**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономических теорий

КАДЕРМЯТОВА РУФИНА РИНАТОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВЛИ (НА ПРИМЕРЕ ООО ПКЦ «ВИТЯЗЬ-98», Г. САРАТОВ)**

Дипломная работа студентки 5 курса заочной формы обучения

Допущено к защите на ГЭК Научный руководитель

Зав. кафедрой экономических теорий к.э.н., доцент Е.В. Яхварова

доктор экономических наук, профессор,

член-корреспондент РАН

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ф.И. Шамхалов \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2011 г. «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2011 г.

Москва 2011

СОДЕРЖАНИЕ

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

**1. Теоретические основы исследования мотивации работников**

**на предприятии**

1.1. Сущность мотивации и стимулирования персонала ………………. 8

1.2. Теории мотивации труда …………………………………………. 19

1.3. Формы и методы мотивации на предприятии …………………… 28

Выводы ………………………………………………………………….. 39

**2. Анализ системы мотивации в ООО ПКЦ «Витязь-98»**

2.1. Организационно-экономическая характеристика

ООО ПКЦ «Витязь-98» ……………………………........................... 40

2.2. Обучение работника, как фактор повышения мотивации

работников …………………………………………………………… 53

2.3. Анализ социально-психологического климата на ООО ПКЦ

«Витязь-98»……………………………………………………………. 58

Выводы ……………………………………………………………………. 63

**3. Совершенствование системы мотивации в ООО ПКЦ «Витязь-98»**

3.1. Предложения по совершенствованию мотивации персонала на ООО

ПКЦ «Витязь-98» ……………………………………………………….. 64

3.2. Рекомендации по совершенствованию социально- психологического

климата на ООО ПКЦ «Витязь-98» ………………………………… 75

Выводы …………………………………………………………………. 83

**Заключение** ................................................................................................... 84

**Список использованных источников и литературы** ……………….. 88

**Приложение** ....................................................................................... …….. 92

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования**. Проблема управления персоналом тесно связано с мотивацией. Переход страны к рыночной экономике, выход на мировой уровень требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом. В условиях рынка основным фактором, мотивирующим работника, является его желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой. 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. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать. На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека.

Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующей фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Особенностью управления персоналом в рыночных условиях является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

В современных условиях в соответствии с изменениями в экономическом и социальном развитии страны существенно меняется и политика в области оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников. Многие функции государства по реализации этой политики передано непосредственно предприятиям, которые самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, материального стимулирования его результатов. Система оплаты труда в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации. Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников. Всем этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала, которые должны разрабатываться в организации. Создание системы оплаты и стимулирования труда для любой организации – очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала. Особенную актуальность эта функция приобретает на современном этапе развития экономики в России, когда появление новых, молодых предприятий зачастую сопровождается отсутствием традиций и технологий разработки и совершенствования системы вознаграждения, адекватной современным рыночным отношениям.

**Степень разработанности проблемы**.

Проблема мотивации и стимулирования труда привлекает пристальное внимание, как зарубежных ученых, так и российских.

В ряде работ таких российских ученых как: Базаров Т.Ю.[[1]](#footnote-1), Кибанов А.Я.[[2]](#footnote-2), Маслов Е.В.[[3]](#footnote-3), Травин В.В., Дятлов В.А., Дягилева Н.В., [Батоврина Е.В.](http://ishop.top-kniga.ru/persons/in/131381/), [Зайцева Т.В.](http://ishop.top-kniga.ru/persons/in/47458/), [Пугачев В.П.](http://ishop.top-kniga.ru/persons/in/15529/)[[4]](#footnote-4), Мельникова М.Н.[[5]](#footnote-5), Федосеев В.Н.[[6]](#footnote-6) исследуются различные аспекты мотивации и стимулирования труда работников.

Среди зарубежных исследователей наиболее известны А. Маслоу[[7]](#footnote-7), Д. Мак Клелланд и Ф. Герцберг, разработавшие содержательные теории мотивации; В. Врум, Портер и Лоулер, предложившие процессуальные теории мотивации.

Несмотря на множество исследований, посвященных мотивации, проблема повышения эффективности системы мотивации персонала остается актуальной для многих российских предприятий и требует дальнейших исследований.

**Объект исследования –** система мотивации труда на предприятии.

**Предмет исследования** – формы, методы системы мотивации персонала на торговом предприятии ООО ПКЦ «Витязь-98» и пути ее совершенствования.

**Целью** дипломной работы является теоретическое исследование мотивации, анализ системы мотивации на предприятии торговой сферы городского хозяйства и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Для достижения цели ставились **задачи**:

- исследовать сущность мотивации и стимулирования персонала;

- рассмотреть существующие теории мотивации труда, дать им сравнительную оценку;

- раскрыть формы и методы мотивации персонала на предприятии;

- дать организационно-экономическую характеристику ООО ПКЦ «Витязь-98»;

- проанализировать систему мотивации, сложившуюся в ООО ПКЦ «Витязь-98»;

- дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО ПКЦ «Витязь-98».

**Теоретико-методологические основы исследования.**

Теоретической основой послужили теории и концепции мотивации труда, традиционные как для современной западной управленческой науки, так и для современной отечественной.

Методологическую основу дипломного исследования составили методы системного и сравнительного анализа. При рассмотрении предмета исследования применялись экономико-статистические, графические методы.

**Информационной базой** дипломной работы явились фактические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, а также нормативная документация и технико-экономическая отчетность ООО ПКЦ «Витязь-98».

**Практическая значимость** исследования подтверждается рекомендациями автора по совершенствованию системы мотивации персонала, предложенными для реализации в ООО ПКЦ «Витязь-98». Предложения по совершенствованию системы мотивации были одобрены руководством предприятия и будут использоваться в дальнейшей работе. Практическое значение работы определяется возможностью использования ее результатов при управлении персоналом в организации.

**Структура работы.** Дипломная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

В I главе дается описание основных понятий мотивации, теорий и концепций мотивации.

Во II главе исследована общая характеристика предприятия, система мотивации работников.

В III главе даются рекомендации по совершенствованию мотивации персонала.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Сущность мотивации и стимулирования персонала

Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более четкое определение мотивации.

«Мотивация» (или motif-Франц. от латинского слова moveo-двигаю, побудительная причина, повод к тому или иному действию), понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

По сути дела, мотивация – это способ найти равновесное состояние: для работника – между необходимым минимумом выполненных работ и максимально возможным вознаграждением; для организации – между максимальным объемом (качеством) выполненных сотрудником работ и минимально возможным вознаграждением. Точка равновесия должна удовлетворять обе стороны. Таким образом, мотивация – это соглашение между работником и организацией, благодаря чему работник выполняет возложенные на него в организации функции в обмен на предоставляемые ему этой организацией ресурсы, которые он может использовать для достижения своих собственных (личных) целей. Результат мотивации можно назвать мотивационным соглашением двух сторон, которое действует с возможными изменениями и дополнениями в течение всего времени работы сотрудника.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Силы, находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Существует три аспекта мотивации:

1. Каково соотношение внутренних и внешних сил.

2. Что в деятельности человека находится без мотивационного воздействия.

3. Как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Отсутствие энтузиазма в работе чаще всего наблюдается там, где имеется недостаток личного интереса к работе. Работники хотят чувствовать свое «партнерство» с компанией и с ее руководством. Им нужно понимать, как их личный успех связан с успехом компании, и они должны быть уверены, что дополнительная энергия, которую они добровольно направляют на выполнение своей работы, найдет отражение в награде, которую они получат от компании, будь то признание, повышение по службе или денежное вознаграждение. У них также должны быть возможности почувствовать свою самостоятельность.

Простейшая модель процесса мотивации имеет всего 3 элемента: потребность, целенаправленное поведение, удовлетворение потребности. Как известно, люди испытывают потребность в том случае, когда ощущают физиологический или психологический недостаток в чем-либо.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека и требует удовлетворения. Это то, что есть у каждого, общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Человек, по своей природе, стремится освободиться от каких бы то ни было потребностей, как можно скорее, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “настойчиво требует” своего устранения. Потребности могут быть осознанными и неосознанными, и люди по-разному могут пытаться реагировать на них: удовлетворять их, подавлять или не обращать на них внимания. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность подавлена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

Процесс мотивации через потребности чрезвычайно сложен. Сложность заключается в том, что характеры людей - это соединение самых различных черт и что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые по разумению каждого человека приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Анализируя эту проблему, Стефан Кэрролл и Генри Тоси отмечают: «Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей удовлетворения потребности конкретного типа… Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из жизненного опыта. Мы узнаем опытным путем, что некоторые ситуации являются более желательными (вознаграждаемыми), чем другие, и стремимся именно к ним…»[[8]](#footnote-8)

Вознаграждение - это всё то, что человек считает для себя ценным. Известны два вида вознаграждений: внутренний и внешний.

Первый - обусловлен самой работой. Если она удовлетворяет работника, то вознаграждение воплощается у него в чувстве достижения определенных результатов, значимости выполненной работы и самоуважения.

Второй - представлен тем, чем организация оценивает труд работника, а именно: заработной платой, продвижением по службе, моральными и материальными поощрениями. Рациональное сочетание внутреннего и внешнего вознаграждения является эффективным рычагом повышения мотивации труда.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека, находится внутри него, имеет личностный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотивы определяются потребностями человека, ставшими на столько важными, чтобы побудить человека действовать. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность.

Мотивы могут быть внутренними и внешними:

* внешниемотивы представляют собой стремление человека обладать каким-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот, избежать такого обладания.
* внутренниемотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или с неудобствами, которые приносит ему обладание таким объектом, а, следовательно, стремление от него избавиться.

Например, интересная работа приносит человеку наслаждение, и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться. Мотивы поддаются осознанию, человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью, но она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Основные типы мотивирования:

* Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. С помощью мотивации менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно они ведут себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться. Этот тип очень сильно напоминает процедуру обмена.
* Второй тип мотивирования - это формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, слабить те мотивы, которые мешают эффективном управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы. Он часто не связан, с какими бы то не было конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования. Мотивы «включаются» с помощью стимулов, в качестве которых могут выступать материальные предметы, действия других людей, представляющих возможности иметь что-то, надежды на что-то и т. д.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В качестве стимулов так же могут быть обещания, носители обязательств и возможностей, то есть что-то предложено человеку в компенсацию за его действия, что он желал бы получить в результате определенных действий. По содержанию стимулы могут быть материальные и моральные. Стимулы в роли инструментов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Все мы разные, а, следовательно, и реакция на конкретные стимулы не может быть одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Мотивы – это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования.Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование- это одно из средств, с помощью которого может, осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия:

а) усилие;

б) старание;

в) настойчивость;

г) добросовестность;

д) направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия, он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Один работник может быть 6езразличен к качеству своего труда, в то время как другой будет стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, не менее важна, чем две предыдущие, на которые влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Чем важна данная характеристика деятельности, что часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Продвижение в должности, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив). Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать, но при этом он может относиться к своим обязанностям безответственно. И это может сводить на нет, все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения. Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Мотивация людей к труду как внутреннее их побуждение формируется под влиянием комплекса моральных установок, социально-экономических условий и трудовых традиций, сложившихся в обществе. Система материальных стимулов должна соответствовать позитивным мотивом поведения людей, учитывать ситуацию, сложившуюся на рынке труда, и поддерживать необходимый баланс между основным оборотным и человеческим капиталом.

В менеджменте применяются 6 способов не денежного стимулирования: одобрение, действие, вознаграждение свободным временем, взаимопонимание и проявление интереса к работнику, предоставление самостоятельности и любимой работы. Компании, стремящиеся иметь более компетентных, инициативных и гибких сотрудников, должны активизировать систему управления человеческими ресурсами, состоящую из отбора и найма сотрудников, их обучения и развития, мотивации их работы заслуженным вознаграждением, укрепления взаимопонимания внутри коллектива.

В начале каждого отчетного периода (квартала или полугодия) руководителем выставляются цели каждому конкретному сотруднику. Неправильная формулировка результата приводит к разработке неправильной системы контроля качества и сводит на нет всю работу отдела продаж и организации в целом. Для того, чтобы человек выполнял свою работу наилучшим образом, наличие мотивации жизненно необходимо. Успешное овладение навыками мотивации открывает перед руководителем прямую дорогу к повышению эффективности работы. Существует такой способ влияния на мотивацию сотрудников, как целенаправленное стимулирование, направленное на стимулирование продаж определенной продукции за определенный период времени. Этот вид стимулирования предназначен для применения именно в течение определенного, ограниченного периода времени. Его ни в коем случае нельзя использовать в качестве вечной приманки.

Способы мотивации труда объединяются в относительно самостоятельные направления: материальное стимулирование, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и не денежное стимулирование. Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне. Безусловно, деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения работника организацией. Оплата труда действительно является мотивирующим фактором, но только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда.

Для отечественных руководителей проблемы мотивации и стимулирования персонала стали возникать гораздо позднее, чем для зарубежных (так же, как и проблемы конкурентоспособности и менеджмента качества)[[9]](#footnote-9), российские специалисты попали в более выгодную ситуацию, имея возможность воспользоваться опытом иностранных коллег и исключить собственные ошибки.

1.2. Теории мотивации труда

Психологический подход к мотивации труда, главным тезисом которого является то, что работник – это, прежде всего, личность, представлен школой поведенческих наук. Школа поведенческих наук в управлении в управлении наибольшее внимание из всех ее проблем уделила мотивации труда. Основные идеи этой школы представлены двумя большими группами теорий. Существует множество теорий, объясняющих поведение человека и получивших большее или меньшее признание в мире. Широкую известность получил, например, бихевиоризм — направление в американской психологии XX века, предметом исследования которого являлись различные формы поведения личности, понимаемые как совокупность реакций организма на стимулирование внешней среды. За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны. Овладев современными моделями мотивации, руководители смогут значительно расширить свои возможности в привлечении образованных обеспеченных работников к выполнению задач, стоящих перед организациями.

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации различные руководители в большей степени неверно понимали поведение людей, но, тем не менее, приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей в тех условиях, часто были очень эффективными. Это подтверждается тем, что эти приемы «работали» и применялись в течение многих сотен лет, а современные теории были созданы 30−40 лет назад, поэтому первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашем сознании и культуре. Многие руководители, не имеющие специальной психологической подготовки в работе с кадрами, испытывают на себе сильное влияние этих концепций. Такие методы просты и прагматичны, однако применять только их в настоящее время является серьезной ошибкой.

Первая группа теорий концентрируется на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторая группа теорий основное внимание уделила динамике взаимодействия различных мотивов, то есть тому, как имитируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий называется теориями содержания мотивации, вторая группа – теорией процесса мотивации.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влияния на мотивацию. Изучим два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается в исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда. Рассмотрим подробнее эти теории. Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу*.* Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. Согласно Маслоу, иерархия потребностей человека выглядит так: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребность в оценке, потребность в самоактуализации. Воздействие на потребности более высокого уровня возможно только при удовлетворении потребностей более низкого уровня. Основная задача теории иерархии потребностей Маслоу состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на него, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом. Только далеко не все устремляются на штурм вершины пирамиды Маслоу.

Таблица 1

Пирамида Маслоу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Личностная | **5.** Потребность в самоактуализации | Стремление к достижению того, что человек может |
| Социальная | **4.** Потребность в признании | Стремление добиться высокого положения относительно других людей; желание иметь престиж и высокую репутацию |
| **3.** Социальная потребность | Стремление быть принятыми теми людьми, к которым мы чувствуем расположение |
| Физиологическая | **2.** Потребность в безопасности | Защита от непредсказуемых событий в жизни |
| **1.** Физиологические потребности | Основы для выживания |

Источник: Д.И.Норка. Управление отделом продаж предприятия, стратегии и тактики успеха. М., С. 320.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Одним из столпов психологического подхода считается Фредерик Герцберг. Под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании опросов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду.Интереснее получается анализ с помощью теории Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. А также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Таблица 2

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивация |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

Источник: Д.И.Норка. Управление отделом продаж предприятия, стратегии и тактики успеха. М., С. 320.

Сотрудника мотивирует достижение как следствие выполняемой работы. В какой-то момент начинает казаться, что все мыслимое и немыслимое достигнуто, увидеть, перспективы дано, не каждому. Становится интересно, и сотрудник ищет возможности достижений уже в другой компании. На самом деле, такие горизонтальные прыжки – не больше, чем иллюзия. Скорее всего, человек достиг своего потолка на этом месте (или руководитель не помог ему увидеть новые возможности). Важный фактор мотивации – признание как результат достижений, точный и своевременный отклик на деятельность.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей. Ощущение, что сотрудника не ценят, возникает часто. Хвалят новичков или тех, кто решил сложную задачу. Оценку повседневной хорошей работе руководители дают крайне редко. И сотрудник лишь после подачи заявления об увольнении узнает, сколь важен он для компании. Работа сама по себе как мотивирующий фактор чаще всего продолжает поддерживать интерес. Но до тех пор, пока она не превратится в рутину. А в выросшей компании неизбежно появление повторяющихся монотонных действий.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд.

Теория Мак-Клеланда утверждает, что для мотивации сотрудника необходимы следующие условия:

* возможность достичь успеха;
* власть и полномочия;
* причастность.

Мотивация снижается, когда человеку кажется, что успеха на своем месте он уже достиг, а самостоятельно без помощи руководителя увидеть новые горизонты он не в силах. Власть и полномочия регламентируются инструкциями. Пропадает ощущение причастности, которое было в маленьком коллективе, отстаивавшем свое место под солнцем. Далеко не все знают о перспективах и планах компании, обсуждение проектов и задач переносится в кабинеты руководства. Инструментальные теории гласят, что у людей различные цели. Они будут активно действовать в организации только при уверенности, что их действия приведут к конкретным достижениям. Если целью становится, например, благополучие и улучшение условий жизни семьи, а сотрудник не в курсе, как развивается компания и каковы его перспективы, в том числе по заработной плате, едва ли он будет мотивирован. Точно так же не будет мотивирован сотрудник, нацеленный на карьеру, если он не знает, каковы его карьерные возможности.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. В теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность. Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Теория справедливости и равенства Стейси-Адамса – эта теория справедливости считает, что поведение человека определяется стремлением добиться честного и справедливого отношения к окружающим нас людям. Существуют разные факторы, которые обязательно нужно учесть, когда возникает желание на основании разнообразных теорий сделать выводы, применимые в повседневной практике. Например, фактор существования разных культур. В этом смысле теория справедливости очень актуальна для России. Одной из основных проблем в российских компаниях является то, что очень часто нет четких критериев, нет представления о том, кто, за что получает деньги. До сих пор встречаются компании, где премии выдаются посредством спонтанного приказа, на основании личного решения руководства. Теория справедливости различает два критерия, с помощью которых люди сравнивают себя друг с другом, а именно:

* критерий вклада - усилия индивида для получения результата, т.е. отработанные рабочие часы, уровень интенсивности труда;
* критерий результата – оплата труда, престиж, дополнительные льготы и привилегии.

Теория справедливости полагает, что люди чувствуют себя несчастными, когда, сравнивая себя с другими, обнаруживают, что их вклад оценен неадекватно, т.е. несправедливо. Например, компания применяет порядок расчетов, по которому вновь поступающие работники получают за один и тот же труд, то есть вклад, меньшую плату, результат, чем «старики».

На недостаток справедливости люди могут реагировать одним из следующих способов:

* уменьшают свой вклад (и усилия) в дело до тех пор, пока не увидят, что вознаграждение стало справедливым. То есть чувство несправедливости снижает мотивацию;
* делают все возможное, чтобы увеличить свое вознаграждение или оплату. То есть чувство несправедливости повышает мотивацию.

Учитывая то, что люди постоянно сравнивают исполнение работы и оплату, в первую очередь необходимо разработать четкие стандарты. Должно быть понятно всем, кто, за что получает деньги, премию. Должно существовать четкое определение, что считается хорошей работой, а что – плохой.

С учетом рассмотренных теорий, а также результатов практических исследований можно выделить два основных компонента, которые могут позволить наилучшим образом использовать существующие возможности усиления мотивации: рабочий энтузиазм и уверенность в успехе. Таким образом, руководитель должен сделать все, чтобы у подчиненных присутствовали эти два компонента. Средства достижения этой цели можно выбрать разные, в зависимости от ситуации, личных качеств самого руководителя, индивидуальных особенностей подчиненных. Необходимо привлекать сотрудников к поиску новых решений и инноваций. Также необходимо развивать людей, настраивая их на совместное достижение поставленных целей.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

1.3. Формы и методы мотивации на предприятии

Современное предприятие представляет собой сложную структуру, включающую в себя большое количество составляющих. Для успешного функционирования этой структуры необходимо, чтобы все составляющие не просто выполняли свои функции правильно и своевременно, но и наиболее эффективным способом взаимодействовали друг с другом. Эффективное взаимодействие во многом зависит от коммуникативных навыков и межличностных отношений, которые становятся основными компонентами успешного бизнеса. Поэтому предприятия со сложившимися командами, собственной корпоративной культурой обладают более высокой конкурентоспособностью, чем те, которые этого не имеют. На сегодняшний день существуют две точки зрения на то, каким образом можно повлиять на удовлетворенность работников и уровень их профессиональной мотивации: одни руководители предприятий полагают, что к успешному труду людей побуждает в первую очередь заработная плата, а другие считают, что – моральное стимулирование. В России процесс формирования систем стимулирования труда происходит в сложных социально-экономических условиях. Разработка и применение эффективной системы стимулирования труда в организациях различных форм собственности являются одной из наиболее важных задач на современном этапе. В каждом предприятии стараются создать свою собственную модель мотивации и стимулирования с учетом реальных условий экономической среды. Западные и прозападно ориентированные российские компании внедряют на своих предприятиях зарубежные управленческие технологии. Есть и такие, которые разрабатывают качественно новые модели, не имеющие аналогов в мировой, достаточно обширной практике. Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

* Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также   экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.
* Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.
* Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности.

Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.).

Важнейшим элементом разработки, как стратегии, так и тактики мотивации предприятия служит выбор метода мотивации: формы и способов удовлетворения выявленных потребностей. Суть задачи заключается в том, что с одной стороны, различные потребности могут требовать разных способов их удовлетворения, с другой – одним и тем же способом можно удовлетворить различные потребности. Способ удовлетворения потребности – это инструмент мотивации, выраженный в конкретном воздействии на работника, т.е. в его вознаграждении. Наиболее важные факторы, относящиеся к моральному стимулированию, такие, как:

* фактор «своего места»;
* продвижение по служебной лестнице;
* обстановка внутри предприятия;
* «корпоративный дух».

Необходимо уточнить, что в сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом материальной компенсации сотрудникам организации, чем простое повышение зарплаты. При этом важно определить, какие меры стимулирования будут наиболее эффективны для конкретного предприятия. Особенно это касается тех организаций, которые на определенном этапе развития значительно ограничены в средствах для реализации социальных программ. Наиболее важным мотивирующим фактором является создание имиджа предприятия. Этот фактор влияет на мотивацию работника априори, то есть еще до того, как он будет принят на работу, и оказывает воздействие в протяжении всего времени его работы в компании. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием   рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методов стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально – психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

При выборе формы вознаграждения как метода мотивации нужно исходить из следующих трех его видов. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупнено, все методы стимулирования, можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени. Основой экономических методов управления персоналом является заработная плата, которая является денежным исполнением обязательств предприятия по отношению к работнику за результат его труда. На ее получение работник имеет законное право, не зависящее от состояния доходов предприятия. Эта обязанность в отношении оплаты труда составляет сердцевину трудовых отношений, закрепленных в трудовом праве. Эффективная система оплаты труда является одним из надежных инструментов, используемых для создания высококвалифицированного штата торговых представителей. Потому что она позволяет не только удержать лучшие кадры, но и привлечь в компанию новых сотрудников, обладающих ценными качествами, знаниями. В качестве экономического критерия оценки эффективности стимулирования могут быть использованы показатели прибыли, социально-экономические критерии: состояние трудовой дисциплины, социально-психологический критерий - удовлетворенность трудом как оценка работником внутреннего результата стимулирования.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

Руководители должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации подчиненных. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а просто показательные проекты привлекают внимание (хотя часто и необоснованно) работников и платить столько, сколько они зарабатывают. Система оплаты труда должна быть экономически обоснованной. Компания, чьи расходы на заработную плату непропорциональны получаемым доходам, либо начнет увеличивать цену на свою продукцию, либо столкнется с сокращением нормы прибыли. Не всегда легко находить баланс между экономичностью и конкурентоспособностью. При использовании с целью дополнительного стимулирования зарплата должна меняться больше чем на 10-15 %. Иначе она не сможет оказать заметное влияние в смысле стимуляции.

Социальное вознаграждение, которое выражается в изменении социального (как административного, так и общего) статуса работника, становится в последнее время значимым. Административный социальный статус – это положение работника в организационной структуре предприятия – мини-обществе.

В современных условиях усложнились хозяйственные связи, а также взаимосвязи участников, все более острыми становятся проблемы управления этим сложнейшим организмом, в том числе вопросы психологии управления, необходимость понимания причин человеческого поведения, использования социально-психологических методов руководства. Данные методы опираются не на приказ, не на распоряжение, не на административное начало, а на искусство убеждения, на понимание психологии людей, на учет их личностных особенностей. Формирование мотива поведения (процесс мотивации) является сложным психологическим процессом, в котором существенную роль играют происходящая в сознании человека борьба различных потенциальных мотивов, оценка значимости потребностей, способность оценить последствия своих действий. Сознание человека является не просто проводником мотива поведения – оно само активно участвует в его формировании.

Исследователи, занимающиеся вопросами мотивации и эффективности трудового поведения, разработали хороший аналитический аппарат для выявления социально-психологических особенностей изучаемых трудовых коллективов. Однако, как признают большинство авторов, в том числе Ю.П.Максимов и С.И.Кавицкий, «данный процесс остановился на этапе детального социально-психологического анализа сложившейся ситуации и формулировке общих рекомендаций»[[10]](#footnote-10).

Также существует возможность влиять непосредственно на окружающую действительность, что также приведет к изменениям в мотивации поведения. Когда, то или иное, действие осознается человеком как личная необходимость, мотив поведения переходит в решение действовать. Человек освобождается от прежней внутренней психологической напряженности, обусловленной необходимостью выбора – действовать или не действовать.

Решение действовать переходит, в свою очередь, в установку – внутреннюю непосредственную, сиюминутную готовность к действию, начало действия в сознании личности. За установкой обязательно следует конкретное действие. Все звенья системы факторов социального поведения человека взаимосвязаны: внешняя среда порождает потребности, их осознание вызывает интересы (стремления, притязания, цели), которые, в свою очередь, инициируют определенную мотивацию, определяющую решение, затем следуют установка и, наконец, ее реализация – действие. Действие изменяет среду, изменяется и сама личность – и этот процесс непрерывен. Из фактора «среда» вычленяется направляемый на работника побудитель, т.е. один из стимулирующих факторов, который может вызвать мотивы поведения и действия работника. С ростом образовательного уровня людей растет уровень их притязаний, культуре управления, коллективу, заработной плате, проявлению творческих возможностей в работе, возрастает чувство собственного достоинства. Поэтому каждому руководителю необходимо понимать, что ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри предприятия. Выполнение этих функций само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде. Однако если руководство предприятия не заботится об этом, то работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда. Для того, чтобы создать благоприятную обстановку на предприятии, требуется разработать специальные меры стимулирования труда работников. Необходимо правильно оценивать аспекты, связанные с психологическим состоянием работников, как в процессе трудовой активности, так и на любой другой стадии трудовой деятельности. Важно определить, каким образом можно формировать мотивацию работников с точки зрения их внутреннего психологического состояния.

От общей схемы формирования мотивов поведения и действий личности можно перейти к более конкретной модели управления деятельностью работника в организации: стимул →работник→результат (рис.1).

Внешняя структура личности: принадлежность к социальным группам

**СТИМУЛ**

Конкретные формы и методы воздействия на работника

Условия производственной среды

**РАБОТНИК**

Социально-демографические группы

Организационно-технические факторы

Внутренняя (социально- психологическая) структура личности:

а) сложившаяся система ценностных ориентаций, потребностей

б) психологические свойства (опыт, знания, умения и навыки, способности)

в) психические свойства личности

г) физиологические особенности (темперамент)

д) другие подсистемы личности

Профессионально-квалификационные группы

Экономические факторы

Психологические

факторы

Должностные группы (иерархия управления)

Социальные факторы

Группы по уровню образования

Другие социальные группы

Внепроизводственные факторы

РЕЗУЛЬТАТ (внутренний)

Мотивы трудовой деятельности работника

РЕЗУЛЬТАТ (внешний)

Конкретные действия, поведение, деятельность работника

Рис. 1. Модель управления деятельностью работника в организации

Понятие «работник» на рисунке рассматривается как единица социальной ячейки – трудового коллектива, обладающая определенными социальными качествами, которые вызываются принадлежностью к какой-то социальной группе: социально-демографической, профессионально-квалификационной, образовательной и другие.

Морально-психологическое стимулирование предлагается выделять в качестве структурного элемента морального стимулирования. Меры морально-психологического стимулирования можно определить как способы стимулирования, основанные на удовлетворение потребностей субъекта стимулирования во внутреннем психологическом комфорте на всех стадиях трудовой деятельности.

Система стимулирования труда в определенной мере основана на административно-организационных методах управления. Общий социальный статус характеризует положение работника в обществе в его традиционном понимании. Решения в мотивировании должны приниматься в первую очередь с учетом психологических особенностей работника и быть целиком направленными на удовлетворение его вторичных потребностей. Моральное вознаграждение, которое выражается в создании у работника чувства внутреннего удовлетворения результатами своей работы, но при этом не изменяет ни его материального положения, ни социального статуса. Оно также предполагает исключительно удовлетворение вторичных потребностей и может выражаться в форме вынесения публичных благодарностей со стороны руководства фирмы, представления к наградам, общественных чествований и т.п.

Мотивация персонала на предприятии, мотивация эффективного труда персонала – является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Система стимулирования труда в определенной мере основана на административно-организационных методах управления. Цель стимулирования заключается не в самом побуждении человека к работе, а в формировании мотива выполнять обусловленные трудовыми отношениями обязанности на более высоком уровне.

Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой. Нужно учитывать, что люди не верят красивым, но формальным фразам, в то же время каждый из них очень надеется получить признание, благодарность за свои усилия в работе. Классические инструменты, используемые для целенаправленного стимулирования: ценные подарки, денежное вознаграждение, накопление очков, путешествия. Необходимо помнить о временных границах при применении перечисленных инструментов, потому что, каким бы ни был привлекательным предложенный приз, со временем он начинает восприниматься как неизменная часть вознаграждения. И уже становится очень сложно убеждать людей в том, что это только приз, что от него придется отказаться. Особенно сильно этот отрицательный фактор проявляется, когда премия выдается деньгами. К ним намного легче привыкнуть. А для дополнительной мотивации человека очень полезно использование таких видов премиальных, которые имеют особенное значение именно для данной конкретной личности. Соответственно лучше всего подходят специальные подарки.

Стимулирование имеет границы применения, которые должны быть определены в нормах права того или иного государства, и не может в полной мере заменить средства убеждения и меры принуждения. Очевидна необходимость поиска вариантов сочетания методов мотивации работников, степень и область распространения которых во многом определяются экономической, социально-психологической и административно-организационной сущностью общества.

Выводы

Мотивация понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задающих ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга. Все приведенные выше мотивационные теории освещают наиболее важные аспекты отношения человека к работе, однако ни одна из них не в состоянии дать убедительного объяснения наличию или отсутствию мотивации, которое было бы верно на все без исключения случаи жизни. Мотивационные теории указывают руководителям, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для конкретных действий. Успех любой фирмы во многом зависит от того, на, сколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в области управления предприятием.

Многообразие применяемых форм и систем оплаты труда обеспечивает необходимую гибкость мотивации работников, через заработную плату повышая ее индивидуальный характер. Перечисленные формы и методы стимулирования являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе на любом предприятии. Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов и на высокую отдачу со стороны работников.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО ПКЦ «ВИТЯЗЬ-98»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО ПКЦ «Витязь-98»

В данной работе проводится анализ системы мотивации персонала на предприятии сферы торговли городского хозяйства ООО ПКЦ «Витязь-98».

ООО ПКЦ «Витязь-98 было основано в 1995 году. Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли. Создано в порядке, установленном законом, что подтверждено Уставом, свидетельством о государственной регистрации юридического лица, свидетельством о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц, свидетельством о постановке на учет юридического лица в налоговом органе. Саратовский областной комитет государственной статистики подтверждает осуществление видов экономической деятельности.

Правовое положение Общества, права и обязанности его акционеров определяются Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество учреждено на неограниченный срок деятельности и действует на основании Устава.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде общей юрисдикции, арбитражном суде и третейском суде. Права и обязанности юридического лица Общество приобретает с даты его государственной регистрации. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, может иметь зарегистрированный в установленном порядке товарный знак, эмблему и другие средства индивидуализации.

Общество вправе в установленном законодательством РФ порядке открывать банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам государства и его органов, равно как государство и его органы не несут ответственности по обязательствам Общества.

Общество является самостоятельным хозяйственным органом, который разрабатывает план своей деятельности и определяет перспективы развития, повышения личных доходов его работников, самостоятельно осуществляет прием и увеличение работающих, занимается вопросами материально-технического снабжения, нормирует и учитывает затраты.

Основу планов составляют договора, заключенные с потребителями (покупателями) продукции, работ, услуг, в том числе государственными органами и поставщиками материально-технических ресурсов.

По виду деятельности является торговой организацией. В соответствии с основными целями, общество вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- осуществление торговой деятельности, оказание коммерческих и консультационных услуг, торгово-посредническая деятельность, проведение ярмарок, аукционов;

- осуществлять торговлю и сдачу в аренду движимого и недвижимого имущества;

- организовывать розничную и оптовую торговлю;

- оказание автосервисных услуг, организация платных автостоянок и сдачи помещений в аренду и СТО;

- содержание и эксплуатация автозаправочных станций.

Общество может осуществлять внешнеэкономическую деятельность по всем вышеперечисленным видам в соответствии с действующим законодательством.

Основными видами деятельности ООО ПКЦ «Витязь-98» являются:

1. Оптовая торговля топливом.
2. Розничная торговля моторным топливом.
3. Деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием.
4. Аренда транспортных средств и оборудования.
5. Прочая оптовая торговля.

Организационная структура ООО ПКЦ «Витязь-98» представлена на рис.2.

Директор

Юридический отдел

Главный бухгалтер

Секретарь

Уборщица

Начальник АЗС

Менеджеры

Заместитель главного бухгалтера

|  |
| --- |
| Кассиры-продавцы |

Бухгалтер-кассир

Механик

Водители

Охрана

Рис.2. Организационная структура ООО ПКЦ «Витязь-98»

Данная организационная структура может быть охарактеризована как традиционная линейно-функциональная, которой присущи система бюрократических отношений и преимущественно вертикальные функциональные связи. В их основе лежит принцип четкой должностной иерархии, в рамках которой линейный персонал ориентирован на выполнение указаний вышестоящих руководителей, а в целом – директора торгового предприятия. Именно ему принадлежат все нити управления и право принятия ключевых управленческих решений. Структурными подразделениями торгового предприятия являются офис, АЗС и база.

Таблица 3

Структура аппарата управления ООО ПКЦ «Витязь-98»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должности | Выполняемые задачи |
| Директор | Всемерное удовлетворение потребности народного хозяйства, увеличение вклада в ускорение социально-экономического развития страны, региона и объединения и обеспечение на этой основе роста благосостояния коллектива и его членов. |
| Главный бухгалтер | Организация бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности структурных подразделений и обеспечение контроля за наличием и движением имущества, использования материальных и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами. |
| Начальник АЗС | Организация подготовки текущих и перспективных планов материально-технического обеспечения ООО, объема грузоперевозок, составления заявок на поставку материалов, оборудования и запасных частей и контроль за их выполнением. |

При такой системе управления, сформированной на предприятии, управление персоналом осуществляет директор, по крайней мере, в его ведении и под его контролем находятся все подсистемы управления персоналом предприятия: формирование штата, сохранение персонала, развитие персонала, регулирование отношений с персоналом.

На предприятии трудится 24 человека. По состоянию на 01.01.2010 в составе ООО ПКЦ «Витязь-98» числится 24 работников: рабочих – 4, руководители - 2, специалистов – 6, служащих – 7, МОП – 5 (табл.4).

Таблица 4

Структура персонала в ООО ПКЦ «Витязь-98» на 01. 01. 2010г.

|  |  |
| --- | --- |
| Профессия, должность | Списочная численность, чел. |
| Директор | 1 |
| Главный бухгалтер | 1 |
| Заместитель главного бухгалтера | 1 |
| Бухгалтер-кассир | 1 |
| Юрисконсульт | 2 |
| Секретарь-референт | 1 |
| Менеджеры | 3 |
| Начальник АЗС | 1 |
| Водитель | 4 |
| Охранник | 4 |
| Уборщица | 1 |
| Механик | 1 |
| Кассир-продавец | 3 |
| ***ИТОГО:*** | ***24*** |

Данная структура возглавляется директором (собственником) предприятия, который является фактическим руководителем всей деятельности компании. Ему непосредственно подчинены все сотрудники компании - офисный, торговый и складской, соответственно. Разделение полномочий внутри персонала офиса, торговой точки розничной торговли АЗС и базы происходит в соответствии с функциональными обязанностями каждого работника, зафиксированными в трудовом договоре.

Продукция и услуги ООО ПКЦ «Витязь-98» - светлые нефтепродукты, поставка нефтепродуктов автотранспортом предприятия по адресам потребителей. Потребителями продукции и услуг являются строительные предприятия, автохозяйства и организации Саратовской области и других регионов. Сейчас рынок постепенно насыщается, и на первый план выходит не столько предложение бензина, сколько стремление обеспечить покупателя качественным товаром. Сегодня именно это лежит в основе конкуренции.

ООО ПКЦ «Витязь-98» взаимодействует с большим числом поставщиков и имеет постоянных клиентов. Закупка нефтепродуктов осуществляется в г.Саратова и других городах России: ОАО «Саратовнефтепродукт», ООО «АСПЭК-Волгоград», ООО «Урал-Маркет», ООО «АСПЭК-Пенза». Основными оптовыми покупателями являются: ООО «Строительная Компания Кронверк», Транспортное Управление, МУЗ «Поликлиника-16», ООО «Альфа-Холдинг», а также реализация ГСМ на Автозаправочной станции в розницу.

На сегодняшний день в силу усиливающейся конкурентной борьбы за потребителей на рынке ГСМ значение систем безналичных расчетов возрастает все в большей мере. Они дают возможность осуществлять привязку клиентов к АЗС. То есть при условии равных или даже чуть более высоких цен конкурентов клиенты ООО ПКЦ «Витязь-98» заправляются на АЗС, где установлено оборудование, обслуживающее данные системы. На сегодняшний день с компанией ООО ПКЦ «Витязь-98» начинает все больше конкурировать другие заправочные станции, которые также торгуют горюче-смазочными материалами. АЗС на ООО ПКЦ «Витязь-98»должно стремиться приобретать все большее количество клиентов для обслуживания по системам безналичных расчетов.

На АЗС ООО ПКЦ «Витязь-98» оператор налива при появлении автомобиля обязан установить зрительный контакт с водителем и показать ему, к какой заправочной колонке лучше подъехать. Когда разрабатывался этот стандарт, таких ожиданий у потребителей еще не было. В ООО ПКЦ «Витязь-98» детально регламентирован весь процесс посещения заправки с учетом действующего законодательства и внутренних процедур компании. При этом стоит задача предложить клиенту больше, чем тот ожидает. У оператора налива и начальника автозаправочного комплекса (АЗК) разные функции, но общая задача: сделать так, чтобы человек уехал довольным. У ООО ПКЦ «Витязь-98» в наличии собственные топливные карты и талоны на топливо, по которым клиенты заправляются на АЗС г. Саратова и Саратовской области, в том числе и на заправке ПКЦ «Витязь-98». Перечень цен на АЗС ООО ПКЦ «Витязь-98» рассмотрен в таблице 5.

Таблица 5

Розничные цены и структура продаж на ООО ПКЦ «Витязь-98»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование ГСМ | Цена за литр (руб.) | Доля в общем объеме реализации, % |
| АИ-80 | 19,20 | 8,5 |
| АИ-92 | 23,00 | 48,8 |
| АИ-95 | 24,80 | 1 |
| ДТ | 19,20 | 41,7 |
| ИТОГО: | | 100 |

Если компания взяла курс на совершенствование сервис-менеджмента и повышение качества обслуживания, то это не только сегодня накладывает на нее серьезные обязательства, но и в достаточно отдаленной перспективе. Когда водители приезжают на АЗС и их обслуживают с приветливой улыбкой, как правило, это вызывает приятное удивление, нежели отвечает ожиданиям. При таком состоянии рынка человеческий фактор является главным потенциальным конкурентным преимуществом.

На предприятии ООО ПКЦ «Витязь-98» установлено ежемесячное вознаграждение за выслугу лет. Данное вознаграждение выплачивается рабочим, руководителям и служащим, проработавшим на данном предприятии более 5 лет. Помимо выше перечисленного работникам выплачиваются следующие доплаты и надбавки - оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни производится в двойном размере. Работникам предприятия выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями.

Эффективная система оплаты труда на ООО ПКЦ «Витязь-98» является одним из надежных инструментов, используемых для создания высококвалифицированного штата в организации. Потому что она позволяет удерживать лучшие кадры, но и привлечь в компанию новых сотрудников, обладающих ценными качествами, знаниями. Система оплаты труда должна выполнять функцию стимулирования персонала. Сопоставление целей деятельности руководства компании и целей стимулирования и оплаты труда позволяет сделать вывод об их взаимосвязи и взаимозависимости.

В торговом предприятии ООО ПКЦ «Витязь-98» размер заработной платы работников зависит от фактически отработанного времени, учет которого организован с применением документов учета рабочего времени (табелей). Норма времени понимается как величина затрат рабочего времени работником соответствующей квалификации для выполнения единицы работы с учетом ее содержания, установленного трудовым договором (контрактом), а также заданных руководителем технических и прочих условий. За основу, в соответствии с трудовым законодательством, на предприятии учитывается норма времени 8 час. в день (или 40 час. в неделю) на каждого работника.

Средний по рынку размер заработной платы - 10 000 рублей. Оклад (30%) – 3 000 рублей. Если остальная часть начисляется как процент от выручки предприятия, то рассчитываем его следующим образом: средняя выручка предприятия за год составляет 100 000 рублей в месяц. Процент от выручки будет равен = 7% (100000 х 7% = 7000 руб. + 3000 руб. оклад = 10000 руб.). При использовании более, чем двух составляющих каждая из них рассчитывается отдельно по, тем же принципам. Система оплаты труда может более или менее эффективной в зависимости от практики ее применения. Все работники предприятия имеют должностной оклад, то есть фиксированный размер оплаты труда за выполнение нормы труда или трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Оклады утверждаются штатным расписанием организации (табл.6).

Таблица 6

Штатное расписание на 01.01.2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Профессия, должность | Списочная численность | Базовый должностной оклад, руб. | Итого сумма, руб. |
| Директор | 1 | 25000 | 25000 |
| Главный бухгалтер | 1 | 20000 | 20000 |
| Зам.глав.бух. | 1 | 15000 | 15000 |
| Бухгалтер-кассир | 1 | 10000 | 10000 |
| Юрисконсульт | 2 | 15000 | 30000 |
| Секретарь-референт | 1 | 9000 | 9000 |
| Старший Менеджер | 1 | 16000 | 16000 |
| Менеджер | 1 | 15000 | 15000 |
| Менеджер | 1 | 14000 | 14000 |
| Начальник АЗС | 1 | 15000 | 15000 |
| Водитель | 4 | 10000 | 40000 |
| Охранник | 4 | 5000 | 20000 |
| Уборщица | 1 | 7000 | 7000 |
| Механик | 1 | 10000 | 10000 |
| Кассир-продавец | 3 | 8000 | 24000 |
| **ИТОГО по штату:** | **24** |  | **265000** |

Согласно данным, приведенным в штатном расписании за 2010 год, по сравнению с 2009 годом численность работников на предприятии падает, но рост объемов продаж продукции увеличивается.

Не секрет, что постоянную — «окладную» часть зарплаты (даже если она периодически пересматривается) работники очень скоро начинают воспринимать как должное, то есть основную свою функцию — стимулирования — она перестает выполнять. Поэтому одной из самых сложных и важных задач, стоящих перед руководителем, является разработка и внедрение в компании системы оплаты труда. Компенсационный пакет или система материальных вознаграждений, которые используются в организации, складывается из денежного вознаграждения или системы оплаты труда и из социальных льгот (бенефитов) – комплекса дополнительных благ предоставляемых организацией, как в законодательном, так и в добровольно порядке и имеющем обычно натуральную форму (см. Рис.3).

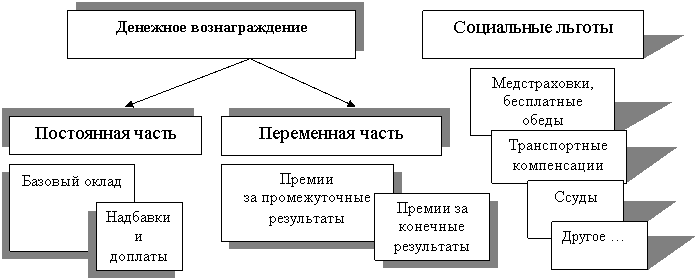


Рис. 3. Структура компенсационного пакета организации

Уровень оплаты является точкой отсчета для определения размеров вознаграждения. Можно исходить из суммы равной, несколько большей или несколько меньшей полученной цифры. Выбирая сумму меньшую или равную рыночному уровню оплаты труда, необходимо прилагать специальные усилия для привлечения и удержания персонала. Определив базовый уровень оплаты и систему дополнительных стимулов можно приступить к делению этой суммы. Как правило, некоторая ее часть (около 30%) выплачивается в виде оклада. В ООО ПКЦ «Витязь-98» установлен оклад для каждого сотрудника, но для заинтересованности работника приносить предприятию прибыль и увеличения заработной платы, можно применить такой метод. Наличие оклада работает на укрепление уверенности в завтрашнем дне и создание социальных гарантий. Остальная сумма (70% вознаграждения) распределяется между дополнительными выплатами. Слишком сложные системы оплаты (состоящие более чем из четырех элементов) работают значительно хуже более простых. При усложнении системы работник не в состоянии определить, какие его действия приводят к увеличению вознаграждения. Таким образом, эффективность системы оплаты труда снижается. Величина процента от выручки или бонусов рассчитываются исходя из средних результатов предприятия. Таким образом, чтобы средние усилия приводили к среднему по рынку размеру оплаты.

В таблице 7 представлены основные показатели деятельности исследуемого предприятия в 2008-2010гг.

Таблица 7

Анализ торговой деятельности ООО ПКЦ «Витязь-98»(тыс.руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Реализация | 75046 | 42259 | 65700 |
| Себестоимость | 63103 | 34849 | 53580 |
| Доход от реализации | 11943 | 7410 | 12120 |
| Издержки обращения | 7173 | 4329 | 6699 |
| Прочие расходы | 322 | 149 | 348 |
| Итого затрат: | 70598 | 39327 | 60627 |
| Прибыль | 4448 | 2932 | 5073 |
| Рентабельность, % | 6,30 | 7,46 | 8,37 |
| Численность, чел. | 31 | 25 | 24 |
| Фонд оплаты труда | 2450 | 2392 | 3498 |
| Средняя зарплата на 1 работника, руб.(за год) | 79032 | 95680 | 145750 |
| Производительность труда на 1 работника | 2420,84 | 1690,36 | 2737,5 |

По данным из таблицы можно увидеть, что на ООО ПКЦ «Витязь-98» реализация в 2009 году уменьшилась, но при этом рентабельность выросла на 1,16 %, по сравнению с 2008 годом, а в 2010 году увеличились реализация на 23441 тыс. рублей и рентабельность на 0,91 % по сравнению с 2009 годом. Средняя зарплата на 1 работника росла с каждым годом: в 2009 году - на 16648 рублей, чем в 2008 году, а в 2010 году - на 50070 рублей, чем в 2009 году.

Цель ООО ПКЦ «Витязь-98» — получение прибыли. Прибыльность организации зависит от многих факторов, ключевой из которых — персонал. Система оценки деятельности работника, основанная на ключевых критериях эффективности труда показывает, обеспечиваются ли в том или ином подразделении условия, позволяющие выполнять планы по прибыли (табл.8).

Таблица 8

Критерии оценки работы для отдела подбора и развития персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | «Вес» критерия (% от оклада работника отдела**)** | Измеритель |
| Качественное и своевременное обеспечение предприятия кадрами (вакансии административно-управленческого персонала) | X | Выполнение сроков заявки на подбор персонала:  •административно-управленческий персонал — 30 рабочих дней;  • отсутствие увольнений во время испытательного срока |
| Качественное и своевременное обеспечение предприятия кадрами (вакансии АЗС) | Y | Выполнение сроков заявки на подбор персонала на АЗС — 20 рабочих дней |
| Выполнение заданий (поручений) в полном объеме, в срок, без ошибок | Z | Оценка выполнения задания руководителем |
| **∑** |  |  |

Каждому из критериев присвоен определенный «вес» (тот или иной процент от суммы оклада). Для того чтобы не возникало разногласий при трактовке содержания критерия, в графе «измеритель» подробно описано, как следует понимать каждое слово: например, «своевременно» — значит, не более 30 рабочих дней, а «качественно» — значит, все подобранные сотрудники успешно проходят испытательный срок (отсутствуют факты увольнения).

Оценить вклад сотрудников «центров прибыли» (например, менеджер по продажам) достаточно просто, а вот определить, как влияет на прибыль деятельность сотрудников «центров затрат» (например, бухгалтерия), очень тяжело. Деятельность работника следует оценивать по результату, на достижение которого он непосредственно может влиять (это гарантирует справедливость). Работа бухгалтера, безусловно, влияет на общий результат — прибыль, однако это влияние косвенное, поэтому устанавливать прямую зависимость размера его премии от прибыли компании.

Традиционные системы мотивации персонала на ООО ПКЦ «Витязь-98» во многом изжили себя, мотивация на основании только гигиенических факторов не отвечает современным требованиям работы с персоналом, так как индивидуальная мотивация богаче и при условии изменения потребностей, индивидуального развития работников, требует нового подхода в управлении трудовыми ресурсами. В настоящее время необходимым условием социально – экономического развития общества является повышение эффективности экономики при одновременном усилении ее социальной направленности, наиболее полном учете интересов и потребностей человека во всех сферах его деятельности, и в первую очередь – в сфере труда. С изменением ситуации на рынке и развитием самой компании, поставленные задачи могут изменяться, поэтому показатели следует периодически пересматривать и, при необходимости, корректировать.

2.2. Обучение работника, как фактор повышения мотивации работников

Новые организационные стратегии на ООО ПКЦ «Витязь-98» требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Обучение сотрудников – это обязательный элемент создания корпоративной культуры. Обучение персонала предприятия, помимо того, что является хорошим методом нематериальной мотивации сотрудников, несет в себе еще две достаточно важные функции, позволяет совершенствовать профессионализм сотрудников, что способствует увеличению "отдачи" каждого работающего специалиста для руководителя. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе, повысить трудовой потенциал работников. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требует более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работниками тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудового потенциала, приверженности работников своей организации и включенности мотивации в ее дела. Современные подходы к мотивации учитывают решающую роль образованного и квалифицированного персонала, а также мотивированность самих работников к обучению и самообучению. На ООО ПКЦ «Витязь-98» работают люди, нацеленные на развитие своего потенциала для достижения общих результатов; формируются новые системы мышления, коллективное стремление выражается свободно, а люди непрерывно учатся тому, как обучаться совместно. Именно такой подход позволяет достигать невозможного.

Сегодня для успешной работы нужно достаточно хорошо разбираться как в специальных, так и в общих вопросах, касающихся сферы общего менеджмента, управления финансами, логистики, маркетинга и др. Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач, не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой.

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации. Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

Важным направлением ООО ПКЦ «Витязь-98» является обучение и повышение квалификации персонала. Профессиональное обучение кадров в ООО ПКЦ «Витязь-98» проводится с 2003 года. На предприятии организуется обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места, направляет бухгалтеров и менеджеров на краткосрочные (2-3 дня) активные обучающие программы-семинары, которые нацелены на повышение квалификации сотрудников компании. Когда работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег. Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика, когда его результаты востребованы.

В ООО ПКЦ «Витязь-98» предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов. В обучении работники получают то, что необходимо, исходя из их личных интересов или потребностей организации, в которых они работают. Внимание акцентируется в активном участии специалистов по управлению в процессе обучения путем их вовлечения в решение реальных проблем организаций. Для этого сам процесс обучения делится на сессии (они носят название модулей), во время проведения которых менеджеры получают необходимые им знания, полезные для решения проблем организации. Руководитель ООО ПКЦ «Витязь-98» считает уровень квалификации своих менеджеров соответствующим ситуации, а неэффективную работу ставят в полную зависимость от внешних обстоятельств. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда - главный постоянный источник конкурентных преимуществ, экспорта и роста для большинства кампаний и даже большинства стран. Для лучшей работы персонала в ООО ПКЦ «Витязь-98» предусматриваются мотивационные схемы для своих работников. Особое значение на ООО ПКЦ Витязь-98» мотивация приобретает в сфере торговли. Успешное современное торговое предприятие нельзя представить без квалифицированного персонала, обладающего высоким уровнем мотивации трудовой деятельности. Развитие персонала торгового предприятия имеет целью сохранение и расширение компетенции работников посредством совершенствования их знаний, навыков, способностей. На ООО ПКЦ «Витязь-98» работают люди, нацеленные на развитие своего потенциала для достижения общих результатов; формируются новые системы мышления, коллективное стремление выражается свободно, а люди непрерывно учатся тому, как обучаться совместно. Ниже представлена образовательная структура на ООО ПКЦ «Витязь-98» в таблице 9.

Таблица 9

Образовательная структура персонала ООО ПКЦ «Витязь-98»

(в % к общей численности)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Высшее | 16,4 | 18,5 | 26,7 |
| Среднее специальное | 58 | 62,3 | 56,5 |
| Среднее и неполное среднее | 25,6 | 19,2 | 16,8 |

Из таблицы 9 видно, что наибольшую долю представляют сотрудники со средним специальным образованием, в то же время доля сотрудников с высшим образованием с каждым годом увеличивается. Также в 2009 году на 7.4 % возросла доля персонала со средним специальным образованием по сравнению с 2008 годом. Это говорит об эффективной работе: реализации стратегии предприятия по обучению и повышению квалификации персонала.

К сожалению, на ООО ПКЦ «Витязь-98», когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимаются никакие усилия для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, и расширилась сфера их рабочей ответственности. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению. Обучение персонала лишь тогда входит в число приоритетных направлений кадрового менеджмента, когда руководство осознает, что реализация рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки всех категорий работников. Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Руководителю ООО ПКЦ «Витязь-98» необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

2.3. Анализ социально-психологического климата на ООО ПКЦ «Витязь-98»

Стратегия управления персоналом на ООО ПКЦ «Витязь-98» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников. В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования труда. Стиль управления на ООО ПКЦ «Витязь-98» характеризуется как авторитарный. Множество проблем, которые возникают на ООО ПКЦ «Витязь-98» в экономическом развитии, — это следствие, прежде всего плохого управления, невнимания к приоритетам, неумения своевременно принимать решения, учитывать всю систему факторов, воздействующих на работу предприятия (организации), работать в единой управленческой команде. Следствием низкого качества управления являются чрезвычайно медленные преобразования на уровне предприятия, неспособность адаптироваться к реальному рынку, неумение организовать продажи, балансировать доходы и расходы.

Работники на ООО ПКЦ «Витязь-98» чаще всего формально соглашаются с необходимостью следовать определенной миссии и видению будущего организации и даже изъявляют желание сделать все, что от них потребуется для их реализации, но при этом они не проявляют творческого рвения, не работают над созданием новых структур, не проявляют инициативы.

Отношения работников и предприятия складываются на условиях трудовых договоров. Все поощрения за труд оформляются соответствующим приказом (распоряжением) руководителя. В тексте приказа указываются, за какие конкретные успехи в труде поощряется работник и вид поощрения. Приказ доводится до сведения всего коллектива работника. Сведения о поощрениях вносятся в трудовую книжку работника после того, как был издан приказ (распоряжение) руководителя.

Мотивирование тогда приносит результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. На ООО ПКЦ «Витязь-98» заслуженный статус имеет старший менеджер, отработавший в организации 12 лет, ему предоставляются % к зарплате от количества отработанных лет, оплата медицинских услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места.

Для соблюдения трудовой дисциплины в ООО ПКЦ «Витязь-98» используется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. В зависимости от целей, которые преследует предприятие: увеличения объема продаж, либо продвижение отдельных видов продукции, либо снижения текучести кадров, повышения профессионального уровня сотрудников, руководство фирмы выбирает различные виды оплаты.

В управлении персоналом ООО ПКЦ "Витязь-98" применяются следующие группы методов:

* Административно- организационные методы управления:

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,

2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача

распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью.

* Социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с

помощью формирования стандартов обслуживания, ведения

корпоративной рекламы, широкого использования логотипов

предприятия.

2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного

предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты

пособий и т.п.), организации организационных праздников для

сотрудников.

На АЗС формируется корпоративная культура, т.е. прилагаются усилия с тем, чтобы воспитать у сотрудников отношение к АЗС не только как к источнику денег, но и как культурно объединяющему центру. Однако корпоративная культура не должна вторгаться в духовную жизнь сотрудников и подменять собою жизненные ценности. Она может рассматриваться только как культурно объединяющая.

Значительная часть коллектива имеет высокие показатели личностной и реактивной тревожности, склонны к нервно-психическим срывам, эмоционально неустойчивы. Коллектив не представляет собой единое целое, характеризуется низкими показателями групповой сплоченности. Достижение целей и задач, требующее для своего выполнения продуктивной совместной деятельности всего коллектива вызывает затруднения.

В ООО ПКЦ «Витязь-98» с 2008 года происходил спад численности персонала: в 2008 г. – 31, в 2009 г. – 25, в 2010 г. – 24. (рис.4)

****

Рис. 4. Динамика изменений численности персонала ООО ПКЦ «Витязь-98»

Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе. На ООО ПКЦ «Витязь-98» часто меняются работники – менеджеры, бухгалтера. Основными причинами смены являются: неподготовленные к этой сфере работы, несоответствие образовательного уровня и содержания труда, неудовлетворенность размерами заработка, условиями труда и т.д.

Полное отсутствие связи между руководством и работниками, отсутствие между ними доверительных отношений, в результате - негатив в отношении к руководству предприятия со стороны работников. Отсутствие результатов работы со стороны руководства по налаживанию благоприятной атмосферы, отсутствие у работников дополнительной мотивации для работы, отсутствие у работников гордости за предприятие и безразличное отношение к будущему предприятия.

Таблица 10

Влияние факторов психологического климата на ООО ПКЦ

«Витязь-98» на потребности работника

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы психологического климата в организации | Удовлетворение в потребности:  в успехе | Во власти | В признании |
| 1. Структурные ограничения | Снижают | Увеличивают | Снижают |
| 2. Ответственность | Увеличивает | Увеличивает | Не влияет |
| 3. Теплота отношений | Не влияет | Не влияет | Увеличивает |
| 4. Поддержка | Увеличивает | Не влияет | Увеличивает |
| 5. Награда | Увеличивает | Не влияет | Увеличивает |
| 6. Конфликт | Увеличивает | Увеличивает | Снижает |
| 7. Стандарты работы | Увеличивают | Не влияют | Не влияют |
| 8. Престиж | Не влияет | Снижает | Увеличивает |
| 9. Риск | Увеличивает | Не влияет | Не влияет |

В компании ООО ПКЦ «Витязь-98» существует некоторая система писанных и неписанных правил, определяющих поведение людей, их склонность к тем или иным действиям в процессе работы. Это те нормы поведения, которые формируются у работников под влиянием действующей в компании практики управления, а также спонтанно сложившегося психологического (организационного) климата, того примера, который подается представителями руководства. Требования развития психологических основ работы с персоналом находятся в неразрывной связи с процессом совершенствования экономики в соответствии с рыночными принципами, нетерпимыми к административно-командным методам управления персоналом на ООО ПКЦ «Витязь-98». На данном пути требуется преодоление старых стереотипов мышления организации, работы с персоналом. На ООО ПКЦ «Витязь-98» нет взаимного уважения, морально давящая атмосфера и не доверия руководителя к работникам не дает более эффективно использовать трудовой потенциал и повысить его конкурентоспособность на рынке, укреплению искренних дружеских отношений, уважению и преданностью фирме.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе на ООО ПКЦ «Витязь-98» позволяет преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности фирмы через информацию от сотрудников. Первоочередное внимание должно быть обращено на состояние личной дисциплины каждого и коллектива в целом.

Совершенствование через изучение новых возможностей, которые предоставляет руководитель, так же хорошо, как и шанс научиться новому и приобрести опыт в организации. Большинство работников на ООО ПКЦ «Витязь-98» надеются изучить больше, чтобы быть участником принятия решений высокого уровня и повышать как свою ответственность, так и свое жалованье. Поэтому предоставление работникам возможностей действовать, обучаться и профессионально расти – сильный стимулирующий фактор. Это демонстрирует работникам, что им доверяют, уважают и принимают близко к сердцу их интересы.

Выводы

В данной главе была рассмотрена роль обучения, как фактор повышения мотивации в социально-психологическом климате на данном предприятии. Системы оплаты труда на основе компетентности персонала, качества и своевременности выполнения сотрудниками задач, необходимы для развития организации в условиях высокой конкуренции. Для повышения мотивации персонала, как и любого другого, недостаточно только наличие материальных стимулов, необходимы еще и нематериальные. Действующая в торговом предприятии ООО ПКЦ «Витязь-98» система мотивации персонала направлена на формирование привязанности работников к своему предприятию, на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд работников на достижение результатов, значимых для предприятия, а значит, и для самих работников, на повышение уровня их материального обеспечения и т.д.

По мере роста взаимозависимости и сложности среды, в которой работают организации, увеличивается значение формирования и оптимального использования потенциала каждого работника организации и прежде всего его знаний, а также развитие способностей организации к непрерывному обучению персонала. Само обучение не ограничивается только информацией, дающей какое-то новое знание, а включает все то, что формирует человека, его восприятие мира и характер отношений с ним. Это рассматривается как обязательное условие практического использования знаний.

Социально-психологический климат на предприятии требует глубокой коррекции и доработки, отсутствует ориентация на человеческий фактор, показатели мотивации к работе очень низкие, необходимы срочные перестройки кадровой политики предприятия.

**3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО «ПКЦ «ВИТЯЗЬ-98»**

**3.1. Предложения по совершенствованию мотивации персонала на ООО ПКЦ «Витязь-98»**

Проанализировав систему мотивации ООО ПКЦ «Витязь-98» мы видим, что она, в целом, построена достаточно хорошо. Это связано, в первую очередь, с прибыльной, и развивающейся деятельностью предприятия. И руководство данного предприятия считает, что его цели не до конца достигнуты, стремится и планирует дальнейшее развитие организации. Как известно, процесс управления заключается в планировании, организации действий по выполнению планов и контроле за конечными результатами.

Одна из главных задач для ООО ПКЦ «Витязь-98» – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ ООО ПКЦ «Витязь-98» самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Современные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы — взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него.

Способы мотивации труда в ООО ПКЦ «Витязь-98» объединяются в относительно самостоятельные направления: материальное стимулирование, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и не денежное стимулирование. Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

По общему требованию действующего трудового законодательства, размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством РФ. Оплата труда является составным элементом системы мотивации персонала и всей системы управления предприятием в целом. Уже разработана на предприятии система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Договорные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены (Приложение 2).

На ООО ПКЦ «Витязь-98» нет полноценной системы мотивации персонала, а используются лишь ее элементы. Элементы материальной формы мотивации:

* заработная плата состоит из 2-х частей – базовая: оклад и премиальной (по итогам выполнения плана продаж);

Элементы нематериальной мотивации:

* организация корпоративных праздников (День рождения фирмы, Новый год и др.);
* объявление благодарности и представление к званию лучшего по профессии.;
* предоставляются льготы на покупку топлива сотрудникам на АЗС.

Изменение основных мотивационных стимулов по мере пребывания человека в организации на одной должности отражено на рис. 5.



Рис. 5. Психологическое отношение к работе персонала на ООО ПКЦ «Витязь-98»

Эффективное трудовое поведение предполагает, что человек надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, согласно должностной инструкции, готов во имя интересов дела и своего коллектива в условиях меняющейся ситуации и возникающих требований выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь; что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. Обычно в таких случаях говорят, что человек трудится добросовестно, что он болеет за дело.

Повышать базовую зарплату только вместе с рынком и только при отсутствии нареканий к работе сотрудника, но сама по себе базовая зарплата не мотивирует работников. Вознаграждать не только за результаты, но и за усилия. Использовать смешанную зарплатную схему (переменная и постоянная часть).

Задача применения экономической мотивации заключается в разработке премиальной схемы выплат за продажу. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация на каждом предприятии уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако существует несколько положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными.

Если руководитель стремится к тому, чтобы его подчиненные были инициативными, вовлеченными в работу, предлагающими новые идеи, то «просто периодически увеличивать им зарплату» — недостаточно. Деньги сами по себе не пробуждают и не стимулируют инициативность и энтузиазм. Соблюдение стандартов АЗС, лояльность к Клиентам, качество труда, активность на площадке, число обслуженных Клиентов, отношение к имуществу АЗС, внесение рацпредложений, влияние на репутацию АЗС. При этом такие эталоны, как количество труда, качество труда, прилежность, лояльность нужно учитывать как равнозначные, т.е. игнорирование какого-то одного эталона, при прочих высоких, - существенно уменьшает ЗП. Иначе говоря, сотрудник должен стремиться к комплексному достижению результатов.

Основным мотивирующим фактором представляется зарплата. Зарплата операторов строится на классической модели:

ЗП = Базовая ЗП + Переменная ЗП – Штраф

Базовая ЗП (БЗП) дифференцирована и зависит от квалификации сотрудника.

Переменная ЗП = БЗП \* Коэффициент результативности [[11]](#footnote-11).

Оплата труда представляет совокупность средств, выплаченных работникам в денежной и натуральной форме как за отработанное время, выполненную работу, так и в установленном законодательством порядке за неотработанное время. Учет оплаты труда по ее видам регламентируется: Основными положениями по учету труда и заработной плате; Положением о порядке обеспечения пособиями по государственному страхованию и т.д.

Для целей бухгалтерского учета заработная плата делится на основную и дополнительную заработную плату. Основная заработная плата начисляется за фактически отработанное время и выполненные на предприятии работы. К ней относятся, в частности, сдельная и повременная формы оплаты труда. Дополнительная заработная плата – это установленные законом выплаты за не проработанное на предприятии время. К ней относится оплата отпусков, выходных пособий при увольнении, льготных часов при укороченном рабочем дне и т.д. Хорошая система оплаты труда на ООО ПКЦ «Витязь-98» является одним из факторов мотивации кассиров-продавцов корректно работать с клиентами, обеспечивая тем самым их большую удовлетворенность.Система оплаты труда должна выполнять функцию стимулирования персонала. По общему требованию действующего трудового законодательства, размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством РФ. Оплата труда является составным элементом системы мотивации персонала и всей системы управления предприятием в целом. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использовать во вновь создаваемой системе мотивации. Совершенствование экономических методов стимулирования персонала ООО ПКЦ «Витязь-98» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника. Совершенствование мотивации труда персонала организации касается, прежде всего, развития базовых мотиваций. Одним из видов такого развития является совершенствование системы оплаты труда в организации. Эффективность использования рабочего времени связано с научно-техническим прогрессом, позволяющий решать ряд вопросов с наименьшими затратами и увеличить объем продаж.

Способы экономического стимулирования ООО ПКЦ «Витязь-98» приведены в таблице 11.

Таблица 11

Способы экономического стимулирования персонала в ООО ПКЦ

«Витязь-98»

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждения |
| Кассиры-продавцы | Индивидуальные комиссионные с объемов продаж  Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль  Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год  Более высокая зарплата |
| Водители | Групповая сдельная система  Премия за досрочное завершение работы  Премия за сверхурочную работу |
| Юрист | Вознаграждение за сверхурочную работу |
| Начальник АЗС | Вознаграждение за сверхурочную работу  Часть групповой производственной премии |

Приведенный список демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала.

Источником материального стимулирования персонала на ООО ПКЦ «Витязь-98» включая заработную плату и премирование, является фонд заработной платы, размеры которого, в свою очередь, определяются экономической эффективностью деятельности предприятия и не являются постоянной категорией. На предприятии ООО ПКЦ «Витязь-98» действует система оплаты труда, не предусматривающая текущей премии и премии по итогам работы за год. Т.е. вне зависимости от достигнутого персоналом результата при наличии средств указанные премии не платились в полном объёме. Для усиления мотивационной функции, условия их выплаты должны быть введены, позволяющие оценить трудовые результаты персонала в течение всего года. Таким образом, получение премии в полном объёме (35% от тарифной части), возможно, только при выполнении нормативных показателей по качеству продукции и выполнения плана по её продаже (рис.6).

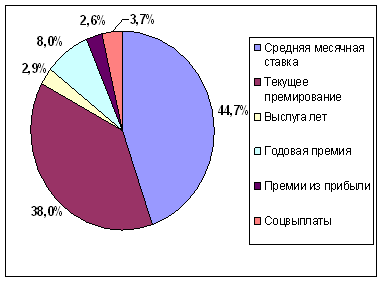


Рис. 6. Совершенствованная структура оплаты труда и премирование.

Так как на ООО ПКЦ «Витязь-98» запланированная доля рынка уже завоевана, более важным становится показатель «выполнение плана маржинального дохода», привлечение еще больше покупателей на ГСМ. При планировании необходимо отталкиваться от возможного, а не от достигнутого: необходимо стимулировать людей и компанию, в целом развиваться, добиваться лучших результатов. Для управления персоналом руководителем были предложены следующие критерии:

* своевременное и качественное обеспечение предприятия кадрами (вакансии административно-управленческого персонала и АЗС);
* выполнение заданий (поручений) в полном объеме, в срок, без ошибок.

Для поднятия имиджа организации и уровня обслуживания потребителей компанией может быть использована мотивация торгового персонала, который работает в непосредственной близости с покупателем или находится в прямом контакте с конечным потребителем. Порядок оценки результатов работы на АЗС выплаты премии:

* В конце отчетного периода (в данном случае это месяц) начальник АЗС предоставляет в отдел труда и заработной платы отчет (приложение), прилагая к нему заполненные таблицы и обоснование оценок.
* Далее полученная информация анализируется и предоставляется директору компании, а после утверждения передается для начисления в бухгалтерию.

Эффективная система премирования на ООО ПКЦ «Витязь-98» является одним из надежных инструментов, используемых для создания высококвалифицированного штата в организации (Приложение 1). Потому что она позволяет удерживать лучшие кадры, но и привлечь в компанию новых сотрудников, обладающих ценными качествами, знаниями. Для любого человека очень важно ощущать свою значимость, понимать, что его усилия в достижении результата и личный вклад в общее дело оцениваются по достоинству. Новая система оценки и премирования выполняет свои главные задачи:

* мотивирует сотрудников к эффективной работе;
* своевременно предоставляет обратную связь по результатам работы;
* формирует сопричастность работника целям компании.

Если руководитель стремится к тому, чтобы его подчиненные были инициативными, вовлеченными в работу, предлагающими новые идеи, то «просто периодически увеличивать им зарплату» — недостаточно. Деньги сами по себе не пробуждают и не стимулируют инициативность и энтузиазм. Соблюдение стандартов АЗС, лояльность к Клиентам, качество труда, активность на площадке, число обслуженных Клиентов, отношение к имуществу АЗС, внесение рацпредложений, влияние на репутацию АЗС. При этом такие эталоны, как количество труда, качество труда, прилежность, лояльность нужно учитывать как равнозначные, т.е. игнорирование какого-то одного эталона, при прочих высоких, - существенно уменьшает ЗП. Иначе говоря, сотрудник должен стремиться к комплексному достижению результатов.

Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, служащий испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Работника интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе. Организация питания в обеденный перерыв. Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям.

В современных условиях факторы нематериальной мотивации стали играть огромную роль и, зачастую, обеспечивают гораздо более эффективное влияние на стремление сотрудников к повышению результатов труда. Сложность нематериальной стимуляции заключается в том, что ее методы должны выбираться персонально для каждого сотрудника, т.к. в основе мотива труда у каждого человека лежат абсолютно непредсказуемые принципы. К инструментам нематериальной мотивации сотрудников ООО ПКЦ «Витязь-98» можно отнести следующие: устные или письменные поощрения сотрудников. К методам нематериальной мотивации относятся также поощрительные подарки (ежедневники, ручки, папки), "обратная связь" с руководством (совместное обсуждение стратегических и тактических задач), совместный отдых сотрудников, посвященный праздничным датам. Понятие "обратной связи", которое подразумевает ежедневные планерки сотрудников ООО ПКЦ «Витязь-98», в планировании деятельности компании, способствует установлению атмосферы доверительных отношений между сотрудниками и руководством. Руководителю намного проще работать, если сотрудники его уважают, понимают и доверяют ему.

Нематериальные стимулы, не касающиеся каких-либо расходов работодателя. К нематериальным стимулам можно отнести:

вознаграждения-признательности. К подобным вознаграждениям можно отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения; вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр.

Направлениями активизации использования нематериальных факторов для повышения лояльности персонала организаций могут стать:

* поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
* развитие системы управления конфликтами;
* формирование и развитие организационной культуры;
* формирование у сотрудников чувства справедливости, построения эффективных систем обратной связи;
* распространение среди сотрудников эффективных систем оценки деятельности; внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у них чувства защищенности;
* интеграция сотрудников в коллектив;
* создание «одной команды» путем повышения тесноты положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении профессиональной деятельности.

Руководству необходимо предоставлять своим работникам отгулы или немедленные вознаграждения за хорошо сделанную работу. Таким образом, будет поддерживаться энтузиазм людей на протяжении всего года. Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые непонятные моменты в работе можно формировать только сообща. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей. Мотивация в своем проявлении имеет определенные закономерности, которые, при их учете, помогают руководителю повысить эффективность влияния на поведение подчиненных, добиться более высоких показателей производительности труда, избежать трудовых конфликтов. Полная экономическая самостоятельность, характерная для  современных условий развития экономики,  предполагает в свою очередь самостоятельность в решении основных трудовых вопросов на уровне предприятия. Свободные рыночные цены не означают отсутствия учета затрат  труда на единицу услуги, что в свою очередь, предопределяет необходимость установления обоснованных трудовых затрат при определении цены на нее.

Необходимо повысить результативность и эффективность каждого сотрудника на ООО ПКЦ «Витязь-98» путем разработки и внедрения системы мотивации персонала на результаты работы. Сотруднику необходимо минимально комфортные условия работы. Проектируя систему мотивации, необходимо оценить не только её способность достигать поставленных целей, но и её экономическую эффективность.

3.2. Рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата на ООО ПКЦ «Витязь-98»

Взаимодействие с сотрудниками внутри фирмы во многом обусловлено законами психологической совместимости. Чтобы избежать проблем в будущем, психологические нюансы необходимо учитывать еще на этапе подбора кадров. Психологический климат в организации это комплекс эмоций ее сотрудников. Одним из важнейших факторов умелого управления процессом мотивации является демократизм отношений «начальник – подчиненный», т.е. представление сотруднику возможностей спрашивать, уточнять, жаловаться по всем не ясным вопросам оценки и оплаты своего труда, тонкостей социальной поддержки сотрудников данной компании, действующей в ней системы льгот и компенсаций.[[12]](#footnote-12)

Для совершенствования социально-психологического климата на ООО ПКЦ «Витязь-98», по моему мнению, нужно провести следующие мероприятия:

1. Разработка программы снятия психо - эмоционального напряжения, правильная организация рабочего места;
2. Организация мероприятий по отдыху персонала в нерабочее время (проведение соревнований, выезды на базу, организация конкурсов и т.д.), где бы присутствовало руководство организации;
3. Нужно сформировать благоприятный имидж организации в глазах работников;
4. Создание условий дружеской конкуренции между работниками под наблюдением начальства;
5. Индивидуальный подход к каждому сотруднику со стороны руководителя. У сотрудников должно складываться мнение, что они не безразличны руководству, что руководство следит за их достижениями и успехами;

В этом случае будет наблюдаться положительная тенденция в развитии социально-психологического климата. Можно также заметить, что речь не идет об огромных финансовых вложениях, а результат приведет к качественному увеличению производительности труда. Но нужно учитывать, что многое зависит не только от руководства, но и от самих работников, поэтому нужно сформировать правильный взгляд персонала на изменение в социально-психологической сфере на предприятии.

Для улучшения внутреннего климата в организации большое значение имеют беспрепятственный обмен информацией и доступность руководства. Необходимо рассказывать о том, как функционирует организация, и что у нее есть в запасе на будущее как для организации в целом, так и для работников. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает подчиненным тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывать им, что руководитель ценит их как людей. Необходимо интересоваться есть ли у работников какие-нибудь вопросы по работе и не нужна ли им помощь. Благодарить их за хорошее выполнение работы. Эффективно налаженные коммуникации помогают устранить множество потенциальных проблем, связанных с непониманием или различиями в трактовке тех или иных информационных сообщений. Они предупреждают распространение слухов и сплетен, которые негативно влияют на психологический настрой работников и общую обстановку внутри фирмы.

Открытость руководства и его готовность к контактам поддерживает у сотрудников уверенность в том, что в критической ситуации они не останутся один на один со своими проблемами. Кроме того, внимание к предложениям подчиненных зачастую оказывается полезным и для самого руководства, поскольку такие предложения могут указать более эффективные способы достижения целей или новые направления развития.

Трудно переоценить значение корпоративных мероприятий для формирования позитивного психологического климата внутри фирмы. Традиция совместно отмечать праздники как нельзя лучше сближает сотрудников и способствует возникновению между ними дружеских доверительных отношений. Хорошо, если предприятие имеет свои фирменные знаменательные даты (день основания, открытие нового производства, филиала и т.д.), которые позволяют его работникам осознавать свою причастность к действительно серьезному и важному делу. Общение сотрудников организации благоприятно сказывается на ее психологическом климате.

Необходимо постоянно прилюдно отмечать ценность для коллектива конкретного работника, но никогда - его никчемность. При оценке подчеркивается не заложенный потенциал, а достигнутые результаты. Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью — предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения. Устранение физического и морального дискомфорта должно стать первоочередной задачей для руководства. Для устранения физического дискомфорта на ООО ПКЦ «Витязь-98» руководителю можно порекомендовать ежемесячно, инвестировать небольшие суммы денег в улучшение условий труда, и это инвестирование должно вполне окупаться, так как благоприятная обстановка, безусловно, повышает производительность труда.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех. В целом можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников.

Совершенствование процесса планирования средств на персонал предприятия необходимо начинать с совершенствования системы управления персоналом предприятия. Стратегической целью системы управления персоналом должно стать, развитие бизнеса предприятия за счет максимально эффективного использования человеческого капитала. Решающее влияние на успешность организации оказывает поведение ее сотрудников. В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления и ценности, определяющие направленность активности человека. Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации.

Резервом управления трудовой эффективности является увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм материального стимулирования на основе административных, экономических и социально-психологических методов управления. Невозможно определенно выделить и совершенствовать только материальные формы и методы стимулирования в деятельности реального предприятия. Эффект в виде повышения трудовой отдачи наблюдается при комплексном использовании материальных и нематериальных методов.

Руководителю на ООО ПКЦ «Витязь-98» необходимо стремиться к поиску оптимальных путей организации коллективной деятельности, он должен владеть необходимой для этого информацией и быть достаточно осведомленным о тех социально-психологических процессах и условиях, в которых протекает трудовая деятельность. В поле его зрения должны быть:

* характер зависимостей и отношений между подчиненными и руководителями;
* социально-психологический климат и межличностные отношения, возникающие в процессе работы;
* информационно-коммуникативный и интеллектуальный обмен между различными звеньями единого рабочего цикла;
* владение навыками управления этим процессом, разрешения возникающих конфликтов;
* общественное мнение, мотивы, установки, отношения, которые активизируют деятельность коллективов, стимулируют творческие силы каждого конкретного человека в конкретной среде.

Отсюда вытекает необходимость в проведении таких конкретных мероприятий и действий:

* адаптация каждого нового сотрудника к условиям деятельности;
* раскрытие возможностей и активизация творческого потенциала каждого члена коллектива;
* правильное распределение функций и расстановка кадров;
* тактичное поведение руководителя при решении вопросов межличностных отношений, конфликтов;
* умение мобилизовать в каждом работнике инициативу, уверенность в себе, ответственность;
* поддержание нормальных взаимоотношений с руководителем, партнерами и подчиненными;
* поощрение изобретательности в решении задач с помощью хорошо продуманных и адаптированных к конкретным условиям и людям стимулов как материального, так и морального характера.

В идеале работа в ООО ПКЦ «Витязь-98» должна характеризоваться следующими принципами:

- оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;

- давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения, является автономной (в установленных пределах);

- обеспечивать обратную связь с работником, это оценивается в зависимости от эффективности его труда;

- справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы. В зависимости от целей, которые преследует предприятие: увеличения объема продаж, либо продвижение отдельных видов продукции, либо снижения текучести кадров, повышения профессионального уровня сотрудников, руководство фирмы выбирает различные виды оплаты. Для поддержания и укрепления трудовой дисциплины на ООО ПКЦ «Витязь-98» необходимо осуществлять с помощью методов не только убеждения, воспитания, но и морального и материального стимулирования. Меры морального и материального стимулирования, находящиеся в органическом единстве, имеют целью обеспечение высокой трудовой дисциплины, укрепление порядка и организованности в организации.

До последнего времени меньше внимания уделялось социально-экономическим факторам, которые также обуславливают рациональное использование рабочего времени. Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, служащий испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Служащего интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе. Организация питания в обеденный перерыв.

***Расчет экономического эффекта предлагаемых мероприятий:***

Расчет производим по формуле (1.1):

Уменьшение текучести рабочей силы, выявленной неудовлетворенностью организацией труда.

Эс = Σ4i=1 Рт1 \* (1 – КТ2/КТ1),                               (1.1)

где Σ4i=1 Рт1 – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью рабочей силы, руб., в том числе:

Рт1 – ущерб, нанесенный недополучением продукции в течение двух недель у работников, решивших оставить работу;

Рт2 - ущерб, нанесенный недополучением продукции у работников, вновь принятых на работу;

Рт3 – затраты связанные с обучением вновь принятых работников;

Рт4 - дополнительные расходы, связанные с организационной работой по приему и увольнению работников по собственному желанию;

КТ2 – ожидаемый коэффициент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по научной организации труда, %;

КТ1 – фактический коэффициент рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии, %.

Рт1 = 15750 р.

Рт2 = 65000 р.

Рт3 = 92500 р.

Рт4 = 19600 р.

КТ1 = 10%.

КТ2 = 0,5%.

192850 \* (1 – 0,5% / 10%) = 183207,5 р.

Проведенные мероприятия на ООО ПКЦ «Витязь-98» значительно повлияют на снижение текучести кадров. Руководству необходимо обратить внимание на работников и на выполнение ими своих обязанностей, тем самым, решив, что за хорошую работу нужно вознаградить повышением оплаты до уровня выше среднего. Более того, концентрация на высокой зарплате и премиях повышает ожидания людей и, таким образом, общие компенсационные издержки.

Профессиональный энтузиазм сотрудников будет зависеть от уверенности работника в том, что его активность приведет к запланированному рабочему результату, степени уверенности, что достигнутые им успехи будут оценены и вознаграждены руководством, ценности в глазах работника самого ожидаемого поощрения. Руководителю ООО ПКЦ «Витязь-98» необходимо стремиться сформировать благоприятную рабочую атмосферу, мотивируя сотрудников к следующим стремлениям:

- выполнять работу максимально качественно;

- о воровстве или обмане даже и не помышлять (в отношении и Клиентов и руководства);

- поддерживать порядок на территории, к оборудованию относиться по-хозяйски, за всем следить "как за своим";

- защищать интересы АЗС в нерабочее время;

- «болеть» проблемами АЗС;

- чувствовать себя ответственным участником одной команды.

Устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимание внутри коллектива, внимательное отношение со стороны руководства и товарищей. Данные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке. Установленный дух коллективизма, семейственности и корпоративности в фирме приведет к улучшению результатов в торговле и укреплению искренних дружеских отношений, уважению и преданностью фирме.

Выводы

В настоящее время имеется значительное количество научных концепций, объясняющих мотивацию трудовой деятельности и способы ее формирования. При этом разнообразные подходы не противоречат друг другу, а отражают сложность и комплексность процесса мотивации в деловой сфере. В данной главе были предложения по совершенствованию мотивации персонала, произведен расчет экономического эффекта предлагаемых мероприятий, которые повлияют на снижение текучести кадров, даны рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата на ООО ПКЦ «Витязь-98». Также было предложено руководителю ООО ПКЦ «Витязь-98» один из основных факторов мотивации персонала для выполнения работы является оплата труда, выступающая в форме заработной платы. Значимыми являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска, премии. Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса: управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации.

Заключение

Организация труда или организационные отношения — это форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности. Поэтому организация труда рассматривается как составная часть экономики труда. Эффективная работа предприятия - это, прежде всего эффективная работа персонала от руководителя до рабочего, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль. Вопросы оплаты и материального стимулирования работников представляются также составной частью организации труда.

Целью дипломной работы было изучение, анализ и совершенствование системы мотивации персонала ООО ПКЦ «Витязь-98» путем проведения следующих мероприятий:

1. проведение совершенствования организационной структуры системы управления персоналом ООО ПКЦ «Витязь-98»;

2. проведение совершенствования системы оплаты труда;

3. внедрение мероприятий по повышению социальной защищенности персонала;

4. также произведен расчет экономического эффекта предлагаемых мероприятий, которые повлияют на снижение текучести кадров на ООО ПКЦ «Витязь-98»;

6. и, наконец, были предложены мероприятия по внедрению совершенствования управления персоналом в ООО ПКЦ «Витязь-98».

В теоретической части дипломной работы были рассмотрены основные понятия и значение мотивации трудовой деятельности персонала в современных условиях. Здесь же были рассмотрены основные теории мотивационной деятельности, наиболее известные из них: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Здесь же была проведена сравнительная характеристика традиционных и современных подходов мотивации персонала.

В заключение была рассмотрена необходимость управления мотивацией персонала на ООО ПКЦ «Витязь-98». Путем материального и нематериального стимулирования персонала.

В аналитической части были рассмотрены вопросы, связанные с анализом хозяйственной деятельности ООО ПКЦ «Витязь-98». В частности краткая экономическая характеристика деятельности ООО ПКЦ «Витязь-98», организационная структура управления ООО ПКЦ « Витязь-98», проведен анализ численности и ранжирования персонала организации. Здесь же была проанализирована система управления персоналом ООО ПКЦ «Витязь-98» путем анализа: организационной структуры, состава и функций системы управления персоналом. В целях более полного использования творческого потенциала личности, точного учета специфики выполняемых работ и обеспечения оптимального сочетания, коллективных и личных интересов используется целая система трудовых договоров.

Анализ системы мотивации персонала:

1. В ООО ПКЦ «Витязь-98» была выявлена удовлетворенность персоналом оплатой труда, но неуверенность в сохранении за собой рабочего места, что не способствует сформированию нормального психологического климата и психологическому состоянию каждого работника в отдельности.

2. Индексы удовлетворенности показали не полную удовлетворенность сотрудников своей работой.

Также исследование показало, что сотрудники связывают заработную плату с трудовым вкладом на данном предприятии. И все-таки разработка системы мотивации персоналом может иметь в своей основе разработку системы оплаты труда в соответствии с профессиональными и личностными качествами работника, а также внедрением системы премирования.

Для сформирования и поддержания нормального психологического климата в коллективе, а также для осуществления некоторых функций управления персоналом предлагается пригласить профессионального психолога.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что у работников организации нет достаточной мотивации для эффективной работы. Персонал организации не готов брать на себя всю полноту ответственности в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с организацией в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами организации.

Для повышения экономического стимулирования существующая на ООО ПКЦ "Витязь-98" сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой премирования и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Также важно внедрять в ООО ПКЦ «Витязь-98» непрерывную систему обучения, так как обучение один из факторов повышения трудового потенциала. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками, чтобы быть понятными им. Направления совершенствования мотивации труда включают комплексные действия по одновременной реализации в организации параллельной мотивации, двух групп факторов мотивации, более человечные отношения с персоналом, воздействие на их высшие потребности, формирование сильных мотиваций, сопряженных с целями организации.

Реализация мероприятий позволит в будущем руководству ООО ПКЦ

«Витязь-98» создать более эффективную систему мотивации персонала, что несомненно улучшит экономическую деятельность организации с повышением основных факторов: установление норм производительности труда; оценка эффективности организации труда; изучение проблемы мотивации, вероятности конфликтов; прием на работу; определение затрат времени и средств на управление и конечно же прибыль, рентабельность. Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Применение на практике большинства предлагаемых рекомендаций показало их эффективности в повседневном управлении и необходимость их адаптации на ООО ПКЦ «Витязь-98». Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству ООО ПКЦ «Витязь-98» действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия. Поэтому хозяйственная деятельность предприятия во многом зависит от правильной организации финансовой и управленческой работы на предприятии. Рекомендуется никогда не экономить на зарплате хорошим работникам.

Одной преданности организации недостаточно для продолжительной работы в ней. Низшие потребности также обязательно должны быть удовлетворены, особенно когда они связаны с такими высшими потребностями, как потребность в уважении и признании, которая в наше время базируется на размере оклада. Методики и рекомендации апробированы в практике многих фирм, которые по ряду финансовых и организационных показателей и по степени комфортности психологической атмосферы в коллективе могут быть признаны одними из лучших. Это дает возможность рекомендовать ООО ПКЦ «Витязь-98» использовать основные положения проведенного исследования в повседневной практике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Источники

Опубликованные

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: 000 "ВИТРЭМ", 2004.

2. Комментарий к Трудовому Кодексу Российской Федерации. Горбачева Ж.А. - М.: "Книжный мир", 2002 г.

Неопубликованные

1. Устав ООО ПКЦ «Витязь-98». – 2009. – 9 с.

2. Штатное расписание ООО ПКЦ «Витязь-98», 2010 г.

3. Кадровая политика ООО ПКЦ «Витязь-98» на 01.01.2010 г.

4. Должностные инструкции персонала ООО ПКЦ «Витязь-98», 2010 г.

5. Финансовая отчетность ООО ПКЦ «Витязь-98» за 2008-2010 годы.

Литература

6. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Финансы и статистика – М.: 2003.

7. Базарова Т.Ю. Управление персоналом под редакцией / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2004.

8. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. / Грачев М.В. - М.: Дело Лтд, 2005.

9. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич - СПб: Изд-во СПб УЭФ, 2005.

10. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. - СПб. и др.: Питер, 2006.

11. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2006.

12. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии./ Макарова И.К. - М.: Юриспруденция, 2005.

13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия./ Маслов Е.В - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2006.

14. Беляцкий Н.П. Техника работы менеджера./ Н.П. Беляцкий, П.Ройш, Н.В. Суша - Мн.: Книжный дом, 2006.

15. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник/ В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2007. (Сер. "Управление персоналом").

16. Резник С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев - М.: ИНФРА-М, 2005.

17. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности / Служба кадров. – 2008 - № 1 - с.15

18. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро – М.: ООО «Вершина», 2007.

19. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.

20. Цветаев В.М. Управление персоналом - Спб: Питер, 2004.

21. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. / Управление персоналом. – 2007 - № 1. – С. 50-52.

22. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. / Экономист. 2006 - № 4 - С. 28-31.

23. Игнатьева О.В. Роль мотивации в управлении организацией / М. Игнатьева // [Электронный ресурс] – Электрон. журн. – 2008.- 21 марта – Режим доступа: <http://www.rcb.ru/ol/2010-01/16489/>

24. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Управление персоналом. – 2006 - № 1 - С. 38-41.

25. Барков С.А. Управление персоналом. - М.: ЮристЪ, 2007.

26. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом / Управление персоналом. – 2006 - № 4.

27. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии: Учебник для студ-ов / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Дело, 2008.

28. Крылов Н. Какая теория используется вашей компанией? / Кадры предприятия. – 2008 - № 8 – С. 50-55.

29. Мясоедова Т.Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия. / Менеджмент в России и за рубежом. – 2007 - № 3 – С. 25-35.

30. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен - М., 2007.

31. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. / Пугачев В.П. - М.: ЮНИТИ, 2008.

32. Епифанцева С.Н. Социология и психология управления. / Епифанцева С.Н. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2006.

33. Сурков С.А. Групповое поведение и организация работы персонала. / Кадры предприятия. – 2008 - № 2 – С. 35-45.

34. Толкачева Е.В. Эволюция систем управления в контексте организационного развития бизнеса / Менеджмент в России и за рубежом. - 2007 - № 1 – С. 56-62.

35. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента./ Травин В.В. - М.: Высшая школа, 2008.

36. Марра Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта. - М.: Депо, 2008.

37. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд. Перераб. И доп. - М.: ЮНИТИ, 2008.

38. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин . - СПб: Изд-во АЛЬФА, 2008.

39. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2008.

40. Голованева Ю.К. Эффективность управленческих решений. / Голованева Ю.К. - М. 2007.

41. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование на предприятии./ Шепеленко Г.И.- Ростов н/Д: Издетельский центр "Март", 2006.

42. Цигичко В.Н. Руководителю - о принятии решений./ Цигичко В.Н. - М: ИНФРА-М, 2006.

43. Решке X. Управленческие решения. / Решке Х.- М.: ЮНИТИ, 2005.

44. Поршнев А.Г. Менеджмент, маркетинг, персонал. / А.Г. Поршнев, М.Л. Разу, Е.В. Якутии.- М., 2007.

45. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления. / Мильнер Б.З. - М.: Экономика, 2007.

46. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова: Москва Интел-Синтез, 2004.

47. Лапуста М.Г. Риск в предпринимательской деятельности. / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова.- М.: ИНФРА-М, 2006.

48. Конно Т. Стратегия и структура предприятий. / Коно Т. - М.: Прогресс, 2006.

49. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. / Круглов М.И. - М.: Русская Деловая Литература, 2006.

50. Егидес Л.П. Лабиринты общения./ Егидес Л.П.- М.: Информационно-издательский дом "Филинъ", 2007.

51. Галкина Т. П. Социология управления: От группы к команде: Учеб. пособие./ Галкина Т.П. - М.: Финансы и статистика, 2007.

52. Гранатуров В.М. Экономический риск./ Гранатуров В.М. - М.: Дело и Сервис, 2006.

53. Володин А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда: Банковские технологии./ А. Володин, М. Назарук – М.: МПА-Пресс, 2007.

54. Виханский О.С. Стратегическое управление. / Виханский О.С.- М.: Гардарики, 2005.

55. Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих: Экономист. - 2005 - № 2. – С.81-84.

56. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2005.

Приложение 1

Унифицированная форма № Т-111

Утверждена постановлением Госкомстата РФ

от 5 января 2004 г. № 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | | Код |
|  | Форма по ОКУД | | 0301026 |
|  | | по ОКПО |  |
| наименование организации | |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Номер документа | Дата составления |
|  | ПРИКАЗ |  |  |

(распоряжение)  
о поощрении работника

|  |  |
| --- | --- |
|  | Табельный номер |
|  |  |
| фамилия, имя, отчество | |
|  | |
| структурное подразделение | |
|  | |
| должность (специальность, профессия) | |

|  |
| --- |
|  |
| мотив поощрения |
|  |
|  |
|  |

|  |
| --- |
|  |
| вид поощрения (благодарность, ценный подарок, премия и др. — указать) |
|  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| в сумме |  | | | | | | |
|  | Прописью | | | | | | |
|  | | | руб. |  | | | коп |
|  | | |  |  | | |  |
| ( | |  | | | руб. |  | коп) |
|  | | цифрами | | |  |  |  |

**Основание**: представление

|  |
| --- |
|  |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Руководитель организации** |  |  |  |  |  |
|  | должность |  | личная подпись |  | расшифровка подписи |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **С приказом (распоряжением) работник ознакомлен** |  | “ |  | ” |  | 20 |  | г. |
|  | личная подпись |  |  |  |  |  |  |  |

Приложение 2

|  |
| --- |
| Приложение 1 к приказу по ООО ПКЦ «Витязь-98» от 14.12.2010 г. № 45-ОД |

**ВЕДОМОСТЬ**снижения размера премии отдельным работникам за невыполнение  
показателей премирования и лишения премии отдельных работников за упущения в работе и проступки за 2010 г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** **п/п** | **Ф. И. О., профессия работника,  который лишается премии полностью или частично** | **Причина снижения или лишения премии** | **Базовый размер премии, в %** | **Абсолютный размер снижения премии, в %** | **Размер премии в % с учетом снижения (гр. 4 – гр. 5)** | **Основания** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| 2 | Бухгалтер | Рост непроизводительных расходов (штрафов) в % к себестоимости продукции (издержкам обращения) по сравнению с отчетным периодом предыдущего года | 50% | 15% | 35% | Докладная записка главного бухгалтера  № 01-2/8 от 11.12.2010 г. |
| 3 | Начальник АЗС | Случай кражи на АЗС | 50% | 50% | – | Докладная записка главного бухгалтера № 01-2/8 от 11.12.2010 г. |
| 4 | Менеджер | Некачественное выполнение должностной инструкции | 50% | 15% | 35% | Докладная записка старшего менеджера  № 02-3/10 от 07.04.2005 г. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Главный бухгалтер | *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  Подпись | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  инициалы, фамилия |

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для студ. М.: Мастерство, 2006. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2007 [↑](#footnote-ref-2)
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М. 2005. [↑](#footnote-ref-3)
4. [Батоврина Е.В.](http://ishop.top-kniga.ru/persons/in/131381/) [Зайцева Т.В.](http://ishop.top-kniga.ru/persons/in/47458/) [Пугачев В.П.](http://ishop.top-kniga.ru/persons/in/15529/) Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / под ред. Пугачева В.П.- М.: Изд-во «[Гардарики](http://ishop.top-kniga.ru/producers/in/220/)», 2008. [↑](#footnote-ref-4)
5. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент. М.: Дашков и Ко, 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Федосеев В.Н. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. [↑](#footnote-ref-6)
7. Абрахам Гарольд Маслоу. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2003. [↑](#footnote-ref-7)
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. М., 2008 С. 30. [↑](#footnote-ref-8)
9. Скрипко Л. Мотивация персонала в СМК российских компаний // Стандарты и качество: научно-технический журнал. 2008. № 2. С.64-65. [↑](#footnote-ref-9)
10. Максимов Ю.П., Кавицкий С.И. Организация труда и стимулирования работников предприятия: учебное пособие. М.: Государственная академия управления, 2007. С.3. [↑](#footnote-ref-10)
11. Коэффициент результативности является логической суммой (или произведением), учитывающей уровни достижения эталонов. Т.е. = эталон 1 + эталон 2 + … + эталон N. [↑](#footnote-ref-11)
12. Чижов Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия. – М., 2007. С. 55. [↑](#footnote-ref-12)