработная плата в ОАО «Гродненский мясокомбинат в соотношении с БПМ и МПБ

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, бел. руб. |
| Среднемесячная заработная плата в ОАО «Гродненский мясокомбинат | 1515318 |
| Бюджет прожиточного минимума в среднем на душу населения | 250070 |
| Минимальный потребительский бюджет | 575960 |

Примечание – Источник: собственная разработка

Согласно Положению об оплате труда наниматель в пределах средств на заработную плату имеет право рабочим устанавливать повышение тарифных ставок (окладов), рассчитанных по ЕТС (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Повышение тарифных ставок (окладов) ОАО «Гродненский мясокомбинат» в 2010 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Условие повышения | Размер повышения, % |
| Характер и специфика труда | До 50 |
| Интенсивность работы | До 40 |
| Внесение вклада в эффективность работы организации | До 20 |
| Применение производной профессии «старший» | До 10 |
| Сложность и характер выполняемых работ | До 50 |

Продолжение таблицы 2.9

|  |  |
| --- | --- |
| Проведение работы по нормированию труда и снижению трудоемкости за счет экономии фонда заработной платы | До 150 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе анализа показателей по труду ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Для стимулирования повышения профессионального мастерства рабочих устанавливаются надбавки за профессиональное мастерство (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Надбавки за профессиональное мастерство в ОАО «Гродненский мясокомбинат»

|  |  |
| --- | --- |
| Разряд рабочего | Размер надбавки,% |
| 3 разряд | 12 |
| 4 разряд | 30 |
| 5 разряд | 40 |
| 6 разряд | 50 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе анализа показателей по труду ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Наниматель имеет право устанавливать надбавки руководителям, специалистам, служащим за высокие производственные достижения в работе, сложность и напряженность труда, а также за выполнение особо важных работ на срок их проведения, таким образом, обеспечивая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала. Наниматель имеет право в пределах средств на заработную плату производить единовременное вознаграждение к профессиональным, государственным праздникам, торжественным событиям. Вышеперечисленные мероприятия ориентированы на повышение качества трудовой жизни персонала и способствуют повышению заинтересованности персонала в результатах его труда.

Реализуя стратегию мотивации, ориентированную на развитие персонала, организация уделяет серьезное внимание образованию персонала (рисунок 2.3), повышению квалификации и переподготовке.

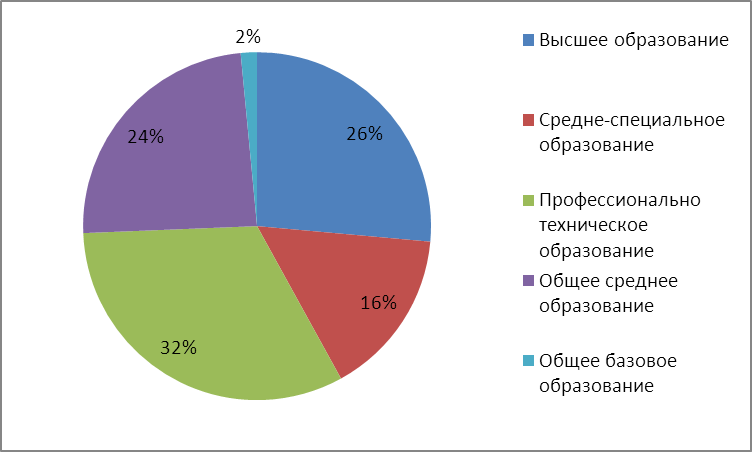


Рисунок 2.3 – Структура персонала по уровню образования ОАО «Гродненский мясокомбинат»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе анализа показателей по труду ОАО «Гродненский мясокомбинат».

В 2010 году организацией были выделены средства на обучение 379 сотрудников. В таблице 2.11 приведены данные по группам обучаемых работников.

Таблица 2.11 – Персонал, прошедший переподготовку и курсы повышения квалификации в ОАО «Гродненский мясокомбинат» в 2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа ППП | Всего, чел. | Количество обученных | |
| Общая численность, чел. | % обученных к общей численности,% |
| Руководители | 10 | 6 | 60 |
| Специалисты | 150 | 44 | 29 |
| Прочие служащие | 5 | - | 0 |
| Рабочие | 1219 | 329 | 27 |
| Всего | 1384 | 379 | 27 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе анализа показателей по труду ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод о том, что в организации реализуется стратегия развития персонала, повышения его квалификационного и образовательного уровня, особое внимание уделяется повышению уровня квалификации руководителей. Также организация реализует стратегию, ориентированную на инновационную активность персонала. Данная стратегия реализуется посредством создания благоприятной атмосферы для позитивного отношения к инновационной деятельности персонала. Поскольку данная деятельность сопровождается усложнением и интенсификацией труда, она должна обеспечиваться вознаграждением, обеспечивающим преодоление порога безразличия или непринятия инноваций, возникающих в виде различного рода барьеров в трудовом и организационном поведении. С этой целью в организации на период освоения нового производства производится доплата рабочим до прежнего среднего заработка в течение 3-х месяцев.

В соответствии с таблицей 2.12, наниматель в пределах средств на заработную плату имеет право руководителям, специалистам и другим служащим устанавливать повышение тарифных окладов, рассчитанных по ЕТС.

Таблица 2.12 - Повышение тарифных окладов руководителям, специалистам и другим служащим

|  |  |
| --- | --- |
| Условие повышения | Размер повышения, % |
| Участие в разработке и реализации проектов, способствующих модернизации производства | 20 |
| Разработка новых идей | 10-30 |
| Внедрение новейших технологий | 10-30 |
| Разработка программного обеспечения | 10-30 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе анализа показателей по труду ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Принимая во внимание все вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что ОАО «Гродненский мясокомбинат» реализует сочетание различных стратегий мотивации (таблица 2.13), однако часть из них осуществляется не в полной мере.

Таблица 2.13 – Реализация стратегий мотивации ОАО «Гродненский мясокомбинат»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид стратегии | Использование стратегии | Недостающие элементы стратегии в деятельности организации |
| 1 | 2 | 3 |
| Стратегия мотива­ции, ориентированная на связь с миссией и целями организации | **+** |  |
| Стратегия поддер­жания зарплаты на уровне требований рынка труда | **+** |  |

Продолжение таблицы 2.13

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия мотива­ции, обусловлива­ющая позитивный образ организации во внешней среде | **+/-** | Создание в общественном мнении позитивного образа организации, который является основой привлекательности для работающего и нанимаемого персонала |
| Стратегия мотива­ции, ориентированная на повыше­ние качества тру­довой жизни | **+/-** | Возна­граждение должно полностью обеспечивать всеми жизненными благами не только самого работающего, но его семью. |
| Стратегия мотива­ции, ориентиро­ванная на разви­тие персонала | **+/-** | Повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанные с инно­вационными процессами, проходящими в организации |
| Стратегия мотива­ции, ориентиро­ванная на иннова­ционную актив­ность организации и персонала | **+** |  |
| Стратегия мотивации, обеспечивающая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала | **+** |  |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе анализа показателей деятельности ОАО «Гродненский мясокомбинат».

Таким образом, система мотивации и стимулирования персонала ОАО «Гродненский мясокомбинат» находится на стадии развития. В дальнейшем возможно использование дополнительных средств мотивации с целью более полной реализации.

# 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОАО «ГРОДНЕНСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»

## 3.1 Создание позитивного образа организации как способ повышения ее привлекательности для наемного персонала

Интерес к вопросу формирования позитивного образа организации на рынке труда спровоцирован дефицитом квалифицированного персонала, который создает острую конкуренцию среди работодателей. Потенциальных соискателей можно разделить на 2 укрупненные группы. Первую группу работа привлекает такими характеристиками, как гарантии карьерного роста, широкие возможности для обучения, стабильность организации. Соответствующая группа работодателей готова принимать на работу специалистов с профильным образованием без опыта работы, самостоятельно обеспечивая необходимую дополнительную подготовку специалистов. Вторую группу соискателей характеризует, прежде всего, стремление к максимальному заработку, а не стабильности. Привлекательность соответствующих организаций определяется размером и динамизмом. Соискателей привлекает выплата сравнительно высокой заработной платы, скромный, но гарантированный социальный пакет, четкие функциональные обязанности. Обязательным условием для компаний является уже имеющийся у кандидатов опыт работы. Обе категории кандидатов привлекает социальная направленность и финансовая устойчивость бизнеса. Стоит отметить, что работа в стабильно функционирующей, социально ответственной и успешной организации мотивирует ее сотрудников к качественному и результативному труду [1, с. 78].

Основные черты соискателей и их предпочтения:

1. высококвалифицированные специалисты обладают высокой степенью уверенности в возможности получения достойного предложения и высокой оплаты труда;
2. приоритеты смещены в область семейных отношений, личностного роста, культурного развития, здорового образа жизни, трудовая деятельность является не смыслом жизни, а источником получения материальной основы удовлетворения насущных потребностей;
3. наиболее значимыми аспектами при выборе места работы являются уровень заработной платы и возможность профессиональной реализации в рамках предполагаемого функционала;
4. подавляющее большинство женщин стремится найти "спокойную" работу, не требующую "сверхотдачи", с нормированным рабочим днем, гарантированным уровнем оплаты; мужчины же предпочитают размеренность и стабильную возможность высокого заработка и карьерного роста [20, с. 286].

В борьбе за сотрудников победу могут одержать лишь организации, обладающие конкурентным предложением рабочего места и целенаправленно формирующие и продвигающие свой имидж как работодателя. Отправной точкой работы по формированию позитивного имиджа организации на рынке труда является выявление всего множества факторов, оказывающих воздействие на оценку работником организации как работодателя.

Среди совокупности факторов, оказывающих непосредственное влияние на формирование целостного образа организации-работодателя, следует выделить:

1. индивидуальные особенности соискателей;
2. внутриорганизационные характеристики организации.

Индивидуальные особенности соискателей (работников) играют ключевую роль при создании имиджа работодателя, так как во многом определяют восприятие информации о компании. К ним относят:

1. социально-демографические характеристики: пол, возраст, уровень образования, семейное положение, социальный статус;
2. профессионально-квалификационные: опыт работы, знания и навыки в конкретной профессиональной области;
3. мотивационно-психологические установки: система ценностей, преобладающие потребности, уровень готовности и заинтересованности выполнять работу;
4. личностные качества: чувства ответственности и долга, принципиальность, честность, коммуникабельность, адаптивность и пр.;
5. предыдущий опыт взаимодействия с работодателями: умение получать, анализировать и оценивать информацию о работодателе, возможность составить четкие требования, предъявляемые к желаемому рабочему месту.

Внутриорганизационные характеристики работодателя представляют собой оцениваемые соискателем показатели, частью из которых работодатель может управлять:

1. цели организации - основополагающий элемент формирования имиджа работодателя, позволяющий конкретизировать направления деятельности для разработки имиджа;
2. общие характеристики бизнеса: отрасль, размер и возраст организации, имя на рынке, динамика и стабильность, финансовые результаты;
3. система и стиль управления: структура органов управления, характер взаимосвязей управляющей и управляемой подсистем; способ делового общения руководителя с подчиненными, характер отношений между ними;
4. тип корпоративной культуры и социально-психологический климат: нормы и ценности, разделяемые большинством работников; эмоциональная атмосфера, включающая настроения, переживания людей, их отношения друг к другу, к работе и пр.;
5. кадровая политика: система оплаты труда, социальные программы, программы профессионального и карьерного развития;
6. условия работы: место работы, режим рабочего времени, характер работы, организация рабочего места.

Характеристику потенциального соискателя на должность в ОАО «Гродненский мясокомбинат» можно соотнести с усредненной характеристикой работников организации (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Характеристика потенциального соискателя ОАО «Гродненский мясокомбинат»

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр | Характеристика |
| Средний возраст | 35-45 лет |
| Пол | Преимущественно мужской |
| Уровень образования | Высшее, среднее специальное |
| Семейное положение | Женат (замужем) |
| Опыт работы, знания и навыки в конкретной профессиональной области | Опыт работы в соответствующей должности, сфере с приобретением знаний в конкретной профессиональной области |
| Система ценностей, преобладающие потребности | Личностный рост, профессиональное развитие, семейные отношения |
| Уровень готовности и заинтересованности выполнять работу | Высокий уровень заинтересованности в выполнении трудовых обязанностей |
| Личностные качества: чувство ответственности и долга, исполнительность, коммуникабельность, адаптивность | Развиты в высокой степени |
| Возможность составить четкие требования, предъявляемые к желаемому рабочему месту | Присутствует |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе анализа персонала ОАО «Гродненский мясокомбинат».

На сегодняшний день ОАО «Гродненский мясокомбинат» - стабильно функционирующая организация с 40-летним опытом работы. Предприятие в условиях нарастающей конкуренции на рынке мясопродуктов выпускает продукцию, способную удовлетворить самые взыскательные покупательские вкусы. На комбинате сплоченный трудовой коллектив профессионалов самого высокого класса, для которых ежедневная работа по самым высоким требованиям является нормой (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Внутриорганизационные характеристики ОАО «Гродненский мясокомбинат»

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр | Характеристика |
| Цель организации | Сохранение лидирующих позиций, полное удовлетворение потребительских вкусов |
| Отрасль | Пищевая промышленность |
| Возраст организации, динамика и стабильность | Стабильно функционирует с 1972 года |
| Способ делового общения руководителя с подчиненными, характер отношений между ними | Отношения руководителей и подчиненных уважительные и доверительные |

Продолжение таблицы 3.2

|  |  |
| --- | --- |
| Нормы и ценности, разделяемые большинством работников, эмоциональная атмосфера в коллективе | Усердный труд, ответственное отношение к выполняемой работе, уважение к коллективу |
| Кадровая политика | Ориентирована на развитие персонала и удовлетворение его потребностей |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе анализа персонала ОАО «Гродненский мясокомбинат».

При сопоставлении характеристики потенциального соискателя на должность в организации и внутриорганизационных характеристик ОАО «Гродненский мясокомбинат» можно сделать вывод о том, на сегодняшний день предприняты меры по формированию благоприятного образа организации у потенциальных соискателей, однако следует предпринять ряд мер по его улучшению, а именно:

-цель организации, помимо прочего, должна включать обеспечение достойного уровня жизни персонала и его развитие;

-уровень заработной платы должен обеспечивать не только работника, но и его семью;

-престиж организации следует улучшать за счет участия в социальных программах, в частности, программе развития собственного персонала.

Таким образом, решение задачи формирования имиджа организации-работодателя возможно на основе учета всего многообразия внешних и внутренних воздействий при целенаправленном создании наиболее привлекательного позитивного образа работодателя, а установление взаимосвязей между факторами позволит максимально эффективно управлять имиджем организации-работодателя в изменяющихся условиях.

## 3.2 Повышение качества жизни персонала как фактор развития мотивации и стимулирования в организации

Повышение качества жизни персонала является эффективным методом стимулирования и мотивации труда. Качество жизни работника подразумевает уровень его образования и дохода, жилищные условия, наличие либо отсутствие собственного транспортного средства, характер проведения досуга, возможность приобретения и использования потребительских товаров и товаров длительного пользования.

Однако для обеспечения повышения мотивации персонала не достаточно обеспечить достойное качество жизни только ему. Современной тенденцией является семейная направленность персонала: работник хочет обеспечивать не только себя, но и членов своей семьи, особенно, если речь идет о несовершеннолетних.

По итогам переписи населения Республики Беларусь 2009 года средняя белорусская семья – 2,6 человек. В 2009 г. располагаемые ресурсы на среднюю белорусскую семью в месяц составили Br1858,9 тыс. рублей или $645 ($248 на человека). В домашних хозяйствах, состоящих из одного человека, среднедушевой ежемесячный доход составил $324, в семьях с одним взрослым - $159 [15].

Средняя заработная плата в ОАО «Гродненский мясокомбинат» в 2010 году составила Br1515,4 тыс. рублей. При различном составе семьи работника доход на душу представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Обеспеченность семей работников ОАО «Гродненский мясокомбинат» в 2010 году

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Состав и занятость семьи работника | Доход на 1 члена семьи, бел. руб. | Доход на 1 члена семьи, долл. США |
| 1. 2 члена семьи (2 занятых) | 1515,4 | 502 |
| 1. 2 члена семьи (1 занятый, 1 незанятый/1 ребенок) | 757,7 | 251 |
| 1. 3 члена семьи (2 занятых родителя и 1 ребенок) | 1010,3 | 335 |
| 1. 3 члена семьи (1 занятый родитель, 1 незанятый родитель, 1 ребенок) | 505,1 | 167 |
| 1. 3 члена семьи (1 занятый родитель, 2 ребенка) | 505,1 | 167 |
| 1. 4 члена семьи (2 занятых родителя, 2 ребенка) | 757,7 | 251 |
| 1. 4 члена семьи (1 занятый родитель, 1 незанятый родитель, 2 ребенка) | 378,9 | 125 |
| 1. 4 члена семьи (1 занятый родитель, 3 ребенка) | 378,9 | 125 |
| 1. 5 членов семьи (2 занятых родителя, 3 ребенка) | 606,2 | 201 |
| 1. 5 членов семьи (1 занятый родитель, 1 незанятый родитель, 3 ребенка) | 303,1 | 100 |

Примечание – Источник: собственная разработка.

На основании приведенной таблицы можно сделать вывод о том, что заработная плата работника комбината обеспечивает бюджет прожиточного минимума членам его семьи и уровень обеспечения семьи выше общереспубликанского. В ноябре 2010 года минимальный потребительский бюджет белорусской семьи из 3-4 человек составил 459620 бел. руб., что обеспечивается в ситуациях 1, 2, 3 ,6, 9. Данный уровень заработной платы недостаточен в случае, если в семье из 3 либо 4 человек работает один.

Для обеспечения благосостояния членов семьи работника возможно использование социального пакета, описанного в главе 2, в который будут включены бонусы как для самого работника, так и для его супруга/супруги и детей (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Вариант социального пакета ОАО «Гродненский мясокомбинат»

|  |  |
| --- | --- |
| Льготы и привилегии | Баллы |
| 1 | 2 |
| Страхование жизни и здоровья сотрудника/члена семьи сотрудника | 13 |
| Бесплатное лечение (прием, процедуры по утвержденному списку) сотрудника/члена семьи сотрудника на базе определенного медицинского заведения | 12 |
| Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн, фитнес) для работника члена семьи сотрудника | 10 |
| Оплата обеда | 11 |
| Оплата топлива либо проезда в общественном транспорте | 11 |
| Оплата мобильной связи | 14 |
| Дополнительный отпуск | 17 |
| Частичная оплата путевки 1 раз в год | 16 |
| Частичная оплата путевки 1 раз в год | 16 |
| Оплаты летней путевки для ребенка в детский лагерь | 12 |
| Предоставление права на укороченный рабочий день, неделю | 8 |
| Скользящий, гибкий график | 10 |
| Оплата обучения сотрудника/члена семьи сотрудника | 20 |
| Кредиты на приобретение жилья, автомобиля | 20 |
| Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (День рождения организации, Новый год, День нового сотрудника) | 6 |
| Суммарное количество баллов | 150 |
| Максимальное количество баллов для сотрудника | 35 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [18, с. 165].

Льготы в социальном пакете можно распределить по «принципу кафетерия». Тогда работнику предоставляется выбор определенного меню (таблица 3.5), в частности, можно разработать меню с уклоном на обеспечение жизненными благами семью работника.

Таблица 3.5 – Варианты социального пакета по «принципу кафетерия» ОАО «Гродненский мясокомбинат»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Меню 1 | Меню 2 | Меню 3 |
| Оплата обеда | Оплата топлива | Страхование жизни и здоровья сотрудника/члена семьи сотрудника |

Продолжение таблицы 3.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оплата проезда в общественном транспорте | Оплата мобильной связи | Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн, фитнес) для работника члена семьи сотрудника |
| Медицинская страховка | Оплата посещения бассейна | Оплата летней путевки для ребенка в детский лагерь |
| 35 баллов | 35 баллов | 35 баллов |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [18, c. 167].

Применение в организации «принципа кафетерия» подразумевает распределение бонусов в начале года, исходя из потребностей сотрудников и возможностей организации. Таким образом, сотрудник может выбрать наиболее приемлемый для него и его семьи состав социального пакета.

Для повышения мотивации персонала организация должна обеспечить достойный уровень жизни не только собственному сотруднику, но и членам его семьи, что обеспечивается высоким уровнем заработной платы работника и дифференцированным социальным пакетом. Бонусы оказывают существенное влияние на удержание персонала, в особенности, если они определены на предприятии с учетом потребностей сотрудников.

## 3.3 Ориентация на развитие персонала как фактор повышения мотивации

Вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в условиях рыночных отношений приобретают все большую актуальность. Следует сформировать в организации такую систему развития персонала, которая обеспечила бы ей высокую эффективность работы, конкурентную способность и устойчивость положения на рынке. Кроме того, все большее развитие получает повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанные с инно­вационными процессами, проходящими в организации. Следу­ющую часть составляют изменения в зарплате и льготах, кото­рые получает работник более высокой квалификации. Поэтому стратегия роста должна опираться на финансовые возможности организации.

Развитие производства требует подготовки легко приспосабливающихся работников. Они должны быть объективно готовы справиться с новыми профессиональными функциями и способны воспринять эти изменения как нормальный режим производства.

Основными факторами, под воздействием которых складываются потребности организации в развитии своего персонала, являются:

1. динамика внешней среды;
2. развитие техники и технологии;
3. изменение стратегии развития организации;
4. создание новой организационной структуры;
5. освоение новых видов деятельности.

Обучение кадров и повышение их квалификации в ОАО «Гродненский мясокомбинат» осуществляется:

1. на производственных и экономических курсах;
2. на курсах целевого назначения;
3. в школах передовых приёмов и методов труда.

На индивидуальную производительность труда персонала оказывает влияние ряд факторов, относящихся к физическим и социально-психологическим способностям индивида. Помимо этого, у большинства рабочих производительность труда увеличивается по мере возрастания их профессиональной подготовки и повышения квалификации.

Новый сотрудник

Ориентация на организацию

Обучение планированию профессионального развития

Новая должность

Результаты

Аттестация и обсуждение с руководителем

Подготовка плана развития профессионального роста

Работа в должности

Обучение

Рисунок 3.1 – Схема процесса планирования и развития профессионального роста

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [17, с. 128].

Внедрение процесса планирования профессионального роста в ОАО «Гродненский мясокомбинат» (рисунок 3.1) предполагает:

1. потенциально более высокую степень удовлетворённости работой в организации, предоставляющей работнику возможности профессионального роста и повышении уровня жизни;
2. более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
3. возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
4. повышение конкурентоспособности на рынке труда.

В результате развития процесса планирования профессионального роста возможно получение следующих преимуществ:

1. мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров;
2. возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учётом их личных интересов;
3. планы профессионального развития отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
4. группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности [13, с. 334].

Модель партнёрства по планированию профессионального роста предполагает сотрудничество трёх сторон – рабочего, его руководителя, отдела кадров. Рабочий несёт ответственность за планирование собственного профессионального роста. Руководитель выступает в качестве наставника. Его поддержка необходима для успешного профессионального развития, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует работника. Отдел кадров играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом профессионального развития в организации.

Реализация плана профессионального развития зависит, прежде всего, от самого работника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих возможным реализацию этого плана:

1. результаты работы в занимаемой должности: успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой мотивации и продвижения;
2. профессиональное и индивидуальное развитие: работник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретённые знания, навыки и опыт;
3. эффективное партнёрство с руководителем: реализация плана профессионального развития в значительной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу работника и его потенциал, является важнейшим каналом связи между работником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении;
4. заметное положение в организации: для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы организация знала о существовании работника, его достижениях и возможностях.

По мере развития рыночных отношений, перехода от административных к экономическим методам регулирования экономики возрастает роль мотивации творческого труда и стимулирование высокотехнологичных, конкурентоспособных инновационных идей и инновационной активности.

Таким образом, в перспективе, внедрение в ОАО «Гродненский мясокомбинат» процесса планирования профессионального роста приведет к повышению заинтересованности персонала в личных результатах труда, повышению производительности и качества трудовой деятельности, что, следовательно, благоприятно скажется на эффективности функционирования организации в целом.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного в курсовой работе исследования можно сделать следующие выводы:

1. Мотивация, как составная часть экономической деятельности и социальной политики организации, является движущим фактором в системе управления и развития персонала. Низкая мотивация сотрудников может привести к негативным последствиям, среди которых можно выделить падение производительности труда, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, снижение качества труда, ухудшение имиджа организации.
2. Формирование системы мотивации и стимулирования работников способствует повышению эффективности деятельности организации и личной заинтересованности сотрудников в результатах их труда. Система мотивации и стимулирования персонала ОАО «Гродненский мясокомбинат» находится на стадии развития. В дальнейшем возможно использование дополнительных средств мотивации с целью более полной реализации.
3. Внедрение в ОАО «Гродненский мясокомбинат» процесса планирования профессионального роста сотрудников, системы обеспечения достойного уровня жизни не только собственному работнику, но и членам его семьи, а также формирование привлекательного для наемного персонала имиджа организации приведет к повышению заинтересованности персонала в личных результатах труда, повышению производительности и качества трудовой деятельности, что, следовательно, благоприятно скажется на эффективности функционирования организации в целом.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Брасс, А.В. Управление персоналом: курс лекций. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2009. – 199 с.
2. Брасс, А.В, Глушанов В.Н., Кривцов В.И. Управление персоналом: от факторов настоящего к возможностям будущего. – Минск: Технопринт, 2009. – 386 с.
3. Дафт, Р. Менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 800 с.
4. Дульзон, А.А. Мотивация персонала. – Томск: Чародей, 2009. – 168 с.
5. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 464 с.
6. Кибанов, А.Я., Баткаева, Е.А., Митрофанова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – Москва: ИНФРА-М, 2009. - 524 с.
7. Козловская, В.В. Негативные последствия мотивации персонала / В.В. Козловская // Предпринимательство в Беларуси: опыт становления и перспективы развития: тез. докл. III респ. науч. конф. студентов Респ. Беларусь, Минск, 19 марта 2011г./ Частное учреждение образование «Институт предпринимательской деятельности». – Минск, 2011. – Ч.1. – С. 27-28.
8. Ковалев, С.В. Управление качеством работы персонала. – Москва: Альфа-Пресс, 2009. – 384 с.
9. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.
10. Лобаскова, Н.А. Мотивация труда работников промышленного предприятия: рациональные пути // Проблемы теории и практики управления. – 2009. - № 5. – С. 111.
11. Магура, М., Курбатова, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов. – Москва: Журнал «Управление персоналом», 2009. – 653 с.
12. ОАО «Гродненский мясокомбинат». Комбинат сегодня. [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО «Гродненский мясокомбинат». – Режим доступа: <http://www.grodnomk.by/okks.php>. – Дата доступа: 20.04.2011.
13. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория. – Москва: Альфа-Пресс, 2009. – 1056 с.
14. Одегов, Ю.Г., Федченко, А.А., Дашкова, Е.С. Мотивация трудовой деятельности. – Москва: Альфа-Пресс, 2009. – 336 с.
15. Перепись населения. Статистические данные. [Электронный ресурс] / Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/homep/ru/perepic/2009/itogi1.php>. – Дата доступа: 20.04.2011.
16. Пряжников, И.С. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – Москва: Издательский центр «Академия», 2009. – 368 с.
17. Рудавина, Е.Р., Екомасов, В.В. Книга директора по персоналу. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 368 с.
18. Сербиновский, Б.Ю. – Управление персоналом. – Москва: Дашков и К, 2010. – 464 с.
19. Соломанадина, Т.О., Соломанадин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – Москва: Журнал «Управление персоналом», 2009. – 278 с.
20. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – Санкт-Петербург: Наука, 2009. – 542 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Составляющие, методы и цели мотивации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Составляющая мотивации | Метод мотивации | Цель мотивации |
| 1 | 2 | 3 |
| *Культура предприятия.* Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм. | Устав предприятия,  основные принципы руководства и стиль руководства  предпри­ятия. | Понимание и признание целей предприятия. Ориен­тация на перспективу. Со­гласование взаимных инте­ресов. |
| *Система участия.*  Участие работников в рас­пределении общего хозяй­ственного результата, в собственности предприятия и развитие сотрудничества. | Формы и методы распреде­ления результата,  участие в собственности, развитие отношений партнерства. | Установка на кооперативность в поведении. Ориен­тация на соотнесение за­трат и результатов, готов­ность к риску. Заинтересованность в информации, полезной для предприятия. |
| *Принципы руководства.* Предписания и норматив­ные положения для регулирования отношений между руководителями и подчи­ненными в рамках действу­ющей внутри организации концепции управления. | Основные принципы управле­ния, управление на основе личного примера,  управлен­ческий тренинг. | Совместное и конструктив­ное сотрудничество. Поло­жительное отношение к сотрудникам. Ответствен­ность и самостоятельность руководителей. |
| *Забота о персонале.* Все формы социальных льгот, услуг, предоставля­емых работникам незави­симо от их положения на производстве и результа­тов их работы. | Обеспечение безопасности труда, охраны здоровья,  создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спор­том, забота о работниках, нуждающихся в помощи. | Социальная защищенность и интеграция с предприяти­ем. Социальная ответ­ственность по отношению к другим. Повышение тру­довой активности. |
| *Привлечение к принятию решений.* Согласование с работником определенных решений, при­нимаемых на рабочем мес­те, в рабочей группе или на производственном участке. | Делегирование ответственно­сти, определение форм  от­ветственности,  добровольное участие в принятии решения. | Участие в принятии реше­ний на рабочем месте. Вовлеченность в дела предприятия. Принятие на себя ответственности. |
| *Организация рабочего места.* Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребно­стей работников. | Технические и организацион­ные вспомогательные сред­ства, физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика, эстетика и т.д.) | Удовлетворенность состоя­нием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качествен­ное выполнение задания. |

Продолжение таблицы А.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Кадровая политика.* Планирование мероприятий по повышению квалифика­ции и внутрипроизвод­ственной мобильности с учетом потребностей, же­ланий и профессиональных способностей работников. | Подготовка и повышение квалификации кадров,  тре­нинг и семинары,  планирова­ние карьеры, перспективные программы формирования структуры кадров. | Внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессио­нальной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая и инновационная деятель­ность. |
| *Регулирование рабочего времени.* Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и пред­приятия. | Сокращение рабочего време­ни, гибкое рабочее время, скользящий график,  непол­ное рабочее время, выходные дни,  связанные с религиоз­ными праздниками,  гибкое распределение годового фонда рабочего времени, увеличение продолжительно­сти отпуска работникам с большим стажем работы. | Ответственное и созна­тельное использование рабочего времени. Привле­кательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность использования рабочего времени. |
| *Информация работника.* Доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия. | Газеты предприятия, цеховые листки, справочники предприятия, собрания коллектива, отчеты о работе,  совеща­ния работников, радио пред­приятия. | Информированность о делах предприятия. Инте­рес к информации, выходя­щей за пределы рабочего места. Мышление и дея­тельность с позиций инте­ресов предприятия. |
| *Оценка персонала.* Система планомерной и формализованной оценки работников по определен­ным заранее установлен­ным критериям. | Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника, оценка поведения. | Удовлетворенность работ­ника отношением к нему руководства и оценкой результатов его труда. |

Примечание – Источник: [6, с. 116-118].

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Основные направления стимулирования трудовой деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Форма стимулирования* | | *Основное содержание* |
| 1 | | *2* |
| МАТЕРИАЛЬНОЕ | Заработная плата (номинальная) | Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместитель­ство, за работу в ночное время, за работу в праздничные и вос­кресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата за отпуск и т.д.) заработную плату. |
| Заработная плата (реальная) | Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введения компенсационных выплат; индексации зара­ботной платы в соответствии с инфляцией. |
| Бонусы | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как пра­вило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. |
| Участие в прибылях | Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего управленческие кадры). |
|  | Участие в акционерном капитале | Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, без­возмездное получение акций. |
|  | Планы дополнительных выплат | Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рын­ков сбыта: подарки фирмы; субсидирование деловых расходов; покрытие личных расходов, косвен­но связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). |
| Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств на оплату транспортных расходов, приобретение транспорта с полным обслужи­ванием (транспорт с водителем) и с частичным обслуживанием. |
| Организация питания | Выделение средств на организацию питания на фирме, выплату субсидий на питание. |
| Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне). |
| Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). |
| Программы медицинского обслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими предприятия­ми. Выделение средств на эти цели. |
| Консультативные службы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели. |

Продолжение таблицы Б.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 |
|  | Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях. |
| Гибкие социальные выплаты | Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Ра­ботник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг. |
|  | Страхование жизни | Страхование за счет средств компании жизни работника и членов его семьи. За счет средств, удер­живаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается. |
| Медицинское страхование | Выделение средств на медицинское страхование как самих работников, так и членов их семей. |
| Льготы и компенсации, не  свя­занные с результатами работы | Компенсации перехода на службу из других компаний - расходов, связанных с переездом, прода­жей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройством жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением |
| НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ | Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости: предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; организация гибкого графика работы; сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительно­сти труда. |
| Трудовое или организационное  стимулирование | Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, про­движения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки. |
| Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используют почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используют для морального стимулирования модель оценки по заслугам. |

Примечание – Источник: [13, с. 80].

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Вид стратегии | Описание стратегии |
| 1 | 2 |
| Стратегия мотива­ции, ориентированная на связь с миссией и целями организации | Связь между миссией и стратегией мотивации носит этический характер, который представляется в качестве основополагающего для формирова­ния системы (и ее составляющих частей) мотивации. Нельзя считать заслуживающей мотивации деятельность, которая непо­средственно не ориентирована на прирост общественного блага. |
| Стратегия поддер­жания зарплаты на уровне требований рынка труда | Ориентация на средний установившийся на рынке труда уро­вень заработной платы. Данная стратегия обеспечивает: ста­бильность в оплате труда, которая может быть только в условиях стабильного экономического положения организации; равномер­ность распределения рабочей силы через рынок труда; сильные материальные стимулы, которые основываются не только на зарплате, но и на льготах; уклонение от главного недостатка стратегий превышения среднего уровня зарплаты - отставания роста квалификации от роста оплаты труда и в результате нару­шения их единства. |
| Стратегия мотива­ции, обусловлива­ющая позитивный образ организации во внешней среде | Суммарное вознаграждение персонала выполняет важную функ­цию, социальную по своей направленности, а именно способ­ствует созданию в общественном мнении образа организации, который, в свою очередь, является основой привлекательности организации для работающего и нанимаемого персонала. Поло­жения данной стратегии подкрепляют позицию, изложенную в отношении стратегии поддержания зарплаты на уровне требова­ний рынка. |
| Стратегия мотива­ции, ориентированная на повыше­ние качества тру­довой жизни | Предусматривает следование следующим требованиям: возна­граждение должно полностью обеспечивать всеми жизненными благами не только самого работающего, но его семью: средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потреб­ностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работо­способность и доступ к благам, обеспечивающим развитие ра­ботника и членов его семьи; вознаграждение должно ориентиро­ваться не на прожиточный минимум, а на минимальный потребительский бюджет, обеспечивающий про­стое воспроизводство части трудоспособного населения, рас­сматриваемой организацией в качестве источника формирова­ния ее кадровых ресурсов; вознаграждение должно возрастать в связи с инфляцией, повышением цен на различного рода услуги, в связи с ростом семьи и т.п. Использование данной стратегии определяется экономическими возможностями организации. |

Продолжение таблицы В.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Стратегия мотива­ции, ориентиро­ванная на разви­тие персонала | В так называемых растущих и обучающихся организациях перио­дичность повышения квалификации и переподготовки значитель­но выше, чем принято современными нормами, предусматрива­ющими, что работник должен один раз в три года пройти повы­шение квалификации труда по тому рабочему месту и той деятельности, на которых он профессионально занят. Кроме того, все большее развитие получает повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанные с инно­вационными процессами, проходящими в организации. Следу­ющую часть составляют изменения в зарплате и льготах, кото­рые получает работник более высокой квалификации. Поэтому стратегия роста должна опираться на финансовые возможности организации стимулировать профессиональное развитие |
| Стратегия мотива­ции, ориентиро­ванная на иннова­ционную актив­ность организации и персонала | Инновационные процессы не могут осуществляться нормально без позитивного отношения к ним персонала, поскольку нередко сопровождаются усложнением и интенсификацией труда, которые не вознаграж­даются должным образом. Поэтому необходимы вознагражде­ния, обеспечивающие преодоление порога безразличия или даже неприятия инноваций, возникающих в виде различного рода барьеров в трудовом и организационном поведении. Стра­тегия мотивации на первых этапах инновационного процесса должна быть ориентирована на применение льгот и различного рода косвенных стимулов, поскольку рост зарплаты в условиях неустойчивых эффектов инноваций или отсутствия обозначив­шейся их перспективности неизбежно приводит к нарушению баланса между нормой труда и его оплатой. |
| Стратегия мотивации, обеспечиваю-щая эффективную дифференциацию вознаграждения персонала | В целом ориентирована на укрепление социального мира внутри организации - своего рода организационного равенства и сотрудничества и включает следующие требования: оплачиваться должна работа и связанная с ней ответственность, а не занимаемая должность; дифференциация должна быть большей между профессиональными группами, но меньшей в пределах одной профессиональной группы; межгрупповая дифференциация вознаграждения должна развиваться не по одному виду, а по комплексу выплат, т.е. дифференциация должна касаться не только величины вознаграждения, но и относиться к своего рода внутреннему разделению вознаграждения на многие составляющие: в этом случае большие различия в оплате труда выступают как обоснованные особенностями содержания выполняемой работы. |

Примечание – Источник: [6, с.118-120].