МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УО "БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Кафедра экономики управления на предприятиях АПК

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: **Менеджмент**

на тему: Мотивация персонала как функция управления в организации

Студент

ФМ,3 курс, ДКА- 2 М.В. Кухоренко

Руководитель Т.М. Германович

МИНСК 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………..………………………….……………………………...2

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала…….………….…4

* 1. Сущность, значение и эволюция развития теорий мотивации……....4
  2. Мотивация как функция управления и необходимость её усиления в Республике Беларусь……………………………………………….…...11
  3. Зарубежный опыт мотивации и его использование в практике управления организацией…………………………………………………………….13

Глава 2. Анализ мотивационной структуры трудовой деятельности персонала организации……….…………………………………………………………14

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта………………………………………………………………………..14

2.2 Анализ производственной системы и системы управления организации………………………………………………………………….18

2.3 Анализ содержания и структуры мотивации труда и их связи с трудовым поведением работников и результатами его труда…………………….…22

Глава 3. Разработка и обоснование предложений по усилению мотивации труда в организации………………………………………………………………...25

3.1 Пути совершенствования систем стимулирования труда…………….25

3.2 Повышение эффективности управления трудом……………………....27

3.3 Совершенствование отношений собственности………………………..29

Заключение……………………………………………………………………30

Литература и источники………………………………………...…………...32

Приложения…………………………………………………………………...33

**ВВЕДЕНИЕ**

Для того чтобы эффективно решать проблемы рационального использования трудовых ресурсов на предприятиях, улучшать корпоративную культуру и стиль управления, необходимо изучить внутренние побудительные силы каждого работника, разрабатывать и внедрять прогрессивные системы оплаты и стимулирования труда. Если такие системы строятся на научных принципах, то они способствуют установлению благоприятного социально-психологического климата в коллективе и более эффективной его деятельности. И, наоборот, неправильно сформированные побудительные силы, несправедливая оценка персонала разобщают его и делают менее работоспособным.

Компании, которые достигли устойчивого и среднеотраслевого уровня рентабельности, неизбежно пришли к выводу, что должны изменить вектор своих усилий и, прежде всего, в сфере управления персоналом. По оценкам мировых экспертов именно персоналу принадлежит ключевая роль в достижении стабильного успеха компании.

Дело в том, что в настоящее время, после кризиса мировых финансовых рынков, деятельность многих компаний, прежде всего, направлена на восстановление прежних позиций. Поэтому необходимость изменить систему мотивации персонала в Республике Беларусь носит весьма актуальный характер.

Таким образом, целью данной работы является изучение понятия мотивации, а так же выявление проблем её становления и устойчивого функционирования в организациях Республики Беларусь, закрепление теоретических знаний по данной теме, развитие навыков самостоятельного исследования и обобщения выводов.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность понятия мотивации, выявить значение и особенности её функционирования.
2. Охарактеризовать модель мотивации в управленческой структуре исследуемого объекта.
3. Разработать и обосновать предложения по усилению мотивации труда в организации.

В качестве объекта исследования выступает персонал организации.

Предметом исследования является мотивация как функция управления.

При написании курсовой работы были использованы общенаучные методы исследования: методы анализа и синтеза, математический анализ, графическое исследование.

В качестве теоретической и методологической основы было использовано учебное пособие по курсу «Менеджмент» под ред. В.И. Тележникова. Данное пособие содержит много полезной информации о сущности мотивационного менеджмента, однако даёт мало сведений о методах совершенствования системы мотивации в Республике Беларусь. Поэтому для более детального анализа было использовано учебное пособие для студентов: «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» А.Я. Кибанова, а так же различного рода периодические издания. В качестве дополнительной информации использовались сведенья из интернета, а так же графики, таблицы и диаграммы из бизнес-плана Минского парниково-тепличного комбината на 2010г. Данные источники содержат всю необходимую информацию и позволяют наиболее полно раскрыть тему курсовой работы.

**Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала**

**1.1 Сущность, значение и эволюция развития теорий мотивации**

Мотивация труда - это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

Главная цель формирования и функционирования система мотивации труда персонала – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионального подготовленного персонала, и прежде всего путём эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. В первую очередь это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для организации, измеренной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты организации. Это также означает признание того, что люди имеют свои потребности и цели и что организация может развиваться только в том случае, если вознаграждение и заложенные в его основу стимулы будут соответствовать социальным, психологическим и профессиональным характеристикам персонала организация[10,с.319].

На предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.

Главные рычаги мотивации - стимулы (например, заработная плата) и мотивы (внутренние установки человека). Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Вопросы мотивации персонала организации являются ключевыми в науке об управлении людьми – управлении персоналом. Исследования в этой области проводились многими учёными. Так, великие мыслители древности – Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукреций, Платон, Сократ – положили начало научному изучению причин активности человека. Дальнейшее научное изучение и обоснование проблемы мотивации осуществлялись уже в ходе формирования и развития теорий управления персоналом.

В настоящее время существует несколько теорий мотивации:

* Первоначальные
* Содержательные
* Процессуальные

Первоначальные теории мотивации складываются исходя из анализа исторического отчета людей. Наиболее известной и широко применяемой до сих пор является политики "кнута и пряника". "Кнутом"раньше чаще всего был страх смертной казни или изгнания из страны за невыполнение указаний царя, короля или князя, а "пряником" выступало богатствоили родство с правителем.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшатьсвое материальное положение. Но А.Смитподразумевал прежде всего мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, участников производственного процесса, то она А.Смита не интересовала совсем. Этот пробел был восполнен американским теоретиком Ф.У.Тейлором. Он утверждал: "Принудительная сила администратора - главный мотор производства и главная мотивация к труду". Хотя развитие общественного сознания и показало несостоятельность данного метода, некоторые его положения нашли свое отражение в мотивационной модели "X", "Y", "Z".

Теория "X" была первоначально разработана Ф.Тейлором, а затем развита и дополнена Д.МакГрегором, который добавил к ней теорию "Y". Теория "Z" была предложена значительно позднее, в 80-х гг. В.Оучи.

Каждая из теорий описывает определенные группы работников на предприятии. В теории "Х" описываются отсталые, плохие работники, имеющие нелюбовь к работе. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждение, а вспомогательного - материального поощрения.

Модель по теории "У" отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду отражаются в следующем порядке: признание, моральное, материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес этих работников невелик.

Теория "Z" описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе, и имеющего цели деятельности на долгую перспективу. Стимулы побуждения к труду таких работников эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, признание, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями "X", "Y", "Z", образуют различные группы людей, которые руководствуются различными мотивами поведения. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Первоначальные теории мотивации определили направление дальнейшего развития теорий мотивации.

Содержательные теории анализируют факторы оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория ERG Альдерфера, теория факторов Герцберга.

В соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу начиная от самых низших до самых высших. Данные группы потребностей Маслоу представил в виде пирамиды (рисунок 1).

***само* ВТОРИЧНЫЕ**

***выражение* ПОТРЕБНОСТИ**

***признание и причастность***

***принадлежность и причастность* ПЕРВИЧНЫЕ**

***безопасность***

***физиологические потребности* ПОТРЕБНОСТИ**

**Рисунок 1 –Пирамида потребностей Маслоу**

Примечание - Источник: собственная разработка на основе[1].

Теория приобретенных потребностей Мак-Келланда описывает 3 вида потребностей: достижения, соучастия и властвования.

Потребность в достижении проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. При чем люди будут работать эффективно только в том случае, если цели реально достижимы и гарантировано получение результата. Кроме того, менеджеру необходимо учесть, что цели, поставленные работником самостоятельно, достигаются с большей активностью.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой степенью данной потребности желают получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие.

Потребность властвовать проявляется в стремлении контролировать ресурсы и процессы. Лица с высоким уровнем данной потребности могут быть разделены на 2 группы. Первую группу составляют те, кто стремиться к власти ради самой власти. Их привлекает возможность командовать другими, а интересы организации для них часто отходят на второй план и теряют смысл. Ко второй группе относят те лица, которые стремятся к власти ради решения организационных задач и выполнения ответственной руководящей работы. В данном случае, властвование - это средство достижения целей организации.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается теория ERG Альдерфера. В отличии от иерархии потребностей Маслоу автор выделяет 3 группы потребностей:

* Существование
* Связи
* Роста

Во-первых, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу.

Во-вторых, потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени.

В-третьих, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентны двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Теория Альдерфера является полезной для практики управления, так как она открывает для менеджера перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является теория двух факторов Герцберга. Он разбил потребности на 2 группы:

1. мотивационные факторы (или факторы удовлетворения) - это достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста.

2. "гигиенические" факторы (или факторы условий труда) - это заработная плата, безопасность на рабочем, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчиненными.

Согласно теории Герцберга, улучшение условий труда не будет мотивировать работников. Герцберг объясняет, что если мы хотим действительно стимулировать людей, необходимо думать о вознаграждении, связанном с признанием, достижениями и личным профессиональным ростом, потому что предоставление только гигиенических факторов просто будет устранять неудовлетворение и не делать ничего, чтобы стимулировать служащих в положительном плане.

Как видно, не существует единого подхода к объяснению мотивации человека. Хотя теории Мак-Клеланда, Альдерфера и Герцберга рассматривают мотивацию с различных точек зрения, все они, как правило, базируются на теории Маслоу, которая дает общее представление о содержании мотивации.

Основным недостатком всех теорий содержательной концепции является то, что они уделяют внимание анализу факторов, объясняющих мотивацию, но не рассматривают механизма ее деятельности. Этот недостаток преодолен авторами процессного подхода.

Процессуальные теории позволяют узнать то, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: В.Врума, Адамса и Э.Лока, а также объединяющая все концепции модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания Врума базируется на том, что человек надеется на удовлетворение своих потребностей, и в соответствии с ожидаемым результатом, планирует уровень затрачиваемых усилий. Представления людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам получили название ожидания. В.Врум выделяет ожидание 2-х типов:

а) ожидания человека, что планируемый уровень затрачиваемых усилий приведет к достижению желаемого результата. Такие ожидания получили название ожидания результатов.

б) ожидание справедливого вознаграждения за достигнутый уровень результатов. Здесь подчеркивается взаимосвязь: результаты – вознаграждение.

Кроме того, для объяснения мотивации к труду теория ожидания вводит понятие валентности. Валентность – это удовлетворенность или неудовлетворенность вознаграждением, оценка ценности вознаграждения. Если отношение к вознаграждению негативное, то валентность отрицательна; если вознаграждение имеет ценность – положительна; если же безразличное – нулевая.

В. Врум утверждает, что итоговая оценка, определяющая мотивацию человека, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов); во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание справедливого вознаграждения) и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения (валентность).

Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж.Адамса. Согласно этой теории на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное с достижениями других людей.

Человек субъективно определяет отношение полученного результата или вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносит его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Теория справедливости позволяет сделать несколько важных выводов для практики управления людьми. Руководитель должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей Э.Лока. Теория исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей как приверженность к ним их приемлемость, сложность и т.п.

Если цели реальны, то чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средствами мотивирования. К высоким результатам ведет ясность и определенность целей, четкость и конкретность в их постановке. В то же время их расплывчатость, аморфность вызывает распыление усилий, а поэтому и соответствующий результат. Чем больше он привержен им, тем упорнее он будет следовать им, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия.

Л.Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теорий ожидания и справедливости. Теория Портера-Лоулера основывается на предположении, что сама работа является источником удовлетворения потребностей, но при этом подчеркивается важность вознаграждения за работу, как элемента мотивации.

Теория ожидания, справедливости, постановки целей и модель Портера-Лоулера объясняют то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе; дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Несмотря на принципиальное различие, все теории имеют общее, позволяющее сделать определенные выводы для создания эффективной системы мотивации.

**1.2 Мотивация как функция управления и необходимость её усиления в Республике Беларусь**

Мотивация выступает как одна из подсистем системы управления персоналом организации. Тем самым определено место мотивации и стимулирования в системе управления персоналом.

Субъектом управления являются руководители и специалисты аппарата управления организацией, а объектом – персонал этой организации. В пределах этой системы осуществляется процесс управления мотивацией и стимулированием, развитие которых существенно зависит от национальных особенностей. Так, особенностью мотивов труда белорусского общества является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительской стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других». Плановая экономика в условиях командно-административной системы приводила к рассогласованию этих мотивов, так как в ней работник отдавал обществу существенно больше, чем получал за свой труд. Реакцией на это было снижение качества труда, ухудшение потребительских свойств производимой продукции[1, с 112].

Следует отметить, что Республика Беларусь является социально-ориентированным государством, поэтому развитие экономических методов стимулирования труда работников получило широкое распространение, в отличие от неэкономических. Персонал организации заинтересован в увеличении продаж, производстве качественной продукции, так как от этого во многом зависит получит ли он премию, однако отсутствие интегрированной системы морального стимулирования в скором времени подавляет трудовую активность сотрудников, преобразуя деловую инициативу в обычное времяпровождение на рабочем месте.

Кроме того, в настоящее время в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Республика Беларусь преимущественно используется мотивационная модель «поощрение-наказание». При этом, очень часто руководитель, чтобы повысить трудовую дисциплину, отдачу сотрудников начинает манипулировать двумя рычагами: изменение заработной платы и увольнение «проблемных» сотрудников с последующим наймом новых. Иногда ситуация меняется, но в большинстве случаев через определенный период времени проблема мотивации персонала становится актуальной вновь.

Дело в том, что большинство государственных предприятий находится в сельской местности, что в значительной степени усложняет систему мотивации персонала, так как в первую очередь необходимо решать более сложные проблемы, связанные с простоями, пьянством. Программа социально-экономического развития на 2010-2015гг. закрепила положения о совершенствовании системы мотивационного управления в Республике Беларусь. В частности, в сельской местности будет продолжено строительство агрогородков с развитой социальной инфраструктурой, образовательных центров и центров отдыха. Благодаря чему, развитие мотивации станет частью системы управления предприятиями, как в городских посёлках, так и в сельской местности.

Таким образом, несмотря на широкое развитие Республики Беларусь и её социальную направленность, вопросы мотивации всё ещё остаются актуальными и необходимыми для эффективного совершенствования системы управления предприятием.

**1.3 Зарубежный опыт мотивации и его использование в практике управления организацией**

Рассмотрение проблем и перспектив мотивации персонала в Республике Беларусь не возможен без основательного анализа зарубежного опыта. Процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы носит название бенчмаркинг. За образец системы мотивации, белорусским компаниям можно взять опыт Западной Европы и США, в которых вся система стимулирования персонала сводится к следующим аспектам:

* Для мотивации сотрудников компании используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения
* Заметная роль отводится способам мотивации, не имеющим отношения к материальным поощрениям

Если рассматривать соседние страны, то, например, в России во время экономического кризиса значительно нарушилась мотивационная система управления. Это было связано прежде всего с тем, что руководители направляли все усилия на удержание предприятий на рынке и забывали о важности такой сферы, как мотивация. Однако некоторые, более осведомлённые, предприятия старались поддерживать своих сотрудников морально, направляли много усилий на заинтересованность персонала в будущем своей организации. В настоящее время, в период стабилизации, предприятия осознали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без усилий по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда[8, с.206].

Одной из наиболее эффективных форм мотивации сотрудников является система PFP ("Pay for Perfomance" - "плата за исполнение") в США, а также в Западной Европе. Согласно которой, существует множество типов гибких систем оплаты труда. Основные из них:

1. Комиссионные. Это самая простая и самая старая схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Пик популярности данной схемы остался в прошлом.
2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (вознаграждения такого рода используют 61% компаний). Такие выплаты (премии) осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям (экономическим, качества, оценка другими лицами). Иногда они весьма необычны. Например, начиная с 2009г в компании United Airlines Inc. размер вознаграждения менеджера будет частично зависеть от удовлетворения трудом рядовых сотрудников.
3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. (за владение необходимыми компании навыками, за верность компании, специалистам-лидерам).
4. Программы разделения прибыли. Это может делаться как индивидуальное вознаграждение, так и для всех сотрудников. В последнем случае это не вознаграждение за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.
5. Акции и опционы на их покупку. Формально сотрудник "живых" денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо о предоставлении ему права на приобретение пакета акций оговоренного размера и стоимости.

По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5-49%, а доходы сотрудников на 3-29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

К недостаткам системы PFP относят субъективное мнение менеджера при определении вознаграждения работника. Выход в использовании независимых методов оценки. Другим недостатком системы считают удар по командной работе с порождением конкуренции. Сейчас все чаще применяют "командные вознаграждения". Но данная система приносит высокую мотивацию сотрудников и как итог повышение прибыли компании[6, с.12].

В зарубежных странах широкое распространение получили нефинансовые вознаграждения. Это те способы вознаграждения, которые часто становятся решающими при выборе места работы при одинаковой оплате:

1. Льготы, связанные с графиком работы. Это оплата отпуска и праздничных дней, предоставление гибкого графика работы, система "банка нерабочих дней", когда работнику предоставляется некоторое количество нерабочих дней в году, которые он может использовать по своему усмотрению.
2. Материальные нефинансовые вознаграждения. Подарки, билеты, страховка, ссуды, скидки на продукцию компании для работников.
3. Общефирменные мероприятия. Общие праздники, в том числе с членами семей, централизованные обеды, вечеринки.
4. Вознаграждения-признательности. Это элементарные комплименты за работу, в том числе не только устные.
5. Изменения статуса сотрудника. В этот блок входит повышение по должности, направление на учебу за счет компании, предложение выступить с лекциями или участвовать в более интересном проекте.
6. Изменение рабочего места. В этот блок входят меры, которые ведут к изменению оснащенности рабочего места: отдельный кабинет, наем секретаря, дополнительное офисное оборудование.

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений, получившая название "пакета услуг". Сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в котором он больше заинтересован в настоящее время.

Следует отметить также, что вопрос необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. Это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они чувствуют, что с одной стороны компания внимательна к ним и доверяет их компетенции, а с другой, удовлетворяет потребности за счет расширения объема полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. Кроме того, это необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на его подразделение. Его роль - роль координатора процессов, происходящих в подразделении.

Таким образом, опыт зарубежных стран наглядно демонстрирует новые и более эффективные способы мотивации персонала, которые могут быть использованы белорусскими организациями в целях улучшения всей системы управления организацией.

**Глава 2. Анализ мотивационной структуры трудовой деятельности персонала организации**

**2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта**

В качестве объекта исследования выступает УП «Минский парниково-тепличный комбинат». Предприятие является одним из крупнейших поставщиков овощной продукции на столичный рынок. Был введён в эксплуатацию в 1955 г. Производственно-торговое коммунальное унитарное предприятие «Минский парниково-тепличный комбинат» основано на государственной собственности. Учредителем предприятия является Минский городской Совет депутатов в лице Минского городского исполнительного комитета.

Основными видами производимой продукции являются огурцы, томаты и зеленые культуры. Доля УП «Минский парниково-тепличный комбинат» на рынке республики составляет около 7%, на рынке города – около 15%. Основными конкурентами комбината, которые производят овощную продукцию в защищенном грунте, и поставляют ее на столичный рынок, являются УП «Ждановичи-Агро», КУП «Минская овощная фабрика», УП «Дор ОРС» Белорусской железной дороги.

Преимуществом предприятия является диверсификация деятельности. Кроме производства овощей, комбинат занимается торговой деятельностью. В состав предприятия входят: магазин «Генерал-Маркет», расположенный по адресу пр. Независимости 91, и магазины «Парничок» (ул. Макаенка, 17а, пр. Газеты «Правда», 8а и ул. Я. Чечота, 23). Комбинат также оказывает услуги, в частности, транспортные, т.к. располагает транспортными средствами и лицензией на международные перевозки.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия имеет свои особенности. А именно носит сезонный характер и дифференцирует затраты на производство в течение года. Основной объем овощей производится в весенний период, а затраты возрастают в осенне-зимний период в связи с необходимостью обогрева и подсветки теплиц.

Финансовое положение предприятия стабильное. Все виды выращиваемой продукции рентабельны, объемы продаж продукции растут на протяжении последних лет. Существенное влияние на динамику затрат комбината и, соответственно на результаты финансово-хозяйственной деятельности в 2010 г. окажет повышение цен на топливно-энергетические ресурсы. Вместе с тем, планируемая финансовая, маркетинговая стратегия, а также намеченные мероприятия по экономии ТЭР, нацелены на обеспечение рентабельной работы предприятия.

На комбинате используется малообъемная технология выращивания овощей в теплицах, которая предусматривает создание оптимальных водно-воздушных, питательных и температурных параметров в корнеобитаемой зоне растений. Применение малообъемной технологии в тепличном овощеводстве позволяет получать высокие и устойчивые урожаи с повышенным качеством продукции. Кроме того, данная технология значительно повышает производительность труда за счет исключения трудоемких процессов (пропаривание, обработка, замена грунта и др.), связанных с использованием почвы; исключает все технологические операции, связанные с обработкой почвы, улучшает фитосанитарные условия в теплицах, снижает заболеваемость растений, полностью автоматизирует процессы приготовления и подачи минерального питания, оптимизирует водный, воздушный режимы, значительно улучшает условия для работающих в теплицах, стандартизирует агротехнику и питательные растворы по культурам[3, с. 24].

Таким образом, «Минский парниково-тепличный комбинат» - современнее аграрное предприятие, крупнейший производитель овощной продукции, поставляемой на рынки Беларуси. Руководство предприятия обеспечивает высокую эффективность использования всех видов ресурсов: трудовых, земельных, производственных и т.д. Устойчивое финансовое положение предприятия позволяет ему наращивать производство продукции, искать новые рынки сбыта.

**2.2 Анализ производственной системы и системы управления организации**

УП «Минский парниково-тепличный комбинат» эффективно использует трудовые ресурсы. Руководителем является генеральный директор. Управленческой структурой комбината предусмотрено наличие четырех его заместителей – по производству, по экономике, по строительству и по идеологии. Заместитель по экономике совмещает функции главного бухгалтера. К числу главных специалистов относятся главный агроном, главный инженер, главный энергетик, главный теплотехник (Приложение 1).

Согласно организационной системе управления предприятия, под контролем генерального директора находится не весь штат работников, а лишь подотчётные ему лица. Такое делегирование полномочий является весьма распространённым в Республике Беларусь и даёт возможность эффективного управления предприятием. Заместители генерального директора, в свою очередь, контролируют и организуют работу нижестоящего персонала и так по цепочке.

Управление «сверху вниз» носит весьма результативный характер при необходимости выполнить определённые указания. Однако в случае деловой инициативы, такое управление подавляет интерес сотрудников к деятельности. Необходимо переоценка системы мотивации и переход на модель управления по типу «снизу вверх». Тогда вверх пойдет не только мотивация, но и прибыль предприятия.

«Минский парниково-тепличный комбинат» имеет большой штат сотрудников. По состоянию на конец 2009 г. списочная численность составила 374 человека. При этом следует отметить, что управленческий персонал всего по комбинату составляет 108 человек или 28,9% в общей численности (из них руководители составляют 14,2% и специалисты 11,0%) и рабочие 266 человек (71,1%). Это говорит о том, что система мотивации должна концентрировать внимание на производственных рабочих, стимулируя их к активной деятельности. Благодаря установленному доверию между руководством и рабочими предприятие сможет своевременно узнавать о всех технологических проблемах на стадиях производства, сможет вовремя среагировать и устранить их[3, с. 2].

В связи с тем, что на предприятии последние годы постоянно увеличивалось количество рабочих, возникла необходимость формирования материальных стимулов к труду, а именно социальных гарантий.



**Рисунок 2** – Численность работников в среднем за период (чел.)

Примечание – Источник: [3]

Как видно из рис.2, численность работников в 2010г увеличилась незначительно по сравнению с увеличением числа работников в 2009г. Это говорит о том, что трудовые ресурсы в настоящее время имеют полную занятость и предприятие практически не нуждается в дополнительных кадрах. Однако чтобы развитие сотрудников не стояло на месте, руководство предприятия организует корпоративное обучение (таблица 3). Руководители и специалисты обязаны повышать квалификацию в учебных заведениях республики не реже одного раза в 5 лет.

**Таблица 1** - Образовательный уровень сотрудников на конец 2009 г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Списочная численность работников | В том числе | | | | |
| служащие | из них | | | рабочие |
| руководители | специалисты | другие служащие |
| Всего работников | 374 | 108 | 53 | 41 | 14 | 266 |
| в том числе имеют образование: |  |  |  |  |  |  |
| высшее | 58 | 55 | 32 | 22 | 1 | 3 |
| среднее специальное | 75 | 32 | 12 | 15 | 5 | 43 |
| среднее | 186 | 15 | 6 | 2 | 7 | 171 |
| профессионально-техническое | 51 | 6 | 3 | 2 | 1 | 45 |
| базовое | 4 | - | - | - | - | 4 |

Примечание – Источник: [3]

Как видно из таблицы, большинство работников предприятия имеет среднее образование, что обусловлено производственной деятельностью. Руководители имеют в основном высшее образование. Одним из наиболее эффективных способов повышения квалификации является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Кроме этого руководство предприятия проводит программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Например, за 2009 г. сотрудниками предприятия был посещен ряд семинаров, конференций. Кроме того, в 2009 г. повысило квалификацию 4 человека (3 руководителя и 1 специалист). В 2010 г. для повышения образовательного уровня работников, предусмотрено направление на повышение квалификации 4 человек. Штатный подбор новых сотрудников предприятия производит бюро правовой и кадровой работы. Предприятие обеспечивается кадрами для заполнения вакансий через центр занятости Партизанского и Первомайского районов. Таким образом, с точки зрения образовательного уровня, предприятие подходит достаточно серьёзно, стараясь мотивировать сотрудников не только к труду, но и к саморазвитию.

Большое внимание уделяется так же возрастному составу работников (таблица 2). Дело в том, что формирование корпоративного духа половозрастного состава сотрудников практически не возможно. Возникновение конфликтов было бы неизбежным. Поэтому на предприятии в основном работает персонал 40-49 летнего возраста. Среди руководителей лишь 4 являются моложе 24 лет.

**Таблица 2** - Возрастной ценз работников на конец 2009 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастной ценз, лет | Категория работников, чел. | | | | Итого |
| руководители | специалисты | др. служащие | рабочие |
| От 18 до 24 | 4 | 8 | - | 37 | 49 |
| От 25 до 29 | 3 | 11 | 1 | 30 | 45 |
| 30 | 1 | 2 | - | 5 | 8 |
| 31 | - | - | - | 8 | 8 |
| От 32 до 39 | 14 | 5 | 2 | 38 | 59 |
| От 40 до 49 | 16 | 10 | 3 | 74 | 103 |
| От 50 до 54 | 7 | 3 | 2 | 46 | 58 |
| От 55 до 59 | 7 | 2 | 3 | 11 | 23 |
| 60 и старше | 1 | - | 3 | 17 | 21 |
| Итого | 53 | 41 | 14 | 266 | 374 |

Примечание – Источник: [3]

Кроме того, как видно из таблицы, в возрастном составе имеет место преимущество работников со стажем и опытом работы над молодыми специалистами. Но в целом, качество трудовых ресурсов определяется уровнем образования и практическими навыками. На основании данных можно сделать вывод, что руководящий и технический персонал комбината укомплектован образованными кадрами.

Во время прохождения практики на предприятии была замечена высокая санитарно-гигиеническое дисциплина, что несомненно положительно влияет на работу сотрудников. Кроме того, предприятие уделяет большое внимание технике безопасности. Ежедневно проводятся разъяснительные работы в конференц-залах. Такое отношение к сотрудникам не может не принести положительного эффекта.

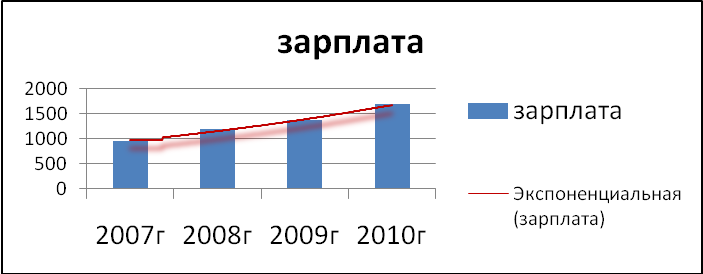
Таким образом, проанализировав систему управления предприятием «Минский парниково-тепличный комбинат», можно сказать, что руководители предприятия заботятся о качестве квалификации своих сотрудников, создают все необходимые условия для эффективной трудовой деятельности.

**2.3 Анализ содержания и структуры мотивации труда и их связи с трудовым поведением работников и результатами его труда**

«Кадры решают всё!» - принцип, которого придерживаются руководители всех структурных подразделений Минского парниково-тепличного комбината в организации труда и отдыха каждого члена коллектива. Данный девиз можно встретить на входе в предприятие. Здесь же находится доска почёта с фотографиями руководителей, что создаёт дополнительные стимулы к трудовой деятельности работников.

Оплата труда регулируется следующими документами: штатным расписанием предприятия; контрактами, заключенными с работниками; коллективным договором на 2006–2009 гг.; Положением об оплате труда. Минимальная заработная плата установлена в размере 229 700 рублей.

В последние годы фонд заработной платы постоянно увеличивается. В 2009 г. он составил 5809,1 млн. руб. (рост на 22,9%). В 2010 г. фонд заработной платы составит 6390,0 млн. руб. (рост на 10,0%).



**Рисунок 3** - Среднемесячная заработная плата (тыс.руб.)

Примечание – Источник:[3]

Как показано на рисунке 3, среднемесячная заработная плата работников имеет тренд на повышение, что несомненно даёт дополнительные стимулы к труду. При этом, такое повышения связано с наращиванием объёмов производства, что подчёркивает прямую связь между затраченными усилиями работников и результатами.

Кроме того, на комбинате в 2009 г. действовала сдельно-премиальная и повременно-премиальная система оплаты труда, что также способствовало стимулированию мотивации.

Положением о сдельно-премиальной и повременно-премиальной оплате труда предусмотрено установление следующих надбавок и доплат работникам предприятия:

- за профессиональное мастерство;

- за руководство бригадой;

- за экспедирование для водителей:

- за классность у водителей;

- за высокую квалификацию, выслугу лет;

- за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы;

- за работу в ночную смену;

- за совмещение профессий;

- за сверхурочную работу и работу в выходные и праздничные дни.

Кроме выше перечисленного, на предприятии существуют различного рода компенсации, гарантии и вознаграждения работников. Производятся следующие доплаты:

1. на оздоровление персонала (до 8 базовых величин)
2. при рождении ребёнка (5 базовых величин)
3. к праздникам (до 6 базовых величин)
4. за каждый обед в столовой – 2500 рублей
5. на заготовку картофеля и овощей (до 10 базовых величин)
6. при безналичной покупке продуктов в магазинах филиалов – 50% средней торговой скидки за квартал.
7. оформление путёвок для работников и их детей (70% стоимости оплачивает предприятие)
8. при прекращении трудовых отношений в связи с выходом на пенсию по возрасту (5 базовых величин)
9. бывшим работникам – неработающим пенсионерам ко Дню пожилых людей (2 базовых величины)
10. один раз в год для заготовки на зимний период огурцов и томатов в количестве по 15 кг.
11. В случае смерти работника или его близкого родственника (15 базовых величин)

Данные доплаты обязуется устанавливать наниматель вместе с профсоюзом. При этом, лица работающие на предприятии менее 6 мес. не получают некоторых доплат.



**Рисунок 4** - Отчисления на социальные нужды (включая торговлю), млн. руб.

Примечание – Источник:[3]

Для повышения производительности труда на комбинате создаются все необходимые условия. Работники обеспечиваются спецодеждой и средствами индивидуальной защиты, получают дотации на питание в столовой, которые составляют половину стоимости обедов. На самом предприятии соблюдается техника безопасности и чистота помещений. Кабинеты руководства утопают в зелени растений, как и вся территория предприятия. Это в большой степени определяет психологический комфорт при работе и в следствии повышает производительность труда.



**Рисунок 5** - Отчисления на социальные нужды (включая торговлю), млн. руб.

Примечание – Источник: [3]

Так, индекс производительности труда в 2010 г по кварталам (нарастающим итогом) возрастает. Это свидетельствует о эффективности проводимых на предприятии мер по стимулированию работников.

Кроме того, предприятие является гигиенически чистым, так как ежедневно проводится полив ограждений и травы из шланга, проводится уборка производственных парников. В управленческом здании находится небольшой фонтан и, в целом, на предприятии имеется большое количесво зелёной растительности. Хорошие условия являются несомненно хорошим стимулом к труду.

В целом на предприятии созданы все необходимые условия для эффективной трудовой деятельности. Предусмотрены доплаты, вознаграждения и премии работникам. Заработная плата находится на сравнительно высоком уровне. При этом каждый работник может повысит свою квалификацию и повысить свою заработную плату. Всё это стимулирует персонал к более высокой производительности труда и сплочённости коллектива. А соответствующая атмосфера на предприятии создаёт благоприятные условия для их реализации.

**Глава 3. Разработка и обоснование предложений по усилению мотивации труда в организации**

**3.1 Пути совершенствования систем стимулирования труда**

Повышению мотивации сотрудников способствуют как экономические, так и неэкономические методы стимулирования труда. В целом, экономический механизм в Республике Беларусь достаточно эффективно работает, что объясняется социальной направленностью государства. Поэтому более детальному изучению подлежат неэкономические методы усиления мотивации персонала. К ним относятся: организационные и морально-психологические.

Организационные методы предполагают, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, то есть им предоставляется право голоса при решении ряда проблем (как правило, социального характера).

Важнейшую роль играет мотивация перспективой приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенности в будущем.

Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личностным интересам, а также позволяющей проявить их творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Морально-психологические методы содержат следующие основные элементы:

1. Создание условий при которых люди испытывали профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты. Задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.
2. Обеспечение возможности каждому сотруднику проявить свои способности.
3. Признание заслуг сотрудников, которое призвано стимулировать не только отдельного сотрудника, но и других. Для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое. При этом допускается соединение нескольких мер поощрений, например материального и морального. Так, любое вознаграждение должно быть ощутимым для работника. Таким минимальным «порогом чувствительности» поощрения является 10% от среднемесячной заработной платы работника.
4. Формирование целей. На год для сотрудников следует сформировать не более пяти - семи целей. Такое количество согласованных целей зависит от квалификации сотрудников, сложности задач и намерений вышестоящего отдела. Особенно мотивирует разноплановая цель, которая включает как краткосрочные, так и среднесрочные и долгосрочные цели. Это вполне объяснимо: достижение краткосрочных целей придаёт персоналу уверенности и наделяет энергией для претворения в жизнь целей более долгосрочных.

Здоровая уверенность в себе – одна из важнейших задач руководителя. Недостаток этой уверенности, который к тому же очевиден (более важные задания поручаются другим), имеет тенденцию возрастать. В конце концов либо руководитель уволит нерешительного сотрудника, либо он «внутреннее уволится», то есть его работа сведётся лишь к формальному пребыванию на рабочем месте.

В сущности, задача руководителя – вызвать и поддержать рабочий процесс, движущая сила которого - доверие. Руководителю следует объяснить сотруднику, как выполнить задание, в случае необходимости дать ему профессиональные советы, поддерживать его при выполнении порученной работы. Однако на предприятиях чаще всего лишь поручается задание и спрашивается результат, что не является достаточно эффективным.

Кроме выше перечисленного, на предприятиях в настоящее время эффективным является применение командного менеджмента. Команда - это те, с кем менеджер работает ежедневно. Высокий профессионализм и ответственность членов команды, слаженность их работы, взаимная поддержка обеспечивают успех. Создание команды - одно из самых важных дел менеджера. Большое значение имеет психологическая совместимость членов команды. В ней не должно быть случайных людей. Возникновение ссор и раздоров в команде сильно снижает ее эффективность. Поэтому зачинщиков ссоры целесообразно удалить из команды, даже если их профессионализм весьма высок.

Менеджер должен заботиться о членах своей команды, помогать им в различных ситуациях, применяя как моральные, так и материальные стимулы. Команда должна быть дружной. Однако при этом полезно поддерживать некоторую дистанцию между членами команды, чтобы дружеские отношения не мешали деловым. Именно поэтому обычно не рекомендуют включать в команду родственников и друзей детства, поскольку в их отношении трудно отделить деловые отношения от иных.

Объединение сотрудников и групп в единое целое является обязательным условием для успешного управления и достижения стратегических целей и предполагает создание стройной и прочной системы. Чем более целостна и прочна система, тем выше управляемость компании. Отдельные сотрудники и группы должны стать взаимосвязанными элементами, деятельность которых должна быть направлена на решение общих целей.

**3.2 Повышение эффективности управления трудом**

Эффективно управлять организацией или её подразделениями в современных условиях невозможно без глубокого понимания сущности и содержания мотивационной системы. В этой связи понимание руководством и сотрудником, частью какой компании он является, во многом определяет его мотивацию к труду. Поэтому имидж и социальная значимость организационной деятельности могут способствовать как повышению, так и снижению мотивации персонала. Непонимание своей роли и недооценка значения своего

вклада в общее дело ведут к снижению трудовой мотивации работников.

Участие в управлении является частью системы участия работников, включающей, кроме того, участие в прибылях и участи в собственности. Но если участие в прибыли и собственности связано с получением материального вознаграждения, то участие в управлении – с внешней (создание соответствующих условий со стороны администрации) и внутренней мотивацией нематериального характера (развитие у сотрудников чувства детерминации и компетентности).

Это участие может происходить на нескольких уровнях. На уровне отдельного рабочего места или рабочей группы принимаемые решения относятся к техническим условиям рабочего процесса, взаимоотношению с коллегами, условиями труда, текущими вопросами управления людьми; на уровне компании – это участие работников в решении вопросов стратегического характера (цели и задачи производства, инвестиции, распределение прибыли, организационная структура). На следующем уровне работники участвуют во взаимоотношениях между предприятием и профсоюзом, способных носить отраслевой и межотраслевой характер.

Участие в управлении может принимать разнообразные формы – от проведения предварительных консультаций с представителями работников перед принятием управленческих решений, участия в решении возникающих проблем через создание кружков качества, автономных самоуправляемых групп до выполнения представительными органами работников (советами, комитетами, комиссиями) определённых управленческих решений [7,с 296].

В качестве примера может выступать опыт зарубежных стран, где сегодня большое значение приобрели практические методики управления, позволяющие рационально строить менеджмент корпоративных структур разного уровня. Одна из таких методик — Практическая программа революционных преобразований на предприятии (The Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisations - PPORF) - получила особенно широкое распространение. Простая и предельно «прозрачная», она с успехом может быть использована малыми и средними фирмами Республики Беларусь.

В PPORF центральное место занимают - малые группы, роль которых в совершенствовании современных мотивационных процессов трудно переоценить. Малые группы могут быть сформированы из сотрудников различных подразделений компании. Участники малых групп предпринимают «мозговые атаки», занимаются генерированием предложений по совершенствованию деятельности корпоративных структур. При этом все роли в таких группах четко расписаны: заранее известно, кто отвечает за первичную обработку предложений и их оценку, кто занимается реализацией поступивших предложений, признанных полезными, а кто — принимает решения о внесении изменений в деятельность организации [17, с. 20].

Малые группы или команды будут способствовать усилению деловой инициативы сотрудников. Предложений будет больше, если разработать и внедрить специальные бланки. Сотрудников надо научить заполнять такие формуляры. Бланки должны быть доступны всем и каждому.

На предприятии рекомендуется организовать живые дискуссии на темы улучшения работы компании, провоцировать работников на откровенные высказывания, помогать им генерировать идеи, используя методику «мозгового штурма». Особую важность приобретают короткие деловые собрания во время работы, которые рекомендуется проводить буквально «на ходу».

Необходимо внедрить систему многоуровневых собраний с участием руководства компании. Такие мероприятия должны быть четко структурированы. Желательно составить типовую инструкцию по организации подобных собраний. Графики их проведения лучше всего составлять лидерам малых групп. На собраниях следует анализировать деятельность малых групп.   
Следует помнить, что работу малых групп надо поощрять. Одна из важнейших мер поощрения - поддержка начальства. Участвуя в работе малых групп, руководители компании личным примером подтверждают их полезность.

Таким образом, Программа революционных преобразований на предприятии - это не что иное, как современная управленческая технология, направленная на формирование условий для быстрой и эффективной консолидации компании на основе мотивированного корпоративного мышления сотрудников.

**3.3 Совершенствование отношений собственности**

В завершение необходимо отметить самый глубокий и синтезирующий в себе обе предыдущие формы метод мотивации - это участие персонала в собственности, путём выделения определённого количества акций. При этом, однако, возникает психологическая проблема. Это объективное противоречие интересов собственника и управляющего предприятием. Собственник акции желает получить за нее максимально возможные дивиденды, т.е. часть той общей прибыли, которую смогло получить предприятие. Но управляющий будет убедительно доказывать, что эту прибыль нужно направить на решение более важных задач развития для того, чтобы предприятие смогло выжить и приносить дивиденды и в будущем. В результате, в зависимости от соотношения сил и убедительности аргументов, будет принято решение либо минимизировать дивиденды и вложиться в развитие, либо - заплатить собственникам по максимум и с развитием обождать. И, как правило, какая-то из сторон остается неудовлетворенной. Однако оно может дать такой эффект при осторожном и взвешенном его проведении[8, с.34].

В частной собственности мотивационные аспекты несомненно используются более широко, чем в государственной. Это объясняется предпринимательской инициативностью и направленностью на собственную выгоду. В государственных предприятиях дело обстоит иначе. Как уже говорилось, необходимо внедрять новые методы стимулирования на государственных предприятиях, так как активность сотрудников со временем пребывания в организации без мотивационных стимулов постепенно идёт на спад.

Таким образом, совершенствование отношений собственности носит весьма актуальный характер. И приоритетным является комбинирование отношений собственности, а также участие персонала в собственности, путём выделения определённого количества акций.

**Заключение**

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

Во время мирового финансового кризиса деятельность многих компаний, прежде всего, была направлена лишь на сохранение положения на рынке и не затрагивала такие важные аспекты управления, как мотивация. В настоящее время, период стабилизации, необходимость изменить систему мотивации персонала в Республике Беларусь носит весьма актуальный характер.

Это объясняется тем, что Республика Беларусь является социально-ориентированным государством и развитие экономических методов стимулирования труда работников получило более широкое распространение, в отличие от неэкономических. Персонал организации заинтересован в увеличении продаж, производстве качественной продукции, так как от этого во многом зависит, получит ли он премию, однако отсутствие интегрированной системы морального стимулирования в скором времени подавляет трудовую активность сотрудников, преобразуя деловую инициативу в обычное времяпровождение на рабочем месте. Такое управление не является эффективным, так как развитие общества ушло далеко вперёд и необходимо усовершенствовать систему мотивации до соответствующего уровня.

Примером может послужить опыт зарубежных высокоразвитых стран, где в последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений, получившая название "пакета услуг". Сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в котором он больше заинтересован в настоящее время. Практически аналогичная практика сложилась и на «Минском парниково-тепличном комбинате».

«Кадры решают всё!»- принцип, которого придерживаются руководители всех структурных подразделений Минского парниково-тепличного комбината в организации труда и отдыха каждого члена коллектива. Работники комбината обеспечиваются спецодеждой и средствами индивидуальной защиты, получают дотации на питание в столовой, которые составляют половину стоимости обедов, безвозмездную материальную помощь к отпуску, имеют возможность лечения в санаторно-оздоровительных учреждениях республики. Руководством предприятия разработана система поощрений для работников, которые достигли лучших результатов и получили урожай выше запланированной нормы. В целом на предприятии созданы все необходимые условия для эффективной трудовой деятельности. Предусмотрены доплаты, вознаграждения и премии работникам. Заработная плата находится на сравнительно высоком уровне. При этом каждый работник может повысит свою квалификацию и повысить свою заработную плату. Всё это стимулирует персонал к более высокой производительности труда и сплочённости коллектива. А соответствующая атмосфера на предприятии создаёт благоприятные условия для их реализации.

Однако существует множество методов нематериального стимулирования, которые пока не нашли своего отражения в деятельности белорусских предприятий. Например, на предприятиях рекомендуется организовать живые дискуссии на темы улучшения работы компании, провоцировать работников на откровенные высказывания, помогать им генерировать идеи. Объединение сотрудников и групп в единое целое также является обязательным условием для успешного управления и достижения стратегических целей и предполагает создание стройной и прочной системы. Чем более целостна и прочна система, тем выше управляемость компании. Отдельные сотрудники и группы должны стать взаимосвязанными элементами, деятельность которых должна быть направлена на решение общих целей.

Таким образом, участие в управлении является частью системы участия работников, включающей, кроме того, участие в прибылях и участи в собственности. Но если участие в прибыли и собственности связано с получением материального вознаграждения, то участие в управлении – с внешней (создание соответствующих условий со стороны администрации) и внутренней мотивацией нематериального характера (развитие у сотрудников чувства детерминации и компетентности).

Таким образом, мотивация выступает как одна из ведущих подсистем системы управления персоналом организации. Тем самым определено центральное место мотивации и стимулирования в системе управления персоналом.

**Литература и источники:**

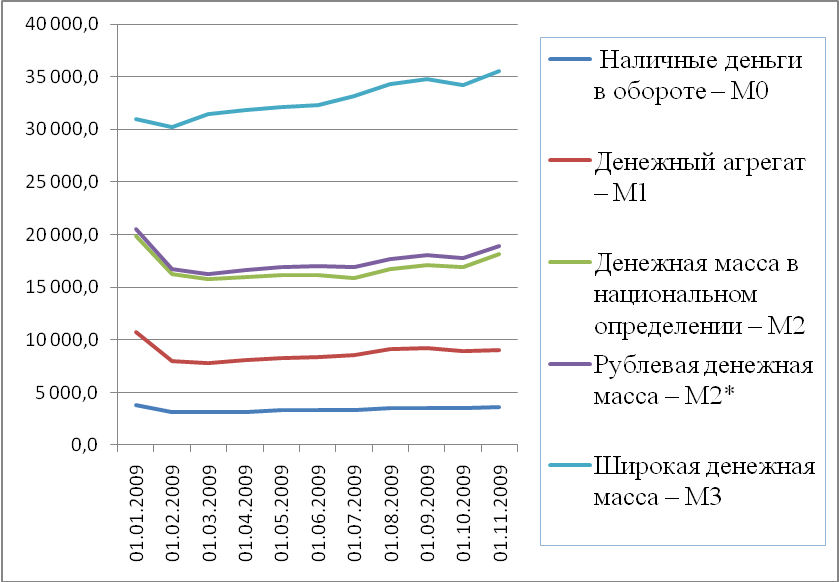
1. Володько В.Ф., Основы менеджмента: учебное пособие, 3 издание, Минск, 2010г.
2. Берцберг Ф., Мотивация к работе: пер. с англ. – Москва, 2007г.
3. Бизнес-план предприятия «Минский парниково-тепличный комбинат» на 2010г.
4. Брасс А.А., Мотивация: ласковый кнут и жёсткий пряник – Минск: Издательство Гревцова, 2007г.
5. Глушаков В.Е., Общий менеджмент: [учебное пособие] – Минск: РИВШ, 2 издание, 2010г.
6. Дипрауз Д., Мотивация: [пер. с англ.] – Москва: Эксмо, 2008г.
7. Дураков И.Б., Управление персоналом: учебник для студентов вузов – Москва: ИНФРА-М, 2009г.
8. Жданкин Н.А., Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие - Москва, 2010г.
9. Зивтинь М. Атмосферные явления в коллективе // Отель, 2010г., №5, с.72
10. Кибанов А.Я., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности – Москва: ИНФРА-М, 2009г.
11. Кирхлер Э., Мотивация в организациях: пер. с англ. – Харьков: Гуманитарный центр, 2 издание, 2008г.
12. Коллективный договор предприятия «Минский парниково-тепличный комбинат» от 25 сентября 2009г., № 330.
13. Клочков А., KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов – Москва: Эксмо, 2010г.
14. Нирмайер Р., Мотивация: [пер. с англ.], 4 издание, Москва: Смартбук, 2010г.
15. Михайлина Г.И., Управление персоналом: учебное пособие по специальности «менеджмент организации», Москва, 2009г.
16. Устав производственно - торгового коммунального унитарного предприятия «Минский парниково-тепличный комбинат»
17. Ягунова Н., Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления // Проблемы теории и практики управления, 2010г., №7, с.86-95

ПРИЛОЖЕНИЕ А

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Значение на 01.10.2009г.  (млрд. рублей) | Значение на 01.11.2009г.  (млрд. рублей) |
| Объём наличных денег в обращении (агрегат М0) | 3 515,8 | 3 631,7 |
| Денежный агрегат М1 | 8 914,8 | 9 005,3 |
| Денежная масса в национальном выражении М2 | 18 172,5 | 16 957,9 |
| Объём рублевой денежной массы (М2\*) | 16 957,9 | 18 947,8 |
| Широкая денежная масса (агрегат М3) | 34 254,5 | 35 513,2 |

Рисунок А.1 - Показатели объёмов денежных агрегатов в Республике Беларусь

Примечание - Источник: собственная разработка на основе [1].



|  |
| --- |
| Рисунок А.2- Широкая денежная масса за 2009г (млрд. рублей)  Примечание - Источник: собственная разработка на основе [17]. |
|  |
|  |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 01.01.2007 | 01.01.2008 | 01.11.2009 |
| **1. Наличные деньги в обороте – М0** | **2 818 ,3** | **3 168,20** | **3 631,7** |
| 2. Переводные депозиты | 4 204.9 | 3996,5 | 5 373,6 |
| 2.1. Физических лиц | 1 313,30 | 1509,3 | 1 966,9 |
| 2.2. Юридических лиц\* | 2 891,50 | 2387,2 | 3 406,7 |
| **Денежный агрегат – М1** | **7 023,20** | **6 964,70** | **9 005,3** |
| 3. Срочные депозиты | 5298,1 | 6316,6 | 9 167,2 |
| 3.1. Физических лиц | 4023,5 | 4777,9 | 5 552,5 |
| 3.2. Юридических лиц\* | 1274,6 | 1538,7 | 3 614,7 |
| **Денежная масса в национальном определении – М2** | **12 321,30** | **13 281,30** | **18 172,5** |
| 4. Ценные бумаги, выпущенные банками (вне банковского оборота) в национальной валюте | 94,3 | 330,7 | 775,3 |
| **Рублевая денежная масса – М2\*** | **12 415,60** | **13712** | **18 947,8** |
| 5. Депозиты в иностранной валюте | 5050,9 | 6510,2 | 15 599,1 |
| 5.1 Переводные депозиты | 2284,9 | 2520 | 4 520,5 |
| 5.1.1 Физических лиц | 150,1 | 144,6 | 270,1 |
| 5.1.2. Юридических лиц\* | 2134,9 | 2375,4 | 4 250,4 |
| 5.2. Срочные депозиты | 2765,9 | 3790,1 | 11 078,6 |
| 5.2.1. Физических лиц | 2331,3 | 3097,2 | 9 316,1 |
| 5.2.2. Юридических лиц\* | 434,7 | 692,9 | 1 762,5 |
| 6. Ценные бумаги, выпущенные банками (вне банковского оборота) в иностранной валюте | 35,4 | 78,1 | 960,2 |
| 7. Депозиты в драгоценных металлах | 4 | 4,5 | 6,0 |
| **Широкая денежная масса – М3** | **17 505,90** | **21874,8** | **35 513,2** |
|  |  |  |  |

Рисунок Б.1- Широкая денежная масса за 2007, 2008, 2009 года (млрд. рублей)

Примечание - Источник: собственная разработка на основе [17].

\* Юридические лица – коммерческие и некоммерческие организации, индивидуальные предприниматели, небанковские финансовые организации.