МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики предприятия,

регионального и кадрового менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

Мотивация и стимулирование персонала организации (предприятия)

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А. А. Галстян

(подпись, дата)

Факультет\_\_\_\_\_\_экономический\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс\_\_4\_\_\_\_\_\_\_\_

Направление 38.03.01 Экономика\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е. В. Слепцова

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………..……………3

1 Теоретико-методические аспекты исследования мотивации и стимулирования персонала

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала; основные понятия и концепции мотивации труда……………….……...…………………………6

1.2 Преимущества и недостатки действующих мотивационных и сти мулирующих моделей в управлении персоналом………..……………….…14

1.3 Методы анализа и оценки системы мотивации и стимулирования труда………………………………………………………………………...….16

2 Управление стимулированием и мотивацией труда персонала в   
ООО «Кока-Кола»

2.1 Характеристика микро и макросреды…………..…………….……...19

2.2 Анализ основных факторов мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Кока-Кола»….…….………………………………………..20

3 Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Кока-Кола»

3.1 Основные направления совершенствования мотивации и стимулирования труда работников ООО «Кока-Кола»………………………………23

3.2 Разработка мероприятий по стимулированию и мотивации труда персонала ООО «Кока-Кола»…………………………………………...…….27

Заключение……………..……………………...……………………………….30

Список использованных источников…………...…………………….....……32

ВВЕДЕНИЕ

На разных этапах своей жизни индивид осуществляет трудовую деятельность – выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыты в семье и т.д. Каждый руководитель предприятия осознает это, и хочет побуждать людей работать в его организации. На протяжении длительного периода времени многие были убеждены, что материальные стимулы являются главенствующим фактором для мотивации работников. Однако, это далеко не так, ведь истинные мотивы, побуждающие людей эффективно выполнять свою работу, намного разнообразней и не так однозначны. И если работодатель овладеет современными моделями мотивации и сможет их приспособить для разных групп работников или даже индивидуально для каждого, то он сможет управлять своим персоналом, направляя его на выполнение задач и целей организации.

Управление персоналом это весьма сложный и многогранный процесс, и здесь следует учитывать многие составляющие, такие как, кадровая политика, взаимоотношение в коллективе, социально-психологические аспекты управления и т.д. Но одним из главных элементов данного процесса является стимулирование и мотивация персонала на производительную работу.

Мотивация и стимулирование сотрудников занимает одно из центральных мест в деятельности фирмы. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях развития экономики, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний.

Актуальность выбранной темы определяется тем, что в условиях, когда формируются новые механизмы хозяйствования, ориентированные на рыночную экономику, перед предприятиями возникает необходимость работать совершенно по-новому. В связи с этим вклад каждого работника становится значимее в конечных результатах деятельности организации. Одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных и адаптивных способов управления трудом, которые смогут обеспечить активизацию человеческого фактора.

Объектом исследования в данной работе выступает персонал ООО «Кока-Кола».

В качестве предмета исследования в данной работе избрана система мотивации и стимулирования персонала на современном предприятии.

Цель данной работы – проанализировать системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии и предложить пути их совершенствования.

Выбранная цель обуславливает следующие задачи:

– исследовать основные теоретические подходы к определению сущности мотивации и стимулирования персонала;

– систематизировать существующие проблемы мотивирования и стимулирования работников предприятий и способы их решения;

– рассмотреть систему стимулирования на предприятии ООО «Кока-Кола»

**–**  проанализировать механизмы разработки стимулирования системы и предложить пути ее совершенствования.

Методические основы работы: для наиболее полного раскрытия темы курсовой работы были применены различные подходы и инструменты, в том числе общенаучные методы исследования. Был применён системный подход к рассматриваемой проблеме, а также метод анализа, то есть изучение различных документов по данной теме. Основу исследования составили теории, выработанные в трудах ведущих отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента и управления: А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга и других авторов.

Методы исследования: аналитический метод, сравнительный метод, изучение статей, общенаучные методы теоретического анализа и моделирования; методы интерпретации эмпирических результатов.

1 Теорико-методические аспекты исследования мотивации и стимулирования персонала

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала; основные понятия и концепции мотивации труда

Одной из главных задач для предприятий является поиск эффективных способов управления персоналом. Главенствующим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Мотивация персонала организации занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, так как она выступает в роли непосредственной причиной их поведения.

Несмотря на долгие исследования в данной области, общепризнанного определения понятия «мотивации» нет. Многие авторы дают определение мотивации со своей точки зрения. У Зайцева Г.Г. такое определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [9].Также достаточно широко раскрывает мотивацию Уткин Э.А.: «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации». Или же «Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей». Но сколько бы ни было различных определений, все они акцентируют внимание на том, что под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы [9].

Теперь мы можем рассмотреть понятие, которые по своей сути близки к понятию «мотивация» и могут помочь более точно раскрыть его суть.

Потребности – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человека, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности.

Мотиваторы – это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям.

Стимуляторы – это факторы объективного окружения, регулирующие поведение человека извне, например компенсации.

Отрицательная стимуляция – это мотивация при помощи штрафов, с целью сокращения количества ошибок, недоработок и повышения эффективности труда.

Мотив – это причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Мотив находиться «внутри» человека, имеет индивидуальный характер, зависит от разнообразных внешних и внутренних факторов. Они трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени.

Виды мотивов к труду бывают:

– мотив социальности (потребность быть в коллективе);

– мотив самоутверждения (характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста);

– мотив самостоятельности (присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»);

– мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности;

– мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия;

– мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования:

– внешнее;

– внутреннее.

Внешнее мотивирование представляет собой процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например снижения монотонности труда [16].

Рассмотрим одну их самых популярных сегодня стратегий мотивации - создание команды. Команда – это группа людей, объединенных общей целью, использующие для ее достижения способности каждого члена команды и возможности объединенной группы.

При создании команды преследуются следующие цели:

– дать почувствовать сотрудникам, что их вклад оценен;

– признать, что никакая цель не может быть достигнута без участия всех, кто работает в этом направлении, независимо от их положения в иерархии;

– создать атмосферу уважения и доверия между членами команды;

– обеспечить более эффективную связь между работниками.

Все успешно работающие команды строятся на ряде общих принципов:

– доверие. Создание такой атмосферы между членами команды имеет жизненно важное значение;

– коммуникации. Прямое общение между членами команды обеспечивает понимание каждым цели группы и значения своего вклада;

– разрешение конфликтов. В хороших командах конфликты выносятся на всеобщее обсуждение и разрешаются как можно быстрее;

– обратная связь. В слаженных командах регулярно обеспечивается обратная связь, с тем, чтобы сообща укреплять деятельность всего коллектива.

Необходимо развивать чувство команды – побудить гордость за свой отдел или организацию. Для этого можно использовать символы. В некоторых организациях людям раздают какие-нибудь вещи с символикой фирмы, которые они могли бы надевать, носить с собой или ставить на свои столы. Такое напоминание сотрудникам о принадлежности к команде обычно оправдывает затраченные на это средства.

Научные подходы к изучению мотивационного процесса начали формироваться в XIX веке. Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений (потребности), которые заставляют людей действовать, так или иначе. Эти теории отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей. Данные теории можно разделить на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основное внимание уделяют человеческим потребностям, как факторам, которые лежат в основе мотивов побуждающих человека к деятельности.

Содержательные теории мотивации изучают потребности, которые мотивируют человека к той или иной деятельности, какова их структура, какие потребности первичны, а какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение. Они изучают цели, к которым стремится человек, в отличие от [процессуальных теорий мотивации](http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii), больше внимания уделяющих самому процессу достижения цели и удовлетворения соответствующей потребности.

Заслуга содержательных теорий в определении важной роли потребностей, как фактора мотивации. Но в реальной жизни удовлетворение и проявление потребностей редко происходит в соответствии со строгой иерархии и зависит от многих нюансов: пола, возраста, особенностей личности и пр. Это содержательные теории зачастую не учитывают и в этом их недостаток.

Основные содержательные теории мотивации:

1. Теория иерархии потребностей Маслоу.
2. Теория Альдерфера.
3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.
4. Теория двух факторов Герцберга.

Рассмотрим подробнее некоторые из них.

Теория иерархии потребностей – одна из самых известных мотивационных теорий, была разработана американским психологом Абрахамом Маслоу. Свои идеи Маслоу изложил в 1954 году в книге «Мотивация и личность» [1].

Наглядной моделью иерархии потребностей в теории А. Маслоу является широко известная пирамида потребностей (пирамида Маслоу). Хотя, что примечательно, в работах самого психолога не встретишь изображение пирамиды! Тем не менее, сегодня общепринято изображать «лестницу» человеческих потребностей именно в виде пирамиды.

Суть теории иерархии потребностей по Маслоу в следующем. Потребности человека имеют для него разную степень важности, и на первом месте стоят более примитивные вещи. Пока человек не удовлетворит базовые простейшие потребности, он не будет (и не сможет) испытывать потребности более высоких уровней.

То есть, в первую очередь, человека заботят проблемы отдыха, утоления голода, жажды. Затем человек задумается о своей безопасности. И только будучи сытым, отдохнувшим и имеющим крышу над головой, человек почувствует потребность в дружбе и любви. Затем потребность в одобрении, уважении и признании его заслуг. И только в самую последнюю очередь человека будут занимать духовные потребности: стремление к знаниям, искусство, самореализация. Таким образом, в пирамиде Маслоу семь уровней. Но часто ее упрощают до пятиуровневой модели:

– физиологические потребности (первичные);

– потребности в безопасности (первичные);

– социальные потребности (вторичные);

– престижные потребности (вторичные);

– духовные потребности (вторичные).

Основой, по А. Маслоу является удовлетворение физиологических потребностей. Идеальное общество, считал он, это общество сытых и спокойных людей. Высшей ступени, стадии самореализации (самоактуализации) достигает лишь 2% людей [1].

Стоит отметить, что теория и пирамида Маслоу неоднократно подвергалась критике. Она не учитывает индивидуальные особенности человека, не всегда потребности удовлетворяются именно в таком порядке, да и сам Абрахам Маслоу не проводил практических испытаний для подтверждения своей теории.

Теория потребностей Дэвида МакКлелланда, еще одного американского психолога, разработанная им в 1940-е годы, делает упор на потребность в причастности, потребность во власти и потребность в успехе.

Аналоги этих потребностей также можно обнаружить в пирамиде А. Маслоу.

Применительно к мотивации трудового персонала теория приобретенных потребностей МакКлелланда означает следующее. Потребность в причастности побуждает людей работать в коллективе, стремиться к признанию им. Потребность во власти мотивирует к карьерному росту, инициативе, лидерству. Потребность в успехе заставляет брать на себя ответственность при решении сложных задач, добиваться их успешного решения, достигать цели организации.

Поэтому работникам с потребностью в причастности надо дать работу с большими возможностями социального общения. Работникам с потребностью во власти надо предоставить возможность быть лидерами, принимать решения. Работникам с потребность в успехе надо поручать интересные и сложные задачи (но такие с которыми они могут справиться), отмечая и вознаграждая их успехи.

В заключении рассмотрим содержательную теорию мотивации американского психолога Фредерика Герцберга, созданную им еще в 1950-х годах.

Теория мотивации Герцберга предполагает наличие двух групп факторов влияющих на мотивацию работников: гигиенические факторы (удерживающие на работе) – условия труда, контроль за работой, размер заработной платы, взаимоотношения с коллегами и начальством; факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) – достижения работника, возможности карьерного роста, возможность самореализации, признание заслуг, успехи.

Согласно теории Ф. Герцберга гигиенические факторы важны, так как плохие условия труда и низкая зарплата приведут к неудовлетворенности человека своей работой. Но при этом они не могут мотивировать работника. С другой факторы-мотиваторы могут мотивировать работников, но их отсутствие не вызывает у людей неудовлетворенности своей работой [15].

Процессуальные теории мотивации – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает.

Можно сказать, что они больше ориентированы на процесс достижения цели (потому и называются процессуальными теориями), а не на содержание цели (как [содержательные теории мотивации](http://www.galyautdinov.ru/post.php?id=26&n=soderzhatelnye-teorii-motivacii)).

Но при этом процессуальные теории вовсе не отвергают роль потребностей в мотивации человеческой деятельности, просто согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.

К процессуальным теориям мотивации относятся:

– теория ожиданий В. Врума;

– теория справедливости Дж. Адамса;

– комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;

– теория X и теория Y МакГрегора.

Рассмотрим подробно теорию ожиданий В. Врума.Она в первые была изложена в его книге «Труд и мотивация» (1964 г.) Она говорит о том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для возникновения у него мотивации к достижению данной цели (обусловленной потребностью). Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого.

Т.е., мало наличие у человека потребности, надо чтобы он ожидал, что затраченные им усилия, в самом деле, помогут ему ее удовлетворить. Например, человек хочет устроиться на хорошо оплачиваемую и престижную работу. Для этого он поступает в ВУЗ, так как ожидает, что диплом поможет ему достичь этой цели [4].

Врум, в своей теории ожиданий, выделяет три ключевых фактора влияющих на мотивацию:

– ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (цели);

– ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено;

– ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).

Чем сильнее каждый из этих трех факторов, тем выше мотивация работника. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой.

Недостаток теории ожиданий В. Врума в том, что она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей валентностью: заработная плата, продвижение по службе, признание заслуг и т.д.

1.2 Преимущества и недостатки действующих мотивационных и стимулирующих моделей в управлении персоналом

Разумеется, что приведенные выше мотивационные модели не безупречны и их можно подвергнуть критике за имеющиеся в них недостатки в теоретическом и практическом аспектах. Так, Дж. О'Шонесси со ссылкой на Л. Портера приходит к выводу и утверждает, что, например, модель Маслоу имеет следующие недостатки.

Категории Маслоу непригодны для решения практических задач. Мы не можем безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Отсюда, рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов. Мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями. Так, поведение согласованное и поведение конкурируещее могут вызываться одним и тем же мотивом [14].

Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу. Так, предполагая, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует тот факт, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности.

Хотя данная иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не вскрывается.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовала широкому признанию этой теории. Есть основания считать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и руководящих работников.

Также подвергается критическому анализу и двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, которая отнесена к категории «мотивационно-гигиенической» и базируется на результатах исследований, в ходе которых осуществлялось выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека в процессе труда. Ф. Герцберг сделал главный вывод, который положен в основу мотивационной модели: «людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста» [12].

В мотивационной модели Ф. Герцберга можно отметить три основных недостатка.

Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь определить курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так как Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают «страдания» или «психологический рост».

Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Кинга, наиболее вероятная версия такова: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов».

Наконец, Д. Шваб и Л. Камингс указывают на то, что доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки «удовлетворение ведет к действию», не являлись экспериментальными [12].

Таким образом, противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания, по нашему мнению, главным образом направлены на их совершенствование. Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

В итоге становится ясно, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы.

Для того чтобы устранить негативные последствия мотивации Б. Карлоф предлагает следующие подходы:

– в драматической форме демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности;

– показать группе невозможность достижения поставленных целей;

– посеять недоверие между людьми, и прежде всего к их лидеру;

– объединить чувство принадлежности к группе с недовольством, усталостью и ущербностью.

1.3 Методы анализа и оценки системы мотивации и стимулирования труда

Можно выделить три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

– стимул и наказание (люди работают за вознаграждение);

– мотивирование через свою работу;

– систематическая связь с менеджером.

Мотивация не есть только вопрос раздачи наград. Людям требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы.

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач [13].

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно: сама система зарплаты устроена так, что связывает награду с достижениями, а также требуется поощрение людей через повышение их ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) и создание возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. И они обесцениваются, если раздаются и получаются незаслуженно.

Упражнение в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации позволяет, улучшать эффективность деятельности персонала, ибо умелое, руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа. Большое значение имеет личность и стиль управления руководителя.

Руководитель должен иметь в виду две цели: снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации, и увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных).

В общем виде выделяют следующие методы стимулирования результативности труда:

– экономические методы (денежные поощрения либо наказания в виде лишения премий, штрафов);

– целевой метод (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей повышает его активность);

– метод расширения и обогащения работ;

– метод соучастия или привлечения работников (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).

Результативность работы подчиненных зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления применяемого руководителем [13].

Основным фактором повышения продуктивности является научно-технический прогресс. Его реализация в значительной, степени зависит от разработки систем и методов управления, обеспечивающих стремление людей к нововведениям, к рационализаторским предложениям по улучшению продукции технологии и условий труда. Чем выше инициатива и творческая активность сотрудников, тем выше конкурентоспособность и эффективность фирмы [17].

Таким образом, можно сказать, что отсутствие мотивационных моделей на предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов. Очевидно, что зарплата – это далеко не единственная форма поощрения, возможны и другие самые разнообразные поощрения. Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям.

2 Управление стимулированием и мотивацией труда персонала в ООО «Кока-Кола»

2.1 Характеристика микро и макросреды

Развитие предприятия и стратегическое управление им невозможно без предварительного анализа микро и макросреды компании. В итоге рассмотрение данных компонентов является важным элементом в выстраивании эффективной политики, в том числе и стимулирующей, фирмы.

Микросреда – это внешние по отношению к предприятию силы, такие как конкуренты, потребители, поставщики, торговые посредники, инвесторы.

На данном сегменте, который представляет рассматриваемая нами компания, она не имеет большое количество конкурентов, которые удовлетворяли бы те же потребности потребителей. Главным конкурентом выступает предприятие ООО «ПепсиКо».

Что касается потребителей, то продукция ООО «Кока-Кола» доступна для всех слоев населения, создавая для них приемлемые условия, в том числе и в цене.

Если рассматривать поставщиков, то предприятие ООО «Кока-Кола» сотрудничает с большим количеством компаний. Одними из самых важных можно считать ООО «Русджам», которая производит и поставляет эксклюзивные бутылки и крышки, этикетки для бутылок предприятие закупает у зарубежной компании «Sunlnterbrew», поставщиками жестяных банок является ООО «АйТи-Пакинг».

К элементам макросреды можно отнести социально-демографические, географические, экономические, природные, технические, политические и культурные факторы.

Можно рассмотреть влияние на деятельность предприятия некоторых из них.

Экономическая среда не несет никакого положительного воздействия. В настоящее время покупательская способность граждан и юридических лиц значительно снизилась, уровень инфляции растет, финансовое и валютное состояние страны нестабильное, что оказывает неблагоприятное влияние на деятельность компании.

Если говорить о научно-технологической среде, то каждый год совершенствуются технологии производства, внедряются новые технологические процессы, которые должны способствовать повышению производительности труда, улучшению качества продукции, появляются новое высокопроизводительное оборудование. Все это подвигает компанию вести «технологическую гонку», чтобы не уступить конкурентам.

В целом факторы макросреды оказывают большое влияние на деятельность предприятий питания и близкие к ним, поэтому предприятие должно иметь эффективную систему обратной связи, позволяющей иметь достаточно полное представление о соответствующих факторах макросреды. И на основе данной информации выстраивать и адаптировать стратегию с учетом своих возможностей.

2.2 Анализ основных факторов мотивации и стимулирования персонала в ООО «Кока-Кола»

Задачей любого предприятия, и в частности руководителя, сформировать атмосферу и рабочие условия, которые будут способствовать эффективной реализации работниками своих навыков.

В ООО «Кока-Кола» понятие рабочая среда рассматривается, как профессиональная деятельность сотрудников, которая включает характеристики целей и задачей работников, и также характеристики самих ситуаций, которые будут мотивировать работников на выполнение данных целей и задач. При этом, конечно должны учитываться индивидуальные особенности сотрудников и специфика их работы.

Руководство рассматриваемого нами предприятия придерживается такой точки зрения, что воздействовать на свой персонал нужно не только материальными стимулами, но и характеристиками работы. Поэтому для достижения максимальной отдачи о работников следует обращать внимание на главные характеристик рабочих заданий, то есть те, которые помогают сотруднику удовлетворить потребности в достижении результатов.

Основное влияние на мотивацию людей оказывают следующие характеристики:

– разнообразие нужных навыков;

– закономерность выполняемых работником задач;

– значимость и ответственность заданий;

– доступная самостоятельность;

– обратная связь.

В основе руководства персоналом компании находится несколько принципов:

1. Объединение заданий (весь спектр поручают одному человеку, что позволяет достичь большей целостности задания и разнообразить навыки).
2. Законченность и целостность заданий (сотрудник выполняет от начала и до конца хотя бы часть своих заданий, что повышает степень ответственности и значимость работы).
3. Делегирование полномочий, что помогает поднять самостоятельность работников, повышая уровень их трудовой мотивации.
4. Установление обратной связи (чем больше источников обратной связи, тем точнее и эффективнее производительность труда).

Немало важным в повышении мотивации сотрудников является постановка целей работы и их характеристик (конкретность, сложность, приемлемость, участие в постановке целей, обеспечение обратной связи).

В большинстве случаев для работников главной мотивацией является денежное поощрение, и поэтому стоит рассмотреть систему оплаты труда в ООО «Кока-Кола». Здесь используется сдельная оплата труда. Оценка результатов производится на основе анализа различных критериев. Но возможно самым главным считается не сам размер заработной платы, а как его воспринимают сотрудники, то есть, считают ли они его справедливым. Для этого на предприятия принимаются следующие меры:

– проведение соцопросов, которые помогают выяснить, что снижает у сотрудников удовлетворенность системой стимулирования труда;

– детальное информирование людей о расчете размера премий и надбавок, а именно, кому и за что они начисляются;

– собеседования с подчиненными для выявления возможной несправедливости в оплате труда, начислении премий и распределение поощрений с целью восстановления справедливости;

– регулярный мониторинг ситуации на рынке труда и уровня оплаты на аналогичных профессиональных позициях, своевременная корректировка в системе оплаты труда.

Говоря о самих формах стимулирования персонала, то среди них можно выделить бонусы за перевыполнение поставленного ежемесячного плана, квартальные премии, бонусы за поставленные цели и т.д.

Если рассматривать нематериальные способы стимулирования персонала, то это награждения призами лучших сотрудников, розыгрыш путевок на отдых, обучение наиболее перспективных сотрудников.

3 Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Кока-Кола»

3.1 Основные направления совершенствования мотивации и стимулирования труда работников ООО «Кока-Кола»

Одним из главных направлений по совершенствованию мотивации работников будет являться модернизация системы материального стимулирования персонала.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала в ООО «Кока-Кола» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников.

Главной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы – взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него.

В корпорациях развитых стран часто применяются сразу несколько систем оплаты труда (см. Таблица 1), в которых отражается его специфика в разных подразделениях и их роль в достижении получаемых результатов.

Ведь, если у оплаты будет своя специфика для каждого подразделения, то можно будет более эффективно контролировать, как сам процесс стимулирования труда, так и процесс производства в целом.

Таблица 1 – Анализ систем оплаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система | Условия | Преимущества | Недостатки |
| 1. Повременная оплата | Используется там, где трудно измерить и контролировать качество/ количество труда или где производительность далека от критической | Проста, легко реализуется и легко начисляется, обеспечивает хорошие отношения с работниками | Плохо стимулирует, терпима к плохим производственным результатам |
| 2. Сдельная оплата | Используется для специфических видов работ, когда высоко значение денежного вознаграждения | Вознаграждение непосредственно связано с результатами | Источник конфликтов и недовольств, если не гарантирует минимального дохода |
| 3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты | Используется там, где труд можно измерить, деньги мотивируют, система принимается работниками и понятна им | Хорошо мотивирует, так как непосредственно связана с вознаграждением, способствует росту производства | Сложна в использовании, способствует конфликтам, не способствует росту групповой отдачи |
| 4. Ставка + надбавка на группу (за показатели работы бригады, цеха, отдела) | Используется там, где трудно определить индивидуальные показатели и где хорошая атмосфера в рабочих группах | Хорошая мотивация при условии, что связь между усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне | Сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать некритичность к слабым показателям |
| 5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия) | Хороший климат в отношениях администрации с работниками, стимулирующий сотрудничество | Обеспечивает перемены, способствует более широкой вовлеченности работников в дела фирмы | Нечеткая связь между индивидуальным вкладом и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов |
| 6. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы | Используется там, где публикуются показатели финансовой деятельности и где имеется участие работников в делах фирмы | Обеспечивает идентификацию работников с делами фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка | Не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять |

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это значит, что выбор системы нельзя рассматривать и использовать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или индивидуальная), обучения, подготовки и профессионального продвижения персонала фирмы и других.

Также среди направлений необходимо выделить развитие системы управления деловой карьерой и расширение использования социально-психологических факторов в мотивации персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Карьерное стимулирование позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. Предложение организацией возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. При этом для каждого работника должна быть разработана индивидуальная программа продвижения по карьерной лестнице.

Создаваемая программа должна включать в себя следующие услуги:

– давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

– указывать систему, в соответствии, с которой квалифицированные работники могут претендовать на эти места;

– помогать работникам в установлении карьерных целей;

– поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися в ООО «Кока-Кола».

Говоря об использовании социально-психологических методов мотивации персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками.

Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

– поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

– развитие системы управления конфликтами;

– формирование и развитие организационной культуры.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы в ООО «Кока-Кола»:

1. Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.
2. Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников.
3. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.
4. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.
5. Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.
6. Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, при этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.
7. Широкое внедрение корпоративной символики. Широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

3.2 Разработка мероприятий по стимулированию и мотивации труда персонала в ООО «Кока-Кола»

В ООО «Кока-Кола» рекомендуется провести следующие мероприятия по стимулированию труда:

– дополнительное обучение и курсы по повышению квалификации;

– самообразование (на добровольной или обязательной основе);

– проведение аттестации комиссией или руководителем предприятия в виде конкурсов (например, «Лучший технолог», «Лучший водитель» и т.п.);

– присвоение (или не присвоение) соответствующего разряда по результатам аттестации, повышение (или не повышение) квалификации;

– назначение работника на соответствующую должность с учётом его профессиональных и личных качеств;

– повышение заработной платы в соответствии с занимаемой должностью работника;

– предоставление работникам социальных гарантий.

Система материального стимулирования ООО «Кока-Кола» также нуждается в разработке дополнительных мероприятий для повышения эффективности системы мотивации деятельности работников на предприятии, и может включать в себя:

– премии работникам к юбилейным датам;

– пенсионные накопления;

– участие в прибылях, дивиденды (предприятие должно само определять как будет влиять полученная прибыль на заработную плату каждого работника);

– медицинское страхование на предприятии (возможно по отдельным должностям);

– страхование от несчастных случаев (возможно по отдельным должностям);

– вознаграждение по итогам работы за год (будет зависеть от выполнения поставленных задач или других норм установленных руководством заранее);

– оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины;

– оплату питания или проезда работников;

– оплаченные праздничные дни;

– организация и оснащение рабочих мест;

– оплату отдыха работника и т.п.

Все эти мероприятия требуют немалых средств, так что предприятие прежде, чем обновлять мотивационную систему должно проанализировать множество как внешних, так и внутренних факторов.

Также можно применить систему премирования, которая наиболее справедливо оценивает труд персонала и стимулирует повышение эффективности, качества и производительности труда. Премирование работников зависит от конечных результатов деятельности в организации. Премии выплачиваются после подведения результатов труда работников и организации за месяц. Разработка и внедрение справедливой и подходящей для ООО «Кока-Кола» и для работников системы оплаты за выполненную работу является важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

В качестве социальных приемов совершенствования стимулирования труда можно предложить несколько мероприятий: подарки ко дню рождения; поздравления сотрудников с 23 февраля, 8 марта, Новым Годом; совместное проведение досуга, организуемое руководством организации, юбилейные торжества; похвала, поддержка со стороны руководителя; похвала, поддержка со стороны коллектива; занесение на Доску почета; благодарственное письмо со стороны руководства; ценный подарок; почетная грамота; престижность труда; возможность общения; причастность к делам трудового коллектива; размеры и планировка служебного кабинета; публикация статьи с признанием заслуг работника в местной прессе; подарки к праздникам, юбилеям.

В нематериальном стимулировании следует учитывать следующие факторы: повышение статуса работника в его собственных глазах и в коллективе; выполнение содержательных, творческих, сложных, важных заданий, требующих полной отдачи; также привлечение подчиненных к процессу управления предприятием, делегирование прав и полномочий; стимулирование карьерного роста подчиненных. При этом очень важно, чтобы оценка персонала проводилась не просто так, а давала видимый результат работникам. Перемещение сотрудников на более высокие должности является одним из сильнейших мотивов эффективной работы. Для этого необходимо регулярно, желательно не реже одного раза в год, производить повышение или перемещение сотрудников в другой отдел или даже отделение. Таким образом, все остальные работники будут стремиться достичь того же результата, и работа предприятия будет действительно эффективной.

Для некоторых работников гораздо важнее признание общественности и осознание того, что его труд действительно ценится. Потому стоит регулярно устраивать корпоративные вечера с вручением грамот или просто выражением признательности и благодарности лучшим.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Труд является главным составляющим в жизни каждого человека, ведь он не только помогает удовлетворить первичные потребности, но и развивает человека, как в физическим, так и в интеллектуальном плане.

В итоге, мы можем утверждать, что главным ресурсом на любом предприятии является человеческий капитал, который также является и самым сложным по своему устройству и методам по его управлению.

Для управления данным ресурсом на предприятии создаются целые отделы, а многие ученые достаточно продолжительный отрезок времени пытаются выяснить, как наиболее эффективно на него воздействовать.

Одним из главных направлений по регулированию человеческого капитала фирмы является мотивация и стимулирование персонала. В нашей работе мы затронули теоретическую часть данного направления, раскрыв понятие мотивации и рассмотрев теории многих ученых, которые по-своему раскрывали факторы, которые оказывают наиболее сильное влияние на мотивацию не только работника и просто каждого человека.

Но более подробно систему стимулирования и мотивации персонала мы рассмотрели на примере предприятия ООО «Кока-Кола». Для начала, рассмотрев факторы микро и макросреды, мы увидели, как они могут воздействовать на функционирование фирмы, и что она должна приспосабливаться, действуя под влияниям данных факторов, тем самым повышая эффективность своей работы. Конечно, главным при исследовании данной фирмы были те направления и методы, с помощью которых она управляет и стимулирует своих сотрудников.

В ООО «Кока-Кола» распространены, как материальные, так и моральные виды стимулирования труда (премии, бонусы, призы лучшему работнику месяца, обучение персонала за счет предприятия и т.д.). Но в данной компании делается значительный акцент на справедливость в оплате труда и на нематериальных способах мотивирования сотрудников. Ведь, понимая, что их труд вознаграждается по заслугам, они лишь будут повышать эффективность своей работы, и их мотивация будет расти. Что касается моральных стимулов воздействия на работников, то здесь акцент сделан на личностные качества, то есть работник должен понимать, что он нужен компании, его работа значима, он может брать инициативу на себя и т.д.

Все это говорит о том, что управление персоналом это возможно одна из самых сложных задач для руководства предприятия, но если эта система отлажена, то любая организация сможет похвастаться и высокой производительностью труда самих рабочих и эффективной деятельностью самого предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрахам Харольд Маслоу. Мотивация и личность/- Питер, 2011.
2. Баженова Е.В. Мотивация и стимулирование: на пути к успеху фирмы. - АСТ, 2009.
3. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2001.
4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник/О.С. Виханский, А.И. Наумов-Гардарика, 2009.
5. Голобурдонова Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. – 2006. - №23 (153). – С. 65-69
6. Горбунов А.Н., Мамыкиа В.А. Когда план компенсаций не мотивирует // Журнал управление компанией. – 2006. - №4 (59). – С.
7. Едронова В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2004. - №15 (30).
8. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ - Финпресс, 2010.
9. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой. /Г.Г Зайцев, Г.В. Черкасская -Академия, 2007.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – (Серия «Высшее образование»)
11. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – СПб.: «Речь», 2002. – 292 с.
12. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003.
13. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие//Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом »). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
14. Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) // Пищевая промышленность. – 2005. - №7. – С.
15. Родионова Е.А. Психология стимулирования персонала. - Гуманитарный центр, 2013.
16. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. – Эксмо, 2010.
17. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом / Под ред. Самыгина С.И. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2001.
18. Теория и практика управления персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Авт. – сост. Г.В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003:ил. – Библиогр. в конце разд.
19. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие. – М.: ТД Элит – 2000, 2002.
20. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003.
21. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001.
22. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - ГроссМедиа, 2008.
23. Шапиро С.А. Сколько стоит труд?: Учеб. пособие / С.А. Шапиро, Н.Е. Рабикович; Рос. акад. предпринимательства. – М.: ООО «Вершина», 2003.
24. Шахова В.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие / В.А. Шахова, С.А. Шапиро–Вершина, 2009.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Уч.-практич. пособие. –Бизнес-школа Интел-Синтез, 2009.
26. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – Изд. 2-е; изм. и доп. – НОРМА, 2011.