1

**Содержание.**

**1. Сущность, принципы, функции, процесс стратегического менеджмента.**

**2. Процессуальные теории мотивации.**

**3. Проведение управленческого обследования предприятия по функциональным задачам: маркетинг, финансы, бухучет, производство, персонал.**

**4. Список использованной литературы.**

2

**Сущность, принципы, функции, процесс стратегического**

**менеджмента**

Менеджмент заключается в определении:

- "где мы находимся?",

- цели нашей деятельности ("куда мы идем?"),

- возможных путей ее достижения ("как идти?"),

- критериев выбора оптимального пути,

- конечного результата ("куда пришли?"),

- разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,

- анализ внешней среды фирмы,

- анализ ее внутренней обстановки,

- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,

- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,

- проектирование ее организационной структуры,

- выбор степени интеграции и систем управления,

- управление комплексом " стратегия - структура - контроль",

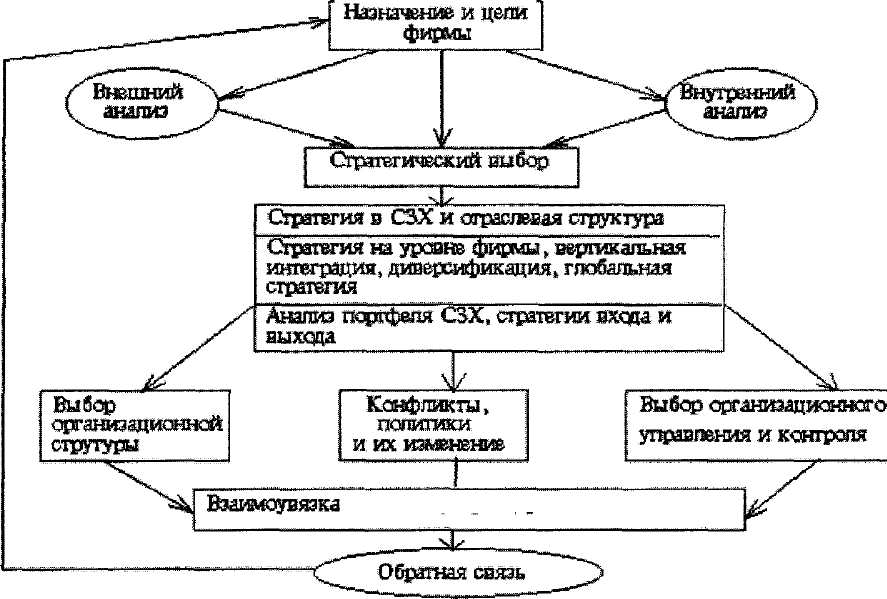
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,

- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Все это отражено на **рис. 1.**

3



**Рис.1. Содержание стратегического менеджмента**

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии - стратегическими менеджерами. Их задача - обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

По мнению Э. Враппа (университет Чикаго) наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- быть хорошо информированы,

- уметь управлять своими временем и энергией,

- быть хорошими политиками (создателями консенсуса),

- они не должны быть, как эксперты, "зациклены",

- способностью продвигать программу в частных направлениях.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей.

4

Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Хороший политик должен обладать искусством достижения консенсуса на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складывающейся обстановке. Это не означает, что фирма должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их корректировке.

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.

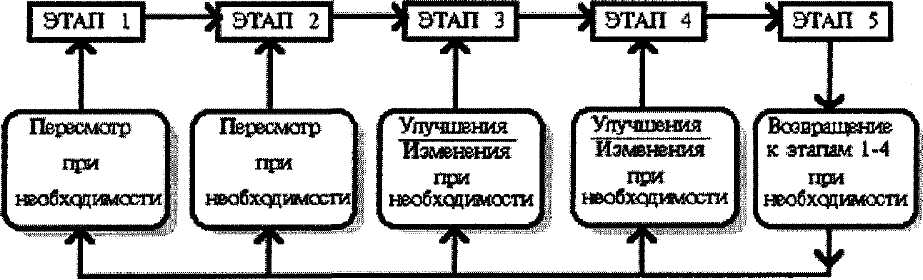
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.

3. Определение стратегии достижения целей деятельности.

4. Разработка и реализация стратегии.

5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на **рис.2.**



**Рис.2. Процесс стратегического менеджмента**

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне ру­ководства. Практически целесообразно выделить четыре уровня ее разра­ботки:

- уровень корпорации,

- уровень СЗХ (отделений),

- функциональный уровень,

- менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

5

Иерархия разработки стратегии в фирме иллюстрирована **табл.1.**

**Таблица 1**

**Основные уровни разработки стратегии фирмы**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень | Ответственные за | | Содержание разработки | | |
|  | разработку (принятие | |  | | |
|  | решения) | |  | | |
| Корпоративная | Исполнительный | | Создание и управление | | |
| стратегия | директор, ключевые | | портфелем СЗХ. | | |
|  | вице - директоры | | Обеспечение синергизма | | |
|  | (решение принимается, | | СЗХ как конкурентного | | |
|  | пересматривается | | преимущества | | |
|  | советом директоров) | | Определение | | |
|  |  | | инвестиционных приоритетов и | | |
|  |  | | управление ресурсами в | | |
|  |  | | наиболее привлекательных СЗХ | | |
|  |  | | Пересмотр, ревизия, унификация | | |
|  |  | | основных стратегических | | |
|  |  | | подходов шефов СЗХ. | | |
| Стратегия СЗХ Главный менеджер,шеф | | | Определение действий и | | |
|  | СЗХ (решения | | подходов для успешной | | |
|  | принимаются, | | конкуренции и в интересах | | |
|  | пересматриваются | | получения конкурентных | | |
|  | руководством фирмы) | | преимуществ. | | |
|  |  | | Формирование реакции на | | |
|  |  | | изменение внешних условий. | | |
|  |  | | Унификация стратегических | | |
|  |  | | инициатив ключевых | | |
|  |  | | функциональных служб. | | |
|  |  | | Действия по решению | | |
|  |  | | специфических проблем | | |
| Функциональная | Функциональные | | Создание функциональных | | |
| стратегия | менеджеры (решения | | подходов поддержки стратегии | | |
|  | обычно принимаются, | | бизнеса и достижения | | |
|  | пересматриваются | | функциональных целей и | | |
|  | совместно с | | функциональных стратегий в | | |
|  | руководством СЗХ) | | НИОКР, производстве, марке- | | |
|  |  | | тинге, финансах, кадрах. | | |
|  |  | | Пересмотр, ревизия, | | |
|  |  | | унификация основных подходов | | |
|  |  | | менеджеров более низкого | | |
|  |  | | уровня | | |
|  | | 6 | |  |
| Оперативная Шефы полевых единиц, | | | | Разработка более узких и |
| стратегия | | менеджеры более | | специфических подходов и |
|  | | низкого уровня, в том | | действий в поддержку |
|  | | числе функциональные | | функциональных и СЗХ |
|  | | (решения, принимаются, | | стратегий и в интересах |
|  | | пересматриваются | | достижения целей полевых |
|  | | начальниками | | единиц и функциональных |
|  | | функциональных | | отделов |
|  | | отделов) | |  |

Процедуры стратегического менеджмента приложимы к широкому диапазону организаций, от больших с многими СЗХ до малых индивидуальных, от производственных до предприятий сервиса и от О ищущих прибыли до неприбыльных (например бюджетных).

Стратегия организаций есть выход рационального процесса планирования.

Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают определение назначения, главных целей организации, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровне СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной организацией стратегии.

Стратегический менеджер - личность, которая накладывает отпечаток на всю деятельность организации, на ее главные самостоятельные подразделения. Его забота состоит в сохранении "здоровья" всей организации при движении в определенном направлении.

Стратегический менеджер должен быть хорошо информирован,

искусен в управлении собственным временем и энергией, а также быть хорошим политиком, гибким экспертом, способным упорно продвигать шаг за шагом программу в принятом направлении.

Стратегический менеджмент пронизывает всю компанию. Можно выделить его следующие уровни: корпорация, СЗХ, функциональные службы и низший уровень менеджмента.

Стратегический менеджмент включает коммуникации между уровнями управления в целях обеспечения реальности и содержательности стратегии.

Стратегическое планирование терпит крах, если исполнители не планируют из-за неопределенности задач, а высшие плановые органы теряют чувство оперативной реальности.

7

**2. Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории мотивации пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется,

поддерживается и заканчивается.

1. **Теория ожидания.**

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают **мотивацию как процесс управления выбором.** Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдают их ожидания в трёх областях:

1. ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (3-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2. ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) -это ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3. третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания -ценность полученного поощрения или вознаграждения.

**А. Ожидания в отношении затрат труда - результатов.**

Когда человек спрашивает себя, «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему менеджеру?», то ответ на него выражается термином «ожидания в отношении «затраты труда - результаты»». Чем сильнее ожидание, что чьи-то усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу.

**Б. Ожидания в отношении «результаты труда - вознаграждение».**

После того, как служащий оценит ясность того, что он сможет выполнять данную работу успешно, он задаёт себе вопрос: «Если я должным образом выполню эту работу, какого я могу ожидать вознаграждения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает в том случае, когда рабочий вынужден полагаться на других при раздаче обещанных вознаграждений. Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное им менеджером. В теории ожидания эту вероятность называют «ожидания в отношении «результаты вознаграждение»».

8

При определении того, насколько рабочие уверен в том, что менеджер выплатит им вознаграждение, важную роль играют несколько факторов. Во-первых, уверенность возрастает, если обещания менеджера ясны и определённы. Во-вторых, уверенность возрастает, если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.

**В. Ценность вознаграждения.**

Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую от них ждёт менеджер, и что они получат обещанное им вознаграждение, они всё равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

Ценность вознаграждения, которая также измеряется степенью вероятности, является наиболее важным элементом теории мотивации, и, к сожалению, не всегда берётся в расчёт менеджерами.

Самая «популярная» проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, заключается в том, что люди редко уделяют достаточно времени и внимания тщательной оценке своих потребностей. Более того, т.к. за деньги действительно можно купить множество вещей, которые способны удовлетворить самые разные потребности, подчинённые очень часто входят в заблуждение и начинают верить, что деньги - это самое лучшее вознаграждение. Такие идеи приводят к разочарованию и неудовлетворению. Служащие, которые пытаются получить удовлетворение от работы только с помощью денег, часто страдают от недостатка самоуважения, чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей.

**Г. Валентность.**

Маслоу использовал термин «доминирование» для определения общего уровня потребностей, удовлетворение которых будет руководить действиями людей. Но как менеджеру определить, какое из многочисленных вознаграждения является на данный момент средством удовлетворения потребностей того или иного подчинённого? Что - бы ответить на этот вопрос, Врум использует термин «валентность» для определения силы предпочтения того или иного вознаграждения.

Таким образом, **валентность - это мера ценности или приоритетности**.[1] Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Хотя понятие валентности является довольно абстрактным, оно позволяет людям сравнивать свои запросы.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

[1] А.А.Радугин Основы менеджмента М «Центр» 1998 стр. 301

9

На основе общих теоретических предпосылок Врумом была построена модель теории ожидания.

Основу модели теории ожидания составляют четыре вышеперечисленные концепции. Мотивация человека направлена на комбинацию ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая обеспечит наилучшее удовлетворение потребностей. Взаимосвязь, изображённую на модели, можно выразить следующим образом:

М=(3/Р) (Р/В) (Vb) (Vn), где

М - мотивация;

3/Р - ожидания в отношении затрат труда - результатов;

Р/В — ожидания в отношении результатов-вознаграждений;

Vb - валентность вознаграждения;

Vn - валентность потребности.

На схеме 4 предлагается пример того, как в действительности работает эта модель. В данном примере наиболее предпочтительным вариантом в условиях рационального принятия решения является вариант № 1, т.к. он имеет потребности.

Теория ожидания Врума предлагает несколько советов по улучшению действий менеджеров.

- Процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим. Нужно поощрять подчинённых точнее формулировать свои потребности и помогать своим менеджерам при разработке программ, с помощью которых организация может узнавать о том, насколько удовлетворены специфические потребности подчинённых.

- Подчинённым часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растёт, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчинённых придерживаться конкретного курса действий.

- Так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймёт, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчинённого.

- Менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчинённым. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

1. **Расширенная модель ожидания.**

Психологи Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, которая соединила в себе основные идеи содержательных теорий

10

Маслоу, Герцберга и МакКлеланда с идеями процессуальными теории Врума. Их интегрированный подход, который называется «расширенной моделью ожидания», включает в себя рассмотрение взаимосвязи между выполнением работы и удовлетворением. В теории модель работает следующим образом. Человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения со своим восприятием того, какие усилия должны быть приложены, чтобы добиться этого вознаграждения. В результате комбинации этих факторов получаются реально приложенные усилия. Они, в свою очередь, комбинируются со способностями и навыками человека и восприятием роли, которую он должен сыграть при выполнении данного ему задания. Эта работа связана с получением как внутреннего, так и внешнего вознаграждения. Внутреннее вознаграждение - это то, что заключено в самом выполнении задания, например, чувство гордости или чувство выполненного долга. Внешнее вознаграждение предполагается руководством и является прямым следствием выполнения служащими поставленной перед ними задачи.[2]

После этого, если комбинация этих двух типов вознаграждения воспринимается человеком адекватной затраченным им усилиям, она переходит в чувство удовлетворения. Позже, используя приобретённый опыт, человек оценивает ценность награды, которую он ожидает получить в будущем за свою хорошую работу.

Идея, что работа ведёт к удовлетворению, наверное, наиболее важный вывод, сделанный Портером и Лоулером. Их работа резко отличается от работ учёных ранней поведенческой школы, в частности, Герцберга, который утверждал, что удовлетворение ведёт к более хорошей работе. Его принцип - «чем счастливее служащие, тем лучше они работают». Однако исследования подтвердили идею Портера и Лоулера о том, что «чем лучше служащие работают, тем сильнее у них чувство удовлетворённости». Это утверждение сегодня поддерживают большинство исследователей и менеджеров-практиков.

1. **Теория справедливости.**

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки,

1. «Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с

[2] А.А.Радугин Основы менеджмента М «Центр» 1998 стр. 304

11

вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?»

вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

Теория справедливости, возможно, самая лёгкая для восприятия из всех мотивационных моделей, и она обладает наибольшей ценностью для менеджера, который хочет понять мотивацию своих подчинённых. Старое выражение «Обманул меня раз - позор тебе, обманул меня дважды - позор мне!» особенно хорошо подходит к отношениям между менеджером и служащими.

Вот несколько ключевых моментов, которые должен помнить каждый менеджер о теории справедливости:

- проблемы с подчинёнными возникают тогда, когда они

чувствуют, что с ними несправедливо обошлись.

- Очень трудно сказать, как подчинённые воспринимают зависимость между тем, что они вкладывают в свою работу и тем, что они получают от неё. Поэтому менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли их подчинённые, что к ним относятся справедливо.

- Стандарты менеджеров для измерения вклада подчинённых в

общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем еще до того, как работа началась, и должны быть представлены в как можно более ясной и понятной форме.

- Служащих больше всего интересует не абсолютный уровень их

награды, а по сравнению со своими коллегами.

Приверженцы теории справедливости уверены, что каждое из этих двух негативных ощущений воздействует на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно, или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство вины. Другие рабочие, ощутившие несправедливое отношение к себе, могут пытаться изменить поведение своих товарищей по работе для того, чтобы восстановить справедливость. В конечном итоге, служащие могут просто изменить свои взгляды на сравнительную ценность вкладов и вознаграждений или путём сознательной переоценки своих изначальных запросов, или с помощью такого умственного защитного механизма, как рационализация.

1. **Теория усиления.**

Согласно теории В.Ф.Скиннера, поведение людей обусловлено результа-

12

том их действий в подобной ситуации в прошлом. Т.е. служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату.

Данная теория усиления Скиннера базируется на простой модели, состоящей из четырёх шагов:

**- стимулы;**

**- поведение;**

**- последствия;**

**- будущее поведение.**

Для того, чтобы успешно применять теорию усиления, нужно понять необходимость управления последствиями поведения служащих. У менеджера есть три варианта действий:

**1**. При **положительном подкреплении** менеджер поощряет определённое поведение, обеспечивая ожидаемые служащими последствия.

**2.** При **негативном подкреплении** тоже поощряет определённое поведение, но на этот раз это делается иным способом. При нежелательном поведении наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом.

**3.** Используя **эффект тушения,** менеджер пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения.

**Таблица 2**

**Руководства для использования теории усиления**

|  |  |
| --- | --- |
| **руководство** | **комментарии** |
| 1 .Не награждайте всех одинаково | Награда лишь в том случае будет эффективным  усилием, если будет зависеть от деятельности  подчинённого. Награждение всех одинаково,  наоборот, усиливает плохую или среднюю работу, |
| 2.Неполучение наград тоже влияет на поведе­ние подчинённых | Менеджеры могут повлиять на своих подчинённых  как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживший похвалы, не получит её от своего Начальства, в следующий раз он уже не будет работать так хорошо. |
| 3. Скажите людям, что они должны сделать, чтобы получить поощ­рение | Установка стандартов деятельности позволяет  людям понять, что они должны сделать, чтобы  получить награду. В ответ на это они могут  улучшить свою работу. |

13

|  |  |
| --- | --- |
| 4. Скажите людям, что они делают неправиль­но | Если менеджер лишает подчинённого награды, не  объясняя причин этого, подчинённые будут недоумевать о том, какие их действия показались менеджеру неправильными. Кроме этого, у них может возникнуть чувство, что ими манипули­руют. |
| 5. Не наказывайте под­чинённых в присутст­вии других людей | Одним из способов устранения нежелательного поведения подчинённых иногда Может быть простой выговор. Публичный выговор, однако, унижает их и может быть причиной того, что все члены рабочей группы будут обижены на менеджера. |
| 6. Будьте честны и справедливы | Последствия любого поведения должны соответствовать этому поведению. Подчинённые должны получить те награды, которые они заслужили. Усиливающий эффект любой награды может быть значительно снижен, как в случае награждения тех, кто этого не заслужил, так и в случае неполучения подходящей награды теми, кто её действительно достоин. |

**Наказание** - это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия.

Самые лучшие советы по применению этой теории на практике, разработанные У. Клэем Хамнером, приведены в таблице 2.

**5. Деньги как мотиватор**.

У людей есть масса потребностей, лишь немногие из которых можно удовлетворить непосредственно при помощи денег. Другие потребности, например, потребность в успехе/ достижении, в причастности, власти или самореализации, также мотивируют поведение, но их можно удовлетворить при помощи денег лишь косвенно (если вообще можно).

Но, несмотря на все современные методы мотивации(такие, например, как обогащение труда), нет сомнений в том, что деньги всё же остаются наиболее мощным мотиватором.[3]

Единственным теоретиком, который непосредственно изучал действие денег как мотиватора, был Герцберг, и он сделал вывод, что деньги, в лучшем случае, лишь предотвращают неудовлетворение и не являются мотиватором.[4]

[3] Г.Десслер Управление персоналом М «БИНОМ» 1997 г. стр. 250

[4 ] А.А.Радугин Основы менеджмента М «Центр» 1998 г. стр. 310

14

Существует несколько правил использования денег в качестве мотиватора:

- Желанием получить деньги можно мотивировать (в определённое время) почти любого человека.

- Деньги не являются конечной целью, они лишь индикатор положения человека.

- Людей интересует не столько абсолютное количество полученных ими денег, а денежное вознаграждение по сравнению с другими людьми.

- Существует множество потребностей, которые нельзя удовлетворить с помощью денег.

Применение мотивационных теорий в функционировании учреждения исполнения наказаний.

В функционировании описываемого учреждения имеются как - бы две части. Одна из них - бюджетная, другая основывается на хозрасчёте. Бюджетная половина получает ресурсы, как явствует из названия, из федерального бюджета и мало зависит от конечных результатов труда. Хозрасчётная же часть учреждения получает ресурсы от собственной хозяйственной деятельности. Соответственно, появляется предположение, что хозрасчётная часть учреждения является более привлекательной с точки зрения мотивации персонала. Однако, это далеко не так. На поверку выходит, что бюджетная часть является более привлекательной для персонала. Вряд ли найдётся человек, не желавший бы перейти из хозрасчётной части в бюджетную.

Зарплата работников бюджетной сферы малогибкая по отношению к результатам труда. Основные различия в оплате происходят по результатам работы за год - т.н. «тринадцатая» зарплата, а также существует деление окладов сотрудников по категориям. И то и другое определяется руководством учреждения келейно, негласно. Сотрудники слабо улавливают взаимосвязь результатов своего труда с получаемым денежным вознаграждением. Более стимулирующими, на мой взгляд, являются льготы для сотрудников органов юстиции выражающиеся в льготной оплате электроэнергии, квартплаты, льготный проезд в городском и пригородном транспорте. Продолжительность ежегодного отпуска для сотрудников, проходящим службу в Мурманской области, составляет 45 календарных дней без учёта выходных и праздничных дней. Также предоставляется сверх отпуска время на проезд к месту проведения отпуска и обратно. Продолжительность ежегодного отпуска увеличивается в зависимости от срока выслуги: после 10 лет службы - продолжительностью 5 календарных дней; после 15 лет службы-10 календарных дней; после 20 лет службы-15 календарных дней. Один раз в два года одному из членов семьи сотрудника оплачивается стоимость проезда к месту проведения очередного отпуска и обратно. Лицам, награждённым почётным знаком «Заслуженный сотрудник МВД Российской Федерации», предоставляется дополнительный ежегодный отпуск в размере 10 календарных дней.

15

Согласно Положения о службе в органах внутренних дел РФ существуют следующие поощрения за успехи в служебной деятельности:

- Объявление благодарности;

- Выдача денежной премии;

- Награждение ценным подарком;

- Занесение в Книгу почёта, на Доску почёта;

- Награждение Почётной грамотой;

- Награждение нагрудным знаком;

- Досрочное присвоение очередного специального звания;

- Присвоение специального звания на одну ступень выше должнос-ти.

В качестве поощрения может применяться досрочное снятие ранее наложенного взыскания.

За образцовое выполнение служебного долга сотрудники, прослужившие в органах внутренних дел не менее десяти лет, могут быть награждены почётным знаком «Заслуженный сотрудник МВД Российской Федерации».

За мужество и отвагу, проявленные при исполнении служебного долга, другие особые заслуги сотрудники органов внутренних дел могут быть представлены к награждению государственными наградами РФ.

Но, несмотря на перечисленные выше льготы, остаётся высокой текучесть кадров. Это явление можно объяснить низкой привлекательностью службы в учреждении исполнения наказаний, негативным отношением населения к работающим в данной сфере, а также остаточным принципом, по сравнению с другими силовыми ведомствами, финансирования. Что неудовлетворительно отражается на удовлетворении таких потребностей, как удовлетворение от выполненной работы, справедливости вознаграждения, затрат труда - вознаграждения.

Руководство учреждения не отличается активностью в деле поощрения сотрудников. В основном инициатором поощрения выступает управления исполнения наказаний по Мурманской области - вышестоящая инстанция.

Объявление благодарности случается крайне редко, хотя поводы появляются довольно часто. Выдача денежной премии также является событием в жизни учреждения. Премии удостаиваются в основном работники хозрасчётной сферы, ввиду низкой заработной платы, обычно приурочивается к «круглой» дате-15, 20 лет отработавшим служащим в связи с днём рождения, государственным праздником или выходом на пенсию. Тоже можно сказать и о награждении ценным подарком. Последний раз такое событие происходило в связи с выходом на пенсию заместителя начальника учреждения по производству, хотя производство находится не в лучшем виде и существует в основном за счёт норвежской гуманитарной помощи и усилиям управления исполнения наказаний.

Отрадно заметить, что в последнее время в учреждении появилась забытая с застойных времён Доска почёта. На мой взгляд, хороший

16

мотивирующий фактор. Не хватает лишь участия общественности в деле выдвижения кандидатов в отличники.

Награждение Почётной грамотой случается, в основном, в канун наступающих праздников, а также в связи с «круглой» датой.

Имеют место и награждения нагрудным знаком. Однако, это событие происходит по разнарядке «сверху», что снижает его значение в глазах работников.

Досрочное присвоение очередного специального звания в учреждении не практикуется, что, на мой взгляд, не оправданно, и заставляет сотрудников переходить из одного отдела в другой лишь за тем, чтобы получить очередное звание. Такие переходы снижают эффективность труда, т.к. требуется время на адаптацию сотрудника к новым условиям работы, повышается количество ошибок в работе, что неблагоприятно сказывается на общем положении учреждения по сравнению с другими учреждениями области и по России в целом.

Самым «ходовым» поощрением является снятие ранее наложенного взыскания. Ввиду частой смены сотрудников (большая текучесть кадров) мотивация сотрудников производится по принципу: «отсутствие взыскания является лучшим поощрением».

В тоже время существуют и взыскания за нарушение служебной дисциплины. Вот их список:

- Замечание;

- Выговор;

- Строгий выговор;

- Предупреждение о неполном служебном соответствии;

- Понижение в должности;

- Снижение в специальном звании на одну ступень;

- Лишение нагрудного знака;

- Увольнение из органов внутренних дел.

На основании Положения о службе в органах внутренних дел РФ в описываемом учреждении функционируют суды чести. Суды чести являются выборными органами и существуют для каждой категории сотрудников отдельно: для младшего начсостава, среднего и старшего начсостава. Хочу заметить, что вышеописанные суды без дела не остаются. Материалы выносятся на рассмотрение суда, как правило, по инициативе руководства учреждения, и, по моему мнению, большой пользы не приносят. Т.к. воспитательное значение судов невелико ввиду предрешённости, в большинстве случаев, решений суда. Вследствие указанных факторов, активность присутствующих на суде минимальна, скорее даже чувствуется некоторая симпатия к осуждаемым, что, вероятно, вызвано «оторванностью» высшего руководства от сути рассматриваемого вопроса.

Особо хочется остановиться на рассмотрении мотивации работников производственной сферы. Вот где, кажется, можно бы найти применение различным теориям. Но эффективность производства очень низка.

17

Оборотных средств почти нет. Заказы находятся с великим трудом и не без помощи свыше. В тоже время бросается в глаза полное отсутствие

инициативы, незаинтересованность работников в результатах труда. Работа ведётся по принципу «начальству виднее».

Производство учреждения состоит из швейной фабрики с раскройным цехом. Имеется отдел маркетинга, складские помещения, автотранспорт. Фабрика вырабатывает несложные изделия - рабочие рукавицы, подшлемники, одежду для спецконтингента. В последнее время сырьём служит гуманитарная помощь из Норвегии.

Особую роль в деле развития производства, по моему мнению, мог бы сыграть отдел маркетинга. Но он не отвечает своему названию. У работников нет инициативы. Не хватает и образования. Стимулирование труда находится на недопустимо низком уровне. Отсутствует связь с результатами работы основного производства на котором очень велики издержки. Отпускная цена продукции выше рыночной в полтора, два раза. Основные фонды морально и физически давно устарели. Не происходит изучения рынка, изучения спроса потенциальных потребителей. Вместо этого имеются попытки реализовать то, что возможно произвести.

Поведение персонала фабрики также слабо мотивировано. Нет стремления снизить издержки производства, участвовать в определении ассортимента продукции, заинтересованности в сбыте произведённой продукции.

**Выводы и предложения по мотивации персонала.**

На основании выше изложенного можно сделать вывод о том, что мотивационные факторы более удачно используются в бюджетной сфере. Здесь удовлетворяются физиологические потребности работников в виде заработной платы и различных надбавок к ней. Также обеспечивается восстановление здоровья работников за счёт отпусков и гарантированных выходных дней, оплаты больничных. Осуществляется льготное пенсионное обеспечение, а также более-менее сносные условия труда.

Удовлетворяются и потребности в безопасности, что находит своё выражение в льготной выслуге (исчисляется 1 год службы за полтора), льготах по оплате коммунальных услуг, электроэнергии, бесплатный проезд в общественном транспорте. Гарантированность пенсионного обеспечения, а также гарантируется рабочее место в период действия контракта.

Социальные потребности также обеспечиваются в виде принадлежности к системе министерства юстиции, работе в коллективе.

Потребность в уважении удовлетворяется за счёт необходимости быть компетентным в определённой сфере деятельности, достижении определённых целей, наличии конкретных знаний и навыков. При грамотном ведении дел достигается и уважение других сотрудников, определённый статус в своём отделе, рабочей группе, обеспечивается продвижение по

18

службе и признание руководством. Существует и возможность удовлетворения потребности во власти, что, для некоторой категории персонала, является крайне важным фактором.

Однако, слабо реализуется потребность в самореализации, самовыражении за счёт того, что вся деятельность строго регламентирована, подчинена указаниям начальства. Также не всегда работник, достигший значительных успехов, своевременно поощряется.

Также можно отметить отсутствие таких мотиваторов, как творческая, интересная работа; работа, дающая возможность развивать способности; зарплата, зависящая от качества работы; самостоятельность и независимость. В результате чего удовлетворение от работы находится не на том уровне, на котором могло бы быть. Вышеперечисленные факторы приводят к большой текучести кадров, постоянному некомплекту в условиях существующей безработицы на рынке труда.

Для работников производства дополнительным минусом является неудовлетворение потребности в уважении, отсутствии взаимосвязи с результатами труда, несоответствие внутренней и внешней наград.

**Предложения по мотивации персонала могут быть следующие:**

*Для сотрудников бюджетной сферы:*

**A.** Работники должны иметь возможность общаться вне служебной деятельности для чего должны выделяться помещения, отводиться время, и, возможно, выделяться средства;

**B.** Необходимо повышать культурный уровень развития работников (посещение учреждений культуры);

**C.** Для удовлетворения потребности в самореализации необходимо дать работникам возможность участвовать в определении некоторых направлений деятельности и их качественных параметров, выдвигать претендентов на поощрение, участвовать в определении размеров денежных вознаграждений.

**D.** Определить пути повышения профессионального уровня (возможно, подобно существующим в западных корпорациях «кружкам качества»);

**E.** Необходима организация, защищающая интересы работников (профсоюз);

**F.** Вышеперечисленные мероприятия должны быть зафиксированы в коллективном договоре.

*Для сотрудников производственной сферы:*

**A.** Пункт аналогичен пункту для бюджетной сферы;

**B.** Определить пути повышения профессионального уровня, образования. Учитывать уровень образования, квалификацию при расчёте вознаграждения;

19

**C.** Установить систему учёта трудового участия, увязать размер вознаграждения с результатами производственной деятельности;

**D.** Учитывать мнение работников при разработке производственных планов, путей развития производства.

20

**3. Проведение управленческого обследования предприятия по функциональным задачам: маркетинг, финансы, бухучет, производство, персонал.**

Управленческое обследование Компании Универсама «Пятерочка» по функциональным зонам, на примере оценки двух конкурентных компаний Универсамов «Макси» и «Три желания».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Функциональные зоны** | **Компания Универсам «Пятерочка»** | **Конкурент 1 Универсам «Макси»** | **Конкурент 2 Универсам «Три желания»** |
| Маркетинг и реклама | 5 | 5 | 2 |
| Финансы | 4 | 5 | 1 |
| Бухучет | 3 | 5 | 2 |
| Персонал | 4 | 5 | 1 |
| Продажи | 3 | 5 | 1 |
| Репутация или имидж | 4 | 5 | 1 |
| Обслуживание потребителей | 3 | 5 | 1 |
| Качество продукции | 3 | 4 | 1 |
| Численность | 5 | 5 | 3 |
| **Рейтинг** | **34** | **44** | **13** |

Проанализировав в выше изложенной таблице управленческое обследо - вание по функциональным зонам, по итогам рейтинга трех Компаний, можно сделать вывод:

21

Высокий рейтинг конкурентно способности указывает на прочную конкурентную позицию и обладание конкурентным преимуществом, а низкий рейтинг говорит о слабой позиции и отсутствии конкурентного преимущества. Таким образом, общий рейтинг 34 у Компании «Пятерочка» указывает на большее конкурентное преимущество перед конкурентом 2 (с рейтингом 13), чем перед конкурентом 1 ( с рейтингом 44).

На основе указанного рейтинга мы видим, что Компания Универсама «Макси» занимает первое место и самые прочные конкурентные позиции. Поэтому данная Компания ведет расширенную деятельность по открытию своих объектов и привлечения клиентов.

По рейтингу Компании Универсама «Пятерочка», которая занимает второе место, мы видим недостаточную конкурентно способность. Средний рейтинг показывает, что здесь ослаблена работа с обслуживанием клиентов и продажей товаров.

Учитывая данные рейтинга Компании Универсама «Три желания», которая занимает последнее место в управленческом обследовании, показывает, что она не может вести конкурентную способность с данными Компаниями, и поэтому идет распад Универсама и отторжение клиентов, что привело к закрытию объектов.

22

**Список использованной литературы.**

1. А.А.Радугин «Основы менеджмента». М. «Центр», 1998 г.;
2. Г.Десслер «Управление персоналом». М. «БИНОМ», 1997 г.;
3. А.А.Томпсон, мл., А Дж.Стрикленд III «Стратегический менедж –

мент», универ.учебник,М. «ИНФРА-М», 2000 г.