ВВЕДЕНИЕ

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Разработать эффективную систему форм и методов управления человеком можно, лишь зная то, что им движет, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и каким способом мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Повысить результативность труда можно через познание структуры мотивов и потребностей работников, через конкретные мероприятия по выражению им признания руководителем и по стимулированию на высокие результаты, через улучшение информационной структуры и структуры принятия решений посредством улучшения общения. Результативность работников зависит не только от односторонних требований и поощрений, но и от взаимного внимания и партнерства.

Проблемы мотивации довольно часто имеют центральное значение в жизни организации. Сотрудники тогда мотивированы, когда приносят пользу организации с радостью, воодушевлением, готовностью выполнять задание, увлеченностью.

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, проблема мотивации персонала на протяжении многих лет остается одной из самых важных в ряду проблем управления персоналом. Каждый руководитель стремится к тому, чтобы персонал работал более результативно. Готовность и желание персонала выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха организации. Практика показывает, что механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Вопреки воли и желанию человека от него нельзя добиться полной отдачи. Имея определенное расположение, желание и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек персонифицирует каждую задачу.

Все вышесказанное определило выбор цели и задачи исследования.

Целью курсовой работы является анализ механизма функционирования мотивации трудовой деятельности.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

* Рассмотреть сущность и функции мотивации трудовой деятельности;
* охарактеризовать основные методы мотивации труда;
* определить взаимосвязь стимулирования и мотивации трудовой деятельности;
* ознакомится с организационно-правовой структурой ОАО «Азовмежрайгаз»;
* предложить методы по совершенствованию мотивации персонала в ОАО «Азовмежрайгаз».

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

Объектом исследования курсовой работы является система управления персоналом организации ОАО «Азовмежрайгаз».

## **1 Теоретические аспекты формирования мотивации трудовой деятельности**

## **Понятие, функции и виды мотивации трудовой деятельности**

Термин «мотивация» впервые появился в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри». Трудовая мотивация привлекала внимание задолго до появления самого термина – с момента возникновения организации и необходимости подчинять действия занятых в ней людей ее целям и задачам. Однако только с начала ХХ в. стали предприниматься серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения. По утверждению Ли Якокки, когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Все определения мотивации можно свести к двум основным группам:

* мотивация рассматривается со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов. Типичным в данном подходе может служить определение мотивации, данное О.С. Виханским и А.И. Наумовым, как совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей;
* мотивация рассматривается как динамичное образование, процесс. Типичным в рамках второго подхода является определение М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Эти подходы взаимно дополняют друг друга и по своей сути являются отражением двух сторон мотивации как явления. Поэтому можно дать комплексное определение мотивации как процесса побуждения к деятельности, направленного на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов.

«Двойственность» в понимании мотивации способствовала появлению и развитию двух классов теорий мотивации – содержательных и процессуальных. Первые анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, и сконцентрированы в значительной степени на выявлении потребностей у людей, определении их приоритетности, влиянии на мотивацию (теории А. Маслоу, Ф. Херцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда). Процессуальные теории, появление которых связано с работами В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, рассматривают мотивацию прежде всего, как процесс и акцентируют внимание на когнитивных предпосылках поведения, реализуемых в мотивации и деятельности. Появившиеся впоследствии теории справедливости и атрибуции внесли дополнительный вклад в развитие представлений о мотивации, хотя и не позволили создать ее единую концепцию.

Различают три вида мотивации:

* нормативную – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;
* принудительную – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
* мотивацию посредством стимулирования – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Для понимания мотивации и создания ее модели воспользуемся системным и процессным подходами. Системный подход предполагает взгляд на мотивацию, как на открытую социо-техническую систему. Процессный подход представляет мотивацию как непрерывный процесс рождения мотивов. В самом общем виде мотивацию трудовой деятельности представим в виде следующей модели (рис.1)



Рисунок 1- Процессный подход к мотивации трудовой деятельности

С личности процесс мотивации начинается и заканчивается. Личность является объектом и субъектом мотивации. Личность имеет различные врожденные и приобретенные потребности. Трудовая среда (организация) призвана позволить человеку удовлетворить свои потребности путем эффективной работы по достижению целей организации. Эту задачу можно решить, лишь создав мощные мотивы трудовой деятельности человека.

Труд и его оценка является конечным пунктом процесса мотивации и важнейшим элементом системы мотивации. Именно он дает оценку эффективности мотивации труда в организации. Личность работника с точки зрения мотивации характеризуется четырьмя основными элементами: психологической структурой, ценностной структурой, потребностями и интересами (рис.2).

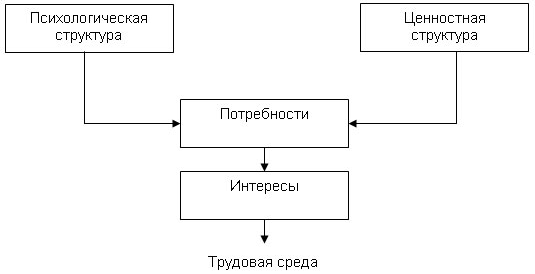


Рисунок 2- Личность работника с точки зрения мотивации

Потребности - это забота личности о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосовершенствования, а также стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания. Основные виды потребностей представлены содержательными теориями мотивации.

Ряд потребностей имеет непосредственное отношение к проблемам мотивации труда и обладает конкретно-трудовыми значениями. Среди них можно выделить:

- Потребности в самоуважении (добросовестная трудовая деятельность независимо от контроля и оплаты труда);

- потребность в самоутверждении (высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения и авторитета);

- потребность в общежитии (установка на трудовую деятельность как условие и повод для человеческих контактов) и др.

Кроме этих потребностей, которые условно назовем содержательными потребностями, в процессе труда возникают потребности в справедливости и в удовлетворении ожиданий – процессные потребности.

Характер потребностей определяется психологической и ценностной структурами личности.

Составляющими психологической структуры являются: характер и темперамент личности, ее направленность, предрасположенность, способности, одаренность, производительность.

Ценностная структура личности – это совокупность различных ценностей, т.е. представлений человека о главных и важных целях жизни и своей трудовой деятельности, о средствах и методах достижения этих целей.

Если психологическая структура человека является врожденной, то ценностная структура формируется в процессе воспитания и образования. Большое влияние на структуру ценностей оказывает жизненный опыт, социальное положение, материальное обеспечение, национальность, вероисповедание, возраст и здоровье человека.

Если потребности говорят о том, что необходимо человеку и в чем он испытывает нужду, то психологическая структура говорит о его возможностях, а ценностная структура призвана ответить на вопрос есть ли необходимость в удовлетворении этих потребностей с точки зрения ценностей человека, в свою очередь интересы объясняют, как, когда и где действовать чтобы удовлетворить человеку свои потребности.

Задачей трудовой среды (рис.3) в модели мотивации труда является создание мотивирующих условий для эффективной работы человека в организации.

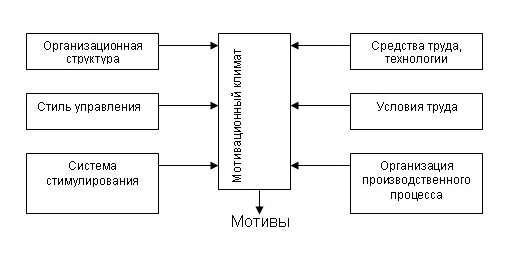


Рисунок 3-Задачей трудовой среды в модели мотивации труда

Организационная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива. Основными элементами организационной культуры являются: миссия организации – ее общая философия и политика, базовые цели организации, доминирующие в ней моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы. Организационная культура предполагает не только формирование делового кредо организации, но и доведение его до каждого работника, включение его в систему мотивации.

Средства труда представляют собой вещи, с помощью которых люди воздействуют на предметы труда и видоизменяют их. К средствам труда относятся машины и оборудование, инструменты и приспособления, здания и транспорт и т.д. Техническое состояние этих средств, их степень их степень изношенности, использование передовых технологий влияют на производительность труда работников и на их мотивацию.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

## **Методы мотивации труда**

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия. Методы мотивации - это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности.

По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа - определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.); вторая группа - активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.

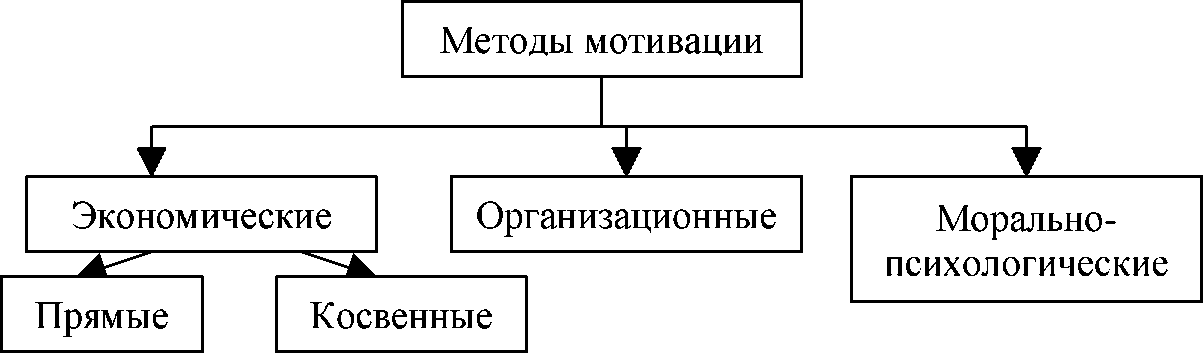


Рисунок 4-Классификация методов мотивации

На рисунке 4 представлена классификация методов мотивации. Рассмотрим, что можно отнести к каждой из классификационных групп.

Экономические методы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), повышающие их благосостояние.

Формами прямой экономической мотивации являются: - основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы);

* Дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия);
* вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды);
* премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия - прибылью);
* различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

Мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия.

Косвенная экономическая мотивация:

* предоставление в пользование служебного автомобиля;
* пользование социальными учреждениями организации;
* пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;
* предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

К организационным методам мотивации можно отнести:

* мотивацию целями (интересные цели);
* мотивацию обогащением содержания работы (предоставление интересной, разнообразной и социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, повышающими самостоятельность и ответственность работника);
* мотивацию участием в делах фирмы (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности).

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной.

Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

## **Роль мотивации в управленческой деятельности**

Мотивация — необходимое условие эффективного выполнения работы.

Даже если создаётся впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то всё равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей.

В связи с этим рассмотрим задачи мотивации.

Основные задачи мотивации персонала представлены на рисунке 5.

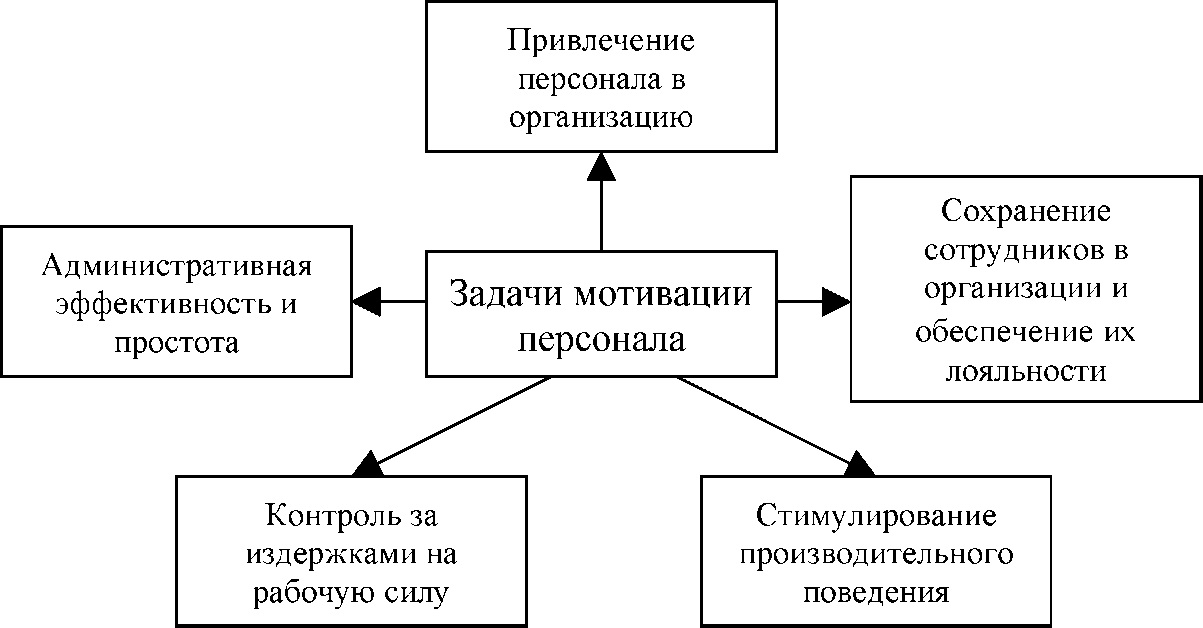


Рисунок 5- Основные задачи мотивации персонала

Рассмотрим подробнее, в чем заключается каждая из приведенных задач:

* Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.
* Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы мотивации. Стоит отметить, что одним из главных факторов, влияющих на удержание работника в организации, является удовлетворенность его работой.

Факторами, определяющими удовлетворенность работой, являются:

* содержание работы;
* профессия; оплата;
* возможности карьерного роста;
* руководство (способность руководителя оказать как техническую, так и моральную поддержку;
* хорошие личные отношения с руководителем);
* сослуживцы (степень технической грамотности сослуживцев и уровень их социальной поддержки);
* условия работы.

Очевидно, что дефицит какого-либо (или нескольких) факторов можно частично компенсировать за счет других.

* Стимулирование производительного поведения. Набрав и удерживая на работе потенциально сильных сотрудников, менеджеру по отбору персонала необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности.

Мотивация, как один из методов функции управления персоналом, является составной частью [процесса управления](http://alexandrgilenko.com/pravilnyj-menedzhment/).

На практике, набор навыков сотрудника не принесет результата, если он не заинтересован в этом результате. Поэтому при приёме на работу и постановке целей и задач необходимо, прежде всего, осознать, насколько работник способен выполнить поставленные перед ним цели и задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения.

Решение задачи эффективного управления персоналом, в первую очередь, сводится к совершенствованию навыков работников и к изысканию наилучших способов побуждения сотрудников к результативной работе.

Итак, выделим роль мотивации в управлении персоналом:

Организация - это открытая социальная система, коллективы людей, реализующих в работе свои потребности;

Работники организации готовы осуществлять собственную значимость в коллективном труде, быть сотрудниками организации;

Результативный труд доставляет человеку удовольствие и вызывает желание работать более продуктивно,

Если рассматривать состояние мотивационной системы на частных фирмах, то видно, что она далеко не совершенна. Существует ряд проблем, таких как:

* Преобладание системы штрафов над системой поощрений. Это оказывает большое психологическое напряжение и неудовлетворенность сотрудников, и, тем самым, снижает их интерес к выполняемой работе и производительность труда;
* пренебрежение интересами и пожеланиями работников. Т.е. руководители не выслушивают мнения и новые идеи своих подчиненных, хотя работники могли бы предложить действенные идеи по поводу улучшения работы предприятия, и тем самым повысить прибыльность фирмы и понять, что они нужны предприятию;
* очень часто встречаются плохие условия работы: непригодные помещения, время работы. Например, существует ночная смена, которая как известно плохо влияет на физическое состояние организма человека, а доплаты, которые определены в размере 40% от фонда заработной платы, отсутствуют.

Таким образом, мотивация – это очень важный аспект при построении управленческой системы. При отсутствии мотивации или при нецеленаправленной мотивированности сотрудников предприятия, производительность труда находится не на максимальном уровне, что может привести к снижению прибыльности. Следовательно, необходимо обращать особое внимание на эту проблему и следить за тенденцией развития системы мотивации в крупных фирмах и изменением потребностей сотрудников, чтобы впоследствии совершенствовать данную систему.

## **2 Механизм функционирования мотивации трудовой деятельности в организации ОАО «Азовмежрайгаз»**

## **2.1 Характеристика организации ОАО «Азовмежрайгаз»**

ОАО «Азовмежрайгаз» - это производственно-коммерческая фирма. Основным направлением деятельности компании является производство и торговля мороженым и вафельной продукцией.

ОАО «Азовмежрайгаз» было создано по решению учредителей - физических лиц 12 декабря 1996г. ОАО «Азовмежрайгаз» является самостоятельным предприятием, собственниками которого являются его учредители – физические лица, граждане РФ. ОАО обладает статусом юридического лица, имеет самостоятельный баланс, расчетный и валютный счет в банке, печать, штампы и другие реквизиты со своим наименованием. Предприятие от своего имени заключает договора, приобретает имущественные права, исполняет обязанности, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам.

Собственниками предприятия являются его учредители, доля каждого в уставном капитале составляет по 33,33% соответственно. Учредители на своих собраниях осуществляют управление предприятием в части принятия кардинальных решений, касающихся вопросов имущественного характера, распределения прибыли, изменения в уставных документах, назначения директора и т.п., все права и обязанности учредителей отражены в уставе предприятия.

Оперативное руководство предприятием осуществляет директор, который в свою очередь назначает на должность главного бухгалтера.

Основной задачей предприятия является получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов коллектива и собственников предприятия.

Согласно уставу, ОАО «Азовмежрайгаз» является многопрофильным предприятием, но основным видом его деятельности является розничная торговля строительными материалами. Общий товарооборот складывается от деятельности сети розничных магазинов, отделов мелкооптовой торговли, оптового склада и в незначительной доле от выездной торговли, связанной с участием в различных ярмарках, выставках и рекламных акциях.

В управлении персоналом ОАО «Азовмежрайгаз» применяются следующие группы методов мотивации:

* Административно-организационные:
* Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
* Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.
* Экономические методы мотивации:
* Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.
* Социально-психологические методы мотивации:
* Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.
* Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым Кодексом РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Администрация ОАО «Азовмежрайгаз» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников комбината определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

* должностного оклада;
* доплат;
* премий.

Заработная плата сотрудникам выплачивается два раза в месяц без задержек, что само по себе является стимулом к труду. Люди к этому привыкли, и поэтому с большим доверием относятся к компании, растет их уверенность в своем положении, и они ценят это.

Заработная плата сотрудникам выплачивается два раза в месяц без задержек, что само по себе является стимулом к труду. Люди к этому привыкли, и поэтому с большим доверием относятся к компании, растет их уверенность в своем положении, и они ценят это.

К должностным окладам работников ОАО «Азовмежрайгаз» установлены следующие доплаты:

* доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
* доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
* доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
* доплата за сверхурочную работу;
* доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией ОАО «Азовмежрайгаз» в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для комбината, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

* неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
* совершение дисциплинарного проступка;
* причинение материального ущерба комбинату или нанесение вреда его деловой репутации;
* нарушение технологической дисциплины;
* нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Конкретный размер снижения премии определяется генеральным директором ОАО «Азовмежрайгаз» (в отношении продавцов и рабочих – директор магазина) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

* совершение прогула,
* появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения,
* распитие спиртных напитков на территории организации,
* совершения хищения имущества.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

В ОАО «Азовмежрайгаз» есть традиция - поздравление сотрудников с днем рождения или другими знаменательными датами в их жизни, с вручением премии или ценного подарка. А также совместное празднование общегосударственных праздников, знаменательных событий компании с вручением наиболее отличившимся сотрудникам ценных подарков и благодарственных писем, проведение различных шоу, викторин, и других развлекательных мероприятий. Это позволяет людям наиболее полно раскрыться в коллективе и сплотиться, наладить взаимопонимание со всеми, кто работает в компании.

Предусмотрена оплата больничных листов и отпусков. В будущем возможно предоставление лучшим работникам дополнительных оплачиваемых дней отпуска или туристических путевок полностью за счет фирмы или со скидкой.

В компании приветствуется стремление к обучению, к совершенствованию своих профессиональных навыков, чтобы работали либо профессионалы своего дела, либо люди, желающие стать таковыми. Сотрудникам, желающим повысить свой образовательный уровень и квалификацию, гарантирован карьерный рост, при этом обучение проходит за счет средств предприятия.

В таблице 2 представлен перечень стимулирующих средств, применяемых в компании.

Таблица 2- Система стимулирования персонала в организации ОАО «Азовмежрайгаз»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Форма стимулирования | Основное содержание |
| 1. | Заработная плата | Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки) заработную плату |
| 2. | Бонусы | Разовая выплата из прибыли предприятия (новогоднее вознаграждение, связанное с размером получаемой зарплаты и стажем) |
| 3. | Свободное время | Предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных отпуска; гибкого графика |
| 4. | Оплата транспортных расходов | Выделение средств на оплату транспортных расходов или с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу) |
| 5. | Программа медицинского обслуживания | Выделение средств на организацию медицинского обслуживания |
| 6. | Организация питания | Выделение средств на организацию питания на фирме |
| 7. | Трудовое стимулирование | Творческие командировки, включение творческих элементов в трудовой процесс |
| 8. | Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучение) |
| 9. | Медицинское страхование | Как самих работников, так и членов их семей |

Многие руководители осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако при этом полагают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Истинные мотивы, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными методами стимулирования труда, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Налаженная мотивация работников и обратная связь обеспечат хорошие взаимоотношения между работниками и работодателем, повышение морального духа, отсутствие слухов и сплетен, что крайне отрицательно сказывается на производительности труда, рост взаимопонимания и доверия, быстроту в решении проблем, эффективное и спокойное ведение бизнеса.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ОАО «Азовмежрайгаз»социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов партисипативного управления, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.

## **2.2 Система мотивации и стимулирования персонала в ОАО «Азовмежрайгаз»**

Система стимулирования ОАО «Азовмежрайгаз» включает два вида стимулирования: материальное и нематериальное. На границе этих двух видов находятся так называемые статусные отличия — те стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное положение в организации. К такого рода вознаграждениям относятся отдельный кабинет, персональный автомобиль, мобильный телефон и т. п.

Материальное стимулирование включает денежную компенсацию и систему льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам. При описании системы материального стимулирования часто используется понятие компенсационного пакета.

Компенсационный пакет документально представляет собой ряд положений об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а также перечень льгот для сотрудников компании, разрабатываемый организацией самостоятельно на основе ее социально-экономического положения.

Основное значение системы компенсаций заключается в том, чтобы стимулировать эффективное производственное поведение сотрудников, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работника со стратегическими целями организации. Это определяет цели системы компенсации в ОАО «Азовмежрайгаз»:

* Привлечение персонала в организацию - система компенсаций должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.
* Сохранение (стабилизация) сотрудников в организации - в случае, когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее.
* Стимулирование производительного поведения - вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации.
* Контроль за издержками на работников - продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на оплату труда сотрудников, обеспечивая при этом их стабильность.
* Административная эффективность и простота - система компенсации должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, с другой стороны, не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для ее нормального функционирования.
* Соответствие требованиям законодательства.

В основе принятия решения о размере компенсационного пакета лежит своеобразный треугольник, одна сторона которого - интересы работодателя, другая - интересы наемного работника, третья - интересы покупателя плательщика или заказчика.

Традиционная система компенсаций предусматривает, что вознаграждение, получаемое сотрудником от организации, складывается из двух элементов - основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот) и остается постоянным в течение определенного, достаточно продолжительного промежутка времени.

В дополнение к заработной плате ОАО «Азовмежрайгаз» предоставляет своим сотрудникам значительное количество льгот. К числу льгот относятся все дополнительные (по отношению к заработной плате и другим, связанным с нею выплатам) предоставляемые организацией услуги или материальные блага, имеющие для организации денежный эквивалент. К ним относятся медицинское страхование, страхование жизни, бесплатное питание, дополнительный отпуск, путевка в санаторий и т. д.

Возвращаясь к вопросу о заработной плате, необходимо отметить, что наряду с вариантом выплаты зафиксированного на продолжительный срок оклада широко распространена система переменной заработной платы.

Существует несколько широко используемых систем переменной заработной платы, наиболее известной из которых является сдельная. Этот метод хорошо понятен работникам и ценится ими за объективность. Одной из наиболее сложных задач при использовании переменной заработной платы является выбор основания для ее начисления. Такая система будет действительно стимулирующей только в том случае, если сотрудник реально сможет оказывать влияние на основание, которое используется для начисления ему заработной платы. Менеджер по продажам может получать дополнительно деньги в зависимости от стоимости реализованной им продукции, но гораздо труднее решить, что может быть основанием для начисления переменной заработной платы диспетчеру или секретарю. Именно поэтому такие категории работников чаще всего получают постоянный оклад.

Особое значение при выборе той или иной системы заработной платы имеют психологические особенности работника. Более консервативные, тревожные, не склонные к риску люди предпочитают получать постоянную заработную плату. В то же время сотрудники с высокой степенью интервальности, эмоционально устойчивые, способные к риску, будут заинтересованы в том, чтобы большая часть их денежной компенсации была переменной и размер ее зависел от их усилий.

## **2.3 Совершенствование механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ОАО «Азовмежрайгаз»**

В целях совершенствования мотивации и стимулирования эффективности труда и управления персоналом в компании ОАО «Азовмежрайгаз» можно предложить следующее.

* Заработная плата важна для всех. Она должна быть конкурентной по сравнению с той, которую работник мог бы получать в другом месте. Для усиления стимулирующей роли заработной платы целесообразно соблюдение следующих принципов:
* зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых работ с целью обеспечения заинтересованности наемных работников в результатах своей работы;
* внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;
* исключение уравнительности в оплате наемных работников;
* при создании системы оплаты наемных работников предусмотреть усиление ее объединяющей роли, исключающей противостояние между работниками.
* Вознаграждать нужно не только крупные достижения, которые не так уж часты, но и небольшие, чтобы воспитать чувство достижимости целей. Очень эффективны в этом плане неожиданные вознаграждения. Можно, например, внедрить идею привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью бальной системы, а не схемы дополнительной стимулирующей оплаты. Допустим, за год работы без прогулов работнику будет начисляться 25 баллов, за год без нарушения дисциплины - также 25 баллов, за год работы без опозданий 15 баллов.

Дополнительные баллы будут начисляться работникам за поданные ими предложения по повышению производительности труда и за обслуживание клиентов. Можно добавить баллы за работу без больничных, за сверхурочную работу в связи с производственной необходимостью. Работники, набравшие 100 баллов, получат подарок, например куртку с фирменным знаком и надписью «Лучший». Работники, набравшие более 100 баллов, получат право выбрать по каталогу ценные подарки за счет фирмы.

Те работники, которые не тратят заработанные ими за год баллы, могут накапливать их на своих счетах, и когда счет достигнет, например 600 баллов, они получат право на более ценные подарки.

* Связь между дополнительными усилиями человека, достижением хороших показателей и вознаграждением должна быть ясной, понятной всем и обязательной. Если этой связи нет, то именно лучшие работники будут разочарованы в наибольшей степени и, скорее всего, именно они могут уйти со своей работы, снизив, таким образом, общий уровень производства.
* Чтобы процесс обучения в компании был результативным для фирмы и ее персонала, должны быть соблюдены следующие условия:
* компания должна иметь стратегический план своей деятельности;
* необходимо определять потребность компании в обучении персонала, чтобы удовлетворять эти потребности по мере их появления;
* на практике процесс обучения и производственная деятельность должны составлять единое целое;
* высшее руководство должно считать непрерывное развитие персонала одним из приоритетных дел.

Развитие персонала ни в коем случае нельзя рассматривать как роскошь, которая может быть позволительной только в "хорошее время", на самом деле, чем сложнее проблемы, с которыми сталкивается компания, тем выше потребность в повышении квалификации персонала и тем более необходимо вложение средств в обучение. Средства, затраченные на развитие сотрудников, являются эффективно вложенными средствами.

Обучение и повышение профессионального уровня, в конечном итоге, повысит производственные показатели и способность персонала оперативно реагировать на изменения и непредвиденные обстоятельства, обеспечит большую гибкость в работе. Это позволит с большей уверенностью надеяться на успехи в будущем, даст большее удовлетворение от работы, улучшит моральное состояние отдельного работника и всего коллектива.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на сотрудников. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной организации высоко ценится работниками и оказывает большое положительное влияние на мотивацию сотрудников к добросовестному труду и их преданность организации.

* Для наиболее полного удовлетворения и стимулирования персонала необходимо подумать о рабочих помещениях, об их благоустройстве. Здоровье и безопасность труда - это благополучие персонала. Руководство компании должно обеспечить безопасную обстановку и комфортные условия труда. Не помешала бы комната для отдыха, где работники могли бы расслабиться во время перерывов (комната психологической разгрузки).
* Для улучшения духа команды можно предложить персоналу активную общественную жизнь. Поощрять совместные загородные прогулки и пикники, рождественские походы в театр, вечеринки, занятия спортом. Также во все эти мероприятия нужно вовлекать и своих партнеров.

В целом компании ОАО «Азовмежрайгаз» следует придерживаться следующих направлений мотивации труда и управления персоналом:

* дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения;
* установить четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки;
* дать оценку индивидуальному вкладу каждого сотрудника в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи;
* обеспечить возможность для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
* предоставить всем равные возможности при найме и продвижении по службе, обусловливаемые только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом;
* компенсировать затраты усилий сотрудников справедливым вознаграждением;
* дать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к объединению в достижении общих целей;
* признать необходимость учета не только деловых, но и личных, семейных и групповых интересов работников.

В предложенной для ОАО «Азовмежрайгаз» улучшенной системе мотивации персонала определяющими факторами стимулирования будут система материального стимулирования и программа управления карьерным развитием. Методы же социально-психологической мотивации носят вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические.

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет важность проблем мотивации персонала.

Под стимулами понимаются разнообразные внешние воздействия (блага), с помощью которых субъект управления воздействует на мотивацию персонала для достижения поставленных целей.

Рассмотрение данного понятия позволило определить стимулирование как способ воздействия на поведение работника или метод управления персоналом для достижения поставленных целей. Исследование научных подходов к определению понятий "мотивация" и "стимулирование" и их сущности позволили выявить системное единство, взаимосвязь и взаимозависимость мотивации трудовой деятельности как внутреннего субъективного процесса формирования побуждения к труду, и стимулирования труда как комплекса внешних воздействий на поведение работника - в отличие от традиционного рассмотрения мотивации и стимулирования как отдельных самостоятельных явлений.

Принципиальное отличие стимулирования от мотивации заключается в том, что оно является одним из методов мотивации персонала, ее основополагающей составной частью.

Анализ системы мотивации труда в организации ОАО «Азовмежрайгаз» показал, что мотивирование персонала предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов. Оно включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую деятельность персонала. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура.

Используемые ОАО «Азовмежрайгаз» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Бердников, А. Система стимулирования труда / Кадровик. – 2011. - № 9. – 23-25с.
2. Боковня, А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании: / А.Е. Боковня. - Москва : Инфра-М, 2011. - 141с.
3. Бурмистров, А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / А.Бурмистров. // Управление персоналом. – 2012.- №7. - 48-49с.
4. Герчиков, В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: учеб. пособ. / Владимир Исакович Герчиков. – М.: ГУ ВШЭ, 2011. – 280 с.
5. Дмитриева, В. Совершенствование системы мотивации работников// Человек и труд. - 2010. - № 2. - 38-39с.
6. Жуковский, И. В. Методика развития мотивации // Управление персоналом. – 2011. - № 13. - 55-56с.
7. Иванова, С. В. Мотивация на 100% / Светлана Васильевна Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 288 с.
8. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учебное пособие для вузов. / Е.П.Ильин. - СПб.: Питер, 2011. - 508с.
9. Комаров, Е. И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего": учебное пособие / Е.И. Комаров; Президент. прогр. подгот. упр. кадров, Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации, Фак. инновац.-технол. бизнеса. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2010. - 134 c.
10. Магура, М. И. Секреты мотивации / М. И. Магура, М. Г. Курбатова. – М.: Управление персоналом, 2011. – 656 с.
11. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. - Москва : Альфа-Пресс, 2010. - 633 с.