# Оглавление

Введение 2

Вопрос 1. Применение теорий мотивации в ООО «Союз» 5

Вопрос 2. Недостатки системы стимулирования персонала ООО «Союз» 8

Заключение 13

Список использованной литературы 16

# Введение

При планировании и организации работы руководитель прежде всего определяет, что конкретно должна сделать организация, как и кто должен это выполнить. Правильный выбор позволяет руководителю координировать усилия многих людей и воплощать в жизнь их потенциальные возможности. Осуществляя этот процесс, руководители используют принципы мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации.

К первоначальным и самым простым концепциям мотивации относятся политика «кнута и пряника», а также попытки использовать в управлении методы психологии.

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Основной мыслью содержательных теорий мотивации является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом.

Представителями данной теории являются Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг.

Процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Основные процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Данные теории мотивации являются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими. Развитие теории мотивации имело эволюционный характер, и данные теории применяются при решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, необходимо понять смысл основополагающих понятий потребности и вознаграждения.

Потребность – это ощущение человеком недостатка чего-либо. До настоящего времени нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности – это физиологические потребности. Они, как правило, являются врожденными (потребность в пище, воде, потребность дышать, спать и т.д.).

Вторичные потребности по свой сути являются психологическими, например, потребность в успехе, уважении, власти, потребность принадлежать кому-либо или чему-либо.

В контексте мотивации понятие «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствие. Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Но, так как понятие ценностей у людей различны, то неодинакова и оценка вознаграждения и ее относительной ценности. Внутренне вознаграждение приносит сам процесс работы, например чувство достижения высокого результата, значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе совместной деятельности между коллегами, также рассматриваются как внутренне вознаграждение. Наиболее простым способом обеспечения данного вида вознаграждения служат создание соответствующих условий работы и точная постановка задач.

Что касается внешнего вознаграждения, то это такой тип вознаграждения, который равнозначен понятиям «поощрение» или «премирование», т.е. это вознаграждение, которое выдается самой организацией, а не возникает от самого процесса или результата деятельности[[1]](#footnote-1). Примером внешнего вознаграждения являются заработная плата, выплата пособий и льгот, бонусов, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (наличие личного кабинета), похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата страховки, служебный автомобиль).

Что использовать в большей степени – внутренние или внешние вознаграждения в целях мотивации – следует определить реальные потребности работников.

# Вопрос 1. Применение теорий мотивации в ООО «Союз»

Рассмотрим применение теории мотивации на примере организации ООО «Союз».

Для управления персоналом ООО «Союз» применяют методы.

Административно – организационные методы управления:

* регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
* использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия[[2]](#footnote-2).

Экономические методы управления:

* материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

* развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой;
* стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий, организации праздников для сотрудников и их детей[[3]](#footnote-3).

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

С начала 2006 года руководство организации приняло решение ввести премиальную систему оплаты труда работников и уменьшить окладную часть. Результаты показали: индивидуальную активность работников, итогом чего стало более рациональное формирование коллектива, сокращение работников, не соответствующих требованиям занимаемой должности и выплата премий с конкретных сумм продаж.

Индивидуальные заработки работников фирмы определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

* должностного оклада;
* доплат;
* премий;
* северного коэффициента.

Заработная плата выплачивается в сроки: 10 числа каждого месяца.

Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором комбината на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

* повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы;
* сдельная оплата труда за фактически выполненную работу[[4]](#footnote-4).

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

На предприятии ООО «Союз» проводятся акции по стимулированию трудового процесса. Акции направлены на подъем продаж, а так же составление статистики по продаваемой продукции. В основе всех этих акций, мотивационные программы на основе требований, к примеру:

* продавать определенную группу товаров;
* продавать больше, чем другие;
* соответствовать определенному стилю продаж.

Программа действует для каждого магазина сети, все работники регистрируются и получают правила участия. В основном цели одни, результатом должна стать статистика по работе продавцов. Для чего используется не только индивидуальные показатели принесенной прибыли, но так же использование таких методов, как «таинственный покупатель», специальные форумы в сети Интернет, по обсуждению качества обслуживания. При этом каждого продавца стараются выделить нашивками на спецодежде, индивидуальными визитными карточками и табличками, с указанием должности и имени работника.

В свою очередь организаторы по итогам проведенной акции поощряют наиболее заметных продавцов, или коллектив. Проводятся корпоративные вечеринки, с вручением подарков, денежных призов и определенных привилегий. В конце программы результаты освещаются во внутренней прессе или сети Интернет[[5]](#footnote-5).

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Используемые социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления, за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала[[6]](#footnote-6).

# Вопрос 2. Недостатки системы стимулирования персонала ООО «Союз»

Руководство ООО «Союз» на протяжении всего времени работы, старается наладить систему поощрений и стимулирования персонала. Не смотря на это, мотивация в этой организации остается на довольно низком уровне. Программы повышения уровня и качества продаж занимают основное положение в системе мотивации, в то время как социальные потребности, самовыражение и самореализация работников не принимаются во внимание.

Рабочий день персонала магазина двенадцати часовой, график – два рабочих дня, два выходных, в том числе и праздники. График может исключать выходные и дни, в период особого наплыва клиентов, тогда рабочая неделя может быть попросту без выходных.

Так же значительным недостатком можно считать отношение к работникам с временной нетрудоспособностью. При заболевании не предоставляется оплачиваемых больничных отпусков, даже при наличии врачебных документов. Попросту говоря работник не освобождается от работы на время лечения, в то же время больничные листы не оплачиваются. В таких случаях трудящемся предлагается взять несколько выходных без содержания, т. е. неоплачиваемый отпуск. Все это так же приводит к проблеме недостатка кадров, для замены заболевшего работника[[7]](#footnote-7).

Помимо проблем социального стимулирования в организации существует целый ряд недостатков, которые заключаются в творческом выражении личности, контакте с руководством и случаи не профессионального подхода к кадровой политике.

Недостатками политики компании так же является пресечение любых видов проявления инициативы и творческого подхода к труду. Перечень трудовых обязанностей демонстрируется каждому, в нем оговорены все правила, трудовая дисциплина, зона ответственности, а так же его непосредственные обязанности на рабочем месте. Перечень подписывается сторонами, и с этого момента руководство регулирует соблюдение данного документа. Отклонение от данного, может привести к негативному вниманию со стороны администрации, так же наложения на себя дополнительных обязанностей не приветствуется, за исключением отсутствия работника, обладавшего ими[[8]](#footnote-8).

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «Союз» так же являются следующие аспекты:

* в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;
* работник не заинтересован в выполнении большего объема работ и исполнения дополнительных обязанностей других сотрудников, для ускорения процесса продаж;
* оперативным управлением подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Недостатки системы стимулирования персонала организации наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на товар. В данные периоды коллектив подразделений не может обеспечить полноценно качественный уровень обслуживания клиентов, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах удается с трудом, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Соответственно максимально высокой выработки коллективом магазина не осуществляется.

Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Целью управления в сложившейся ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения спроса. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления. Наладить работу отдела кадров и наделить его полномочиями вести полноценный мотивационный процесс.

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ООО «Союз» можно сделать вывод, что система стимулирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента. Требуется обеспечение социальных гарантий и соблюдение основных норм трудового законодательства.

Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования персонала на ООО «Союз»:

* развитие системы управления деловой карьерой;
* применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
* привлечение персонала к принятию решений, согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе;
* информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия), путем введения производственной документации, собрание коллектива, отчеты о работе;
* совершенствование системы соблюдения социальных и индивидуальных потребностей работников;
* расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Осуществление принятия этих мер требует серьезного вмешательства со стороны руководства, проведение кадровых перестановок и изучение систем мотивации, для выбора оптимально подходящей к данной организации.

Одним из наиболее распространенных видов мотивации является социальный пакет, представляющий собой льготы, которые предоставляются работодателем помимо закрепленных законодательством прав сотрудника[[9]](#footnote-9). Некоторые работодатели уверены, что «соцпакет» - это предоставление сотрудникам оплачиваемого ежегодного отпуска и больничного, однако это является узаконенными правами сотрудника. Среди потенциальных работников также встречается аналогичное представление о соцпакете, хотя, по наблюдениям социологов, если еще 4 года назад такого ошибочного мнения придерживалось около 20% соискателей на место работы, то сейчас этот процент существенно снизился. В социальный пакет входит:

* медицинское обслуживание (бесплатные лекарства при амбулаторном лечении);
* получение денежных кредитов;
* льготные путевки для сотрудников или их детей, а также бесплатные путевки на лечение в санаторий;
* повышение квалификации за счет компании;
* бесплатное питание в офисе;
* оплачиваемая мобильная связь и проезд в транспорте, предоставление абонемента в фитнес-центры и т.п.[[10]](#footnote-10)

Использование в полной мере хотя бы трех первых пунктов, перечисленных выше, оказало бы существенное влияние на ощущение социальной защищенности работников ООО «Союз». Остальные пункты принесут удовлетворение от самого трудового процесса, а так же подтолкнут к достижению высоких результатов.

Систему мотивации можно начать строить с любого угла – главное, чтобы это была действительно система, завязанная на цели предприятия. И вовсе не обязательно разрабатывать ее всю сразу «от носа до хвоста», ее можно развивать, наращивать в зависимости от потребности организации. Естественно ее нужно поддерживать, корректировать (хотя бы слегка, чтобы не вызывала эффекта привыкания).

Таблица 1

|  |
| --- |
| **Мотивация** |
| **Материальная** | **Моральная** |
| заработная плата | информирование о том, что происходит в компании |
| премии | отслеживание и учет потребностей персонала, и их динамики |
| бонусы | согласование целей персонала с целями предприятия |
| машины (служебные), квартиры (для филиалов фирм) | планирование карьеры сотрудников |
| страхование сотрудников | предоставление работы (интересной, сложной, творческой и т.д.) |
| медицинское обслуживание персонала | оценка и поощрение хорошо выполненной работы |
| Фитнес | делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников |
| социальные программы | персональное внимание (прямое и косвенное) |
| обучение персонала | профессиональное развитие/ карьерный рост |
|  | имидж компании (престиж работы в известной компании) |
|  | корпоративная культура, атмосфера, праздники, дни рождения и т.д. |

# Заключение

Анализ системы мотивации труда на предприятии показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Используемые ООО «Союз» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «Союз» являются следующие аспекты:

Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, обусловленная тем, что инициатива и предприимчивость работников подразделений не поощряются, а часто, наоборот пресекаются.

В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность. Не отработанная система взаимосвязи с вышестоящим руководством, затруднительное понимание и восприятие намерений руководителей, по отношению к торговому процессу. Оперативным управлением подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Социальные гарантии не в полной мере отвечают ожиданиям работников, учитывая график и условия труда.

Низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

Процесс наказания и предостережения от совершения неправомерных действий, остается не до конца понятен и часто зависит от личного решения руководства.

Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия.

# В качестве практических рекомендаций для усовершенствования системы мотивации в ООО «Союз» можно назвать следующие:

# Проводить в сезон соревнования на максимальное количество проданного товара и по результатам соревнования производить премирование сотрудников.

1. Ввести систему бонусов, награждать наиболее усердных сотрудников поездками в рекламные туры.
2. Оплачивать занятия фитнесом. С одной стороны это является материальным стимулом, а с другой, одна из возможностей сплочения коллектива.
3. Оплачивать медицинское обслуживание своим сотрудникам, к сожалению, под силу не каждой туристской фирме, но в отдельных случаях (в зависимости от ситуации) это может быть использовано, как один из способов повышения мотивации.
4. Обучение персонала включает в себя не только всевозможные обучающие семинары, но и оплату обучения в ВУЗах, языковых курсов, курсов повышения квалификации и т.д. К сожалению ни в одной из фирм города это не практикуется.
5. Необходимо подробно информировать сотрудников обо всем, что происходит в фирме и не относиться к персоналу как к исполнителям. Давать возможность участвовать в принятии решений, касающихся дальнейшей работы фирмы, расширения ее деятельности.
6. По возможности давать сотрудникам проявить себя, поручать новую для них интересную работу.
7. Никогда не забывать по достоинству оценивать результаты труда сотрудников фирмы, может быть даже ввести давно забытое вручение грамот.
8. Никогда не забывать об имидже фирмы – он тоже оказывает большое влияние на мотивацию сотрудников, так как работать в престижной фирме достоин не каждый.

# Список использованной литературы

1. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Гаудж П. Исследование мотивации персонала. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2008.
3. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2008.
4. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2008.
5. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – М.: Академия, 2009.
6. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. – М.: Журнал "Управление персоналом", 2007.
7. Нирмайер Р., Зайфферт М. Мотивация. – М.: Омега-Л, 2008.
8. Психология мотивации и эмоций / Под редакцией Ю. Б. Гиппенрейтер, М. В. Фаликман. – М.: АСТ, Астрель, 2009.
9. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация. – М.: Гиппо, 2008.
10. Цветков А.Н. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009.
1. Психология мотивации и эмоций / Под редакцией Ю. Б. Гиппенрейтер, М. В. Фаликман. – М.: АСТ, Астрель, 2009. – с. 152. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – с. 147. [↑](#footnote-ref-2)
3. Цветков А.Н. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – с. 128. [↑](#footnote-ref-3)
4. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент. – М.: Инфра-М, 2008. – с. 56. [↑](#footnote-ref-4)
5. Нирмайер Р., Зайфферт М. Мотивация. – М.: Омега-Л, 2008. – с. 63. [↑](#footnote-ref-5)
6. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация. – М.: Гиппо, 2008. – с. 73. [↑](#footnote-ref-6)
7. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. – М.: Журнал "Управление персоналом", 2007. – с. 108. [↑](#footnote-ref-7)
8. Гаудж П. Исследование мотивации персонала. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2008. – с. 144. [↑](#footnote-ref-8)
9. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2008. – с. 142. [↑](#footnote-ref-9)
10. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – М.: Академия, 2009. – с. 68. [↑](#footnote-ref-10)