Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Дальневосточный Государственный Университет

Кафедра Экономики и управления трудовыми ресурсами

Курсовая работа

Экономическая сущность и роль мотивации труда

Шарина Анна Андреевна

г. Владивосток

2010

**Введение**

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был «метод кнута и пряника». В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим, избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения.

Очень часто люди задаются вопросами, почему люди работают, отчего одни выполняют сравнительно легкую работу и остаются, недовольны, а для других даже тяжелая работа доставляет удовольствие, что нужно делать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее, какие механизмы вызывают желание и потребность работать. Подобные вопросы обязательно возникают тогда, когда происходит управление людьми. Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Основой любой организации, и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, робот вытеснит человека из большинства организаций. Хотя она и вытеснила человека частично, но роль и значение человека не упали, а только увеличились. При этом человек стал не только самым ценным ресурсом организации, но и самым дорогостоящим. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Для этого и было создано понятие мотивация и как правильно нужно мотивировать работников.

Человек не машина, его нельзя включить и выключить. Рабовладельческая система ведения хозяйства и коммунистическая лагерная система наглядно доказали, что вопреки воле и желанию человека от него нельзя добиться многого. Имея определенное расположение, имея желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а, следовательно, придает ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Прежде всего, нужно понять, на каком этапе эволюции находится рабочая сила в конкретной организации, в конкретном регионе и конкретной области хозяйства. Это позволяет оценить, что сейчас важнее: развитие творческого начала, отношение сотрудничества или продолжать «внедрение» дисциплины и наведения элементарного порядка. Методы «культурно-партнерского» менеджмента являются малоэффективными для управления рабочими, для чего необходимые жесткие «дрессировальные» методы. Для современного реального менеджмента нужна система мотивации для всех и для выбранных. Общая тенденция связана с эволюцией жестко-административной техники мотивации, прошлая иерархия с использованием командно-контрольного принципа является неэффективной.

Актуальность темы нашей курсовой работы заключается в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Зная то, что движет человеком и побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Цель курсовой работы − повышение эффективности управления мотивацией персонала на предприятии ИП Карцеловаой О.Н.

Задачи:

- изучить теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности;

- изучить систему управления персоналом на предприятии;

- выявить формы и методы мотивации персонала, применяемые на данном предприятии;

- проанализировать преимущества и недостатки существующих форм и методов мотивации персонала;

- определить возможные направления работы по повышению мотивации труда.

В курсовой работе использованы следующие определения и сокращения:

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Мотив - выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию.

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

Материальное стимулирование работников - совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов.

ИП Карцелова О.Н. – индивидуальный предприниматель Карцелова Ольга Николаевна.

1. **Теоретические аспекты мотивации труда**
   1. **Экономическая сущность мотивации трудовой деятельности**

Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения. В роли мотива могут выступать потребности, интересы, влечения, эмоции, установки, идеалы. В работах отечественных психологов мотив понимается и как осознанная потребность, и как предмет потребности, и отождествляется с потребностью.[[1]](#footnote-1)

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот - избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им; а, следовательно, стремлением от него избавиться.[[2]](#footnote-2) 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 .

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь, последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обусловливают друг друга, а зачастую взаимопереходящи, так что их просто невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное с ним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только каких-то дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.

Применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов, называется стимулированием.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать.[[3]](#footnote-3) Исходя из этого, он либо формирует определенную мотивационную структуру поведения подчиненных, развивает у них желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать - саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждение (наказания) по итогам.

Текущее поощрение (наказание) предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся работы, и таким образом относится к тому поведению, которое уже есть, поэтому при отсутствии какой бы то ни было деятельности, прекращается.

Величина вознаграждения должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжение нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Нужно иметь в виду: важна не столько величина, сколько форма, способ, режим вознаграждения. Так, оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), вариабельным (комбинация того и другого). Иногда целесообразным бывает даже поощрение «авансом», обязывающее человека работать лучше. Однако всегда подкрепление должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано, и как ему быть дальше. Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад в него, быть справедливым, создавать у человека стремление в будущем работать еще лучше.

В управлении персоналом большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены.[[4]](#footnote-4)

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов (Рис. 1):

* Первый этап - возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.
* Второй этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность.
* Третий этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность.
* Четвертый этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий.
* Пятый этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.
* Шестой этап - устранение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.[[5]](#footnote-5)

Знание логики процесса мотивации полностью не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их выделить трудно. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.

Важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия.[[6]](#footnote-6)

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным - это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежили применяемые в присутствии других работников.

Согласно теории менеджмента, чтобы развить трудовую активность посредством мотивации, необходимо устранить неэквивалентность отношений «работник – общество», добиться наиболее полного удовлетворения потребностей человека за счет высокопроизводительного труда. Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

В основе содержательных концепций мотивации находятся потребности человека, то есть ощущение нехватки чего-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутреннего и внешнего неравновесия, которое он желает преодолеть. Потребности могут быть врожденными, первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными). К первым относятся потребности в пище, воде, тепле; ко вторым - в общении, получении знаний, самореализации.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Однако интерес становится мотивом для активных действий только в том случае, если человек уверен в том, что достичь желаемого ему по силам.

Первым представителем содержательного подхода к концепции мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал уже известный нам Ф. Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом, в его основу он положил научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций - так называемых квот, ориентированных на самых сильных, а главное, сноровистых работников.[[7]](#footnote-7)

При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, заставлявшую большинство людей работать на пределе своих возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала концепция иерархии потребностей, известного американского социолога А. Маслоу, сформулированная им в 1940 г. и уточненная впоследствии психологом Г. Мурреем.

В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде структуры, графически изображаемой как пирамида. Она показана на рисунке 2. Модель Маслоу имеет форму пирамиды, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно более разнообразными способами.

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание - в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.



Рисунок 2 - «Пирамида» А. Маслоу

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей во многом облегчает присвоение им титулов, звания, вручение различного рода наград и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов для решения стоящих перед ним задач.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест. Он не учитывал влияния, которое оказывают на потребности ситуационные факторы; настаивал на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу - вверх; считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

В ряде случаев, положения теории Маслоу оспариваются другими сторонниками содержательного подхода, среди которых, например, Д. Мак-Клелланд, выдвинувший свою теорию, в которой он по-своему представил высшие уровни приобретенных потребностей, потребностей Маслоу, причем уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.[[8]](#footnote-8)

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми, и в случае если будет гарантировано получение конечного результата и общий успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности, обладателям её необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Как мы уже видели, одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, самоутверждаясь, таким образом, в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы.[[9]](#footnote-9) Именно последнюю форму потребности Мак-Клелланд считает главной для менеджера.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг. Автор показал, что мотивацией на практике служат не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой.

Исходя из своей модели, Герцберг предложил две своего рода «шкалы», на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой - от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности. Сами потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.). Герцберг показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезает. В то же время отсутствие удовлетворения этих потребностей демотивирующим моментом не становится. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот - их отсутствие или недостаточное развитие вызывает у людей значительную неудовлетворенность работой и резко снижает стимулы к активной деятельности, однако их присутствие еще означает появление удовлетворенности, поскольку этим лишь создаются предпосылки для нее. Таким образом, Герцберг сделал на первый взгляд парадоксальный вывод, что заработная плата не относится к мотивирующим факторам.

Поскольку «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов. Руководитель сначала должен снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.[[10]](#footnote-10)

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. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.[[11]](#footnote-11)

Имеется несколько основных процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера, концепция партисипативного управления.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание ВУЗа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что, если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что, если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать, Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.[[12]](#footnote-12) Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

В этом случае, так же как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.[[13]](#footnote-13)

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, - это валентность, или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованью, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе, или более интересную и сложную работу, степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (она показана и на рис.3):

Мотивация = Е-Р х Р-О х Валентность.

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.[[14]](#footnote-14) Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками.[[15]](#footnote-15)

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчинённых, и внушить им, что они могут их добиться, если приложит силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон, известный своими работами в области теории и практики управления, отмечает: «Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего, будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчинённых должна соответствовать ожиданиям начальника. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиями одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но, идею о том, что ожидания «руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного человека или целой группы подчиненных, до последних лет поддерживала только узкая группа специалистов.» Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.[[16]](#footnote-16) Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно.[[17]](#footnote-17) Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность. Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что, до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им необходимо объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что, когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.[[18]](#footnote-18)

# **Экономические и неэкономические способы мотивации труда**

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.[[19]](#footnote-19)

Обычно заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной, зависящей от количества затраченного времени, и сдельной, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь в рамках форм выделяются системы заработной платы. Использование той или иной формы или системы заработной платы в целях стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п.

Повременная форма заработной платы применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих, результаты деятельности которых, не поддаются точному учету и измерению либо не требуют его вовсе, например, у ремонтников. В зависимости от способа начисления повременная заработная плата может быть почасовой, поденной, помесячной.

Мотивирующими моментами в рамках повременной заработной платы являются: ее величина и наличие в необходимых случаях премий. К условиям, обеспечивающим эффективность ее применения, относятся: точный учет фактически отработанного времени; наличие обоснованных норм и нормативов, регламентирующих объем выработки, численность персонала, производственные задания и пр.; рациональное распределение работы между исполнителями, принимающее во внимание их опыт, профессию, квалификацию.

Сдельная форма оплаты труда применяется в основном по отношению к рабочим, конкретные результаты деятельности которых, легко измеримы, а их рост необходимо стимулировать. При прямой (индивидуальной и коллективной) сдельной заработной плате ее величина определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции. При этом индивидуальная сдельная оплата используется там, где люди либо трудятся самостоятельно, либо совместно выполняют одинаковую по квалификации работу, например, в бригаде каменщиков. Коллективная сдельная применяется там, где лица разной квалификации и специальности порознь или совместно работают над сложным комплексным объектом и связаны конечным результатом.

Сдельно-премиальная система оплаты труда сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности, такие как рост ее производительности, снижение затрат, освоение новой техники и технологии и пр.[[20]](#footnote-20)

Помимо основной заработной платы, важную роль в деле стимулирования производительного труда, играет дополнительная, в форме различного рода доплат за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, носящих в основном компенсационный характер. Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними. Однако более действенным стимулирующим средством он становится при дополнении другим не менее важным элементом экономической мотивации - системой итогового вознаграждения. Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка. Кроме того, эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей; ориентацией на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы, общие итоги деятельности организации; конкретностью, справедливостью, гибкостью критериев оценки достижений работников.

Общим принципом премирования является вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи, своевременность, потенциальная неограниченность величины, регулярный пересмотр его критериев в связи с изменением условий деятельности организации, и ее экономического положения.

Денежные выплаты, используемые в качестве рычагов стимулирования, могут быть в зависимости от конкретной ситуации и его целей пропорциональны и непропорциональны достигнутым результатам. В последнем случае применяются так называемые акцентирующие и нивелирующие выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании они растут быстрее результата, а при нивелировании - медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации. Так, в рамках системы отрицательного стимулирования нивелируются передовики, а акцентируются отстающие, что дает возможность подтянуть их до необходимого уровня. При положительном стимулировании происходит наоборот - акцентируются передовики, что позволяет вывести организацию на наивысшие стандарты деятельности.

Кроме заработной платы и премий, за последнее время для сотрудников коммерческих организаций все большее распространение получает еще один вид денежного вознаграждения - участие в прибылях. Прежде всего, это относится к дополнительной прибыли, до 75% которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий. Для руководителей же с давних форм практикуются бонусы - крупные единовременные выплаты из прибыли 1 - 2 раза в год, заинтересовывающие их в том, чтобы приложить все усилия для ее роста. В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов.

В заключение остановимся на косвенной экономической мотивации, то есть мотивации свободным временем. Ее конкретными формами являются: сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма (например, на транспорте, горных работах, в сфере образования и пр.); скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет ему дополнительно заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения.

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные. Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда. О мотивации целями мы уже говорили неоднократно выше. Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность.

Наконец, мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Приведем в качестве примера критерии мотивирующей организации труда, предлагаемые немецкими учеными В. Зигертом и Л. Ланг.

- любые действия должны быть осмысленными, и в первую очередь теми, кто требует действий от других;

- люди должны испытывать радость от работы, отвечать за нее, быть лично причастными к результатам, к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

- каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен;

- каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать; это что-то должно получить имя своего создателя;

- необходимо знать точку зрения людей на возможные улучшения их работы;

- людям нужно дать возможность ощутить свою значимость;

- в достижении цели, которую работник себе поставил или в формулировании которой он принял участие, он проявит больше энергии;

- хорошо работающие люди имеют право на материальное и моральное признание;

- сотрудники должны иметь свободный доступ ко всей необходимой информации, причем быстрый;

- решения об изменении в работе сотрудников должны приниматься при их участии и с опорой на их знания и опыт;

- самоконтроль;

- сотрудники должны иметь возможность приобретать в процессе работы новые знания;

- нужно поощрять инициативу, а не выжимать из сотрудников пот;

- сотрудники должны иметь информацию о качестве своего труда;

- каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

К моральным методам стимулирования, относится, прежде всего, признание, которое может быть личным и публичным.

Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такого рода практика не получила еще широкого распространения за исключением, пожалуй, права постановки личного клейма, которое предоставлялось зарекомендовавшим себя соответствующим образом рабочим и мастерам.[[21]](#footnote-21)

Публичное признание знакомо нам намного лучше. Оно состоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («досках Почета»), награждение особо отличившихся людей почетными знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Часто публичное признание осуществляется не само по себе, а сопровождается награждением премиями, ценными подарками и пр. Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика. Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала - демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии. Критика, то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть, прежде всего, конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты.

И в заключение необходимо остановиться еще на одной форме мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив) и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив). В то же время этот способ мотивации является внутренне ограниченным; в организации не так много должностей высокого ранга; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся.

1. **Анализ мотивационного механизма в ИП Карцелова О.Н.**
   1. **Анализ общей характеристики компании ИП Карцелова О.Н.**

Предприятие ИП Карцелова О.Н. учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Полное и оригинальное наименование предприятия: Индивидуальный предприниматель Карцелова Ольга Николаевна:

- не является юридическим лицом;

- имеет круглую печать со своим полным фирменным наименование и указанием на место его нахождения;

- осуществляет свою деятельность на основании свидетельства о регистрации ИНН № 250204188319;

- осуществляет торговлю непродовольственными товарами.

- зарегистрировано по адресу: 690063, г. Артем, ул. Братская, д.34, кв.44.

Предприятие, для осуществления своей деятельности арендует помещение по адресу ул. Светланская, д. 35, здание ГУМа – магазин «Terranova».

Предприятие имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Данное предприятие находится в частной собственности, основной целью предприятия является получение прибыли.

Основным видом деятельности предприятия является: закупка, продажа непродовольственных товаров (одежды).

Основной доход предприятие получает за счет разницы в цене между купленным товаром и проданным.

Для характеристики предприятия рассмотрим ее внешнюю и внутреннюю среду:

Внешняя среда организации – часть окружающего мира, которая взаимодействует с организацией и оказывает на нее активное либо пассивное влияние. Внешняя среда включает в себя экономику, социально-культурные нормы, политику и технологии.

Внутренняя среда организации оказывает непосредственное влияние на рассматриваемое предприятие. Это наличие конкурентов, собственники, поставщики, потребители.

В связи с переходом России на рыночную экономику и введением частной собственности возросло количество потребителей продукции данного предприятия и предприятий-конкурентов.

На рынке непродовольственных товаров (одежды) в г. Владивостоке существует довольно ощутимая конкуренция. Главными конкурентами ИП Карцелова О.Н. являются ИП Савельева Н.Ю. (магазин «Sela»), ИП Павлюк И.В. (магазин «OGGI»), ООО «Сити-трейд Владивосток» (магазин «Incity»), ООО «Элит – трейд Владивосток» (магазин «ТВОЕ»), магазин « Mango».

Действующая в настоящее время организационная структура торгового предприятия, принадлежащего ИП Карцелова О.Н. представлена на рисунке 4.

Данная структура возглавляется директором (собственником) предприятия, который является фактическим руководителем всей деятельности компании. Ему непосредственно подчинены менеджер по продажам, главный бухгалтер, администратор торгового зала. Последнему, за исключением бухгалтера, подчинен линейный персонал – торговый, соответственно. Разделение полномочий внутри торгового персонала происходит в соответствии с функциональными обязанностями каждого работника, зафиксированными в трудовом договоре (контракте).

Организационная структура ИП Карцелова О.Н. относится к линейно - функциональному типу организационной структуры управления, так как на данном предприятии один линейный руководитель, которому подчиняются руководители среднего звена менеджер по продажам, главный бухгалтер, администратор торгового зала. Эти руководители ответственны перед директором за функционирование своих подразделений и результаты их работы.

При такой системе управления, сформированной в торговом 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.

В торговом предприятии действует «Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников». Это – инициативный локальный нормативный акт организации, основное назначение которого – установить порядок и определить условия и правила оплаты труда персонала. В его рамках, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, определены и закреплены вид, система оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат работникам, а также соотношение их размеров между отдельными категориями персонала.

Как установлено в данной статье Трудового кодекса РФ, заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

В торговом предприятии действует коллективный договор. В соответствии с ним с каждым работником заключается трудовой договор (контракт).

Важнейшим элементом системы материального стимулирования персонала торгового предприятия является организация заработной платы. Она основывается на следующих общих принципах:

а) оплата труда (включая все премиальные составляющие) осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы, уровня общих и специальных знаний работника, значимости его профессии (специальности), занимаемой им должности, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач;

б) за равный труд производится равная оплата.

Размер заработной платы работников предприятия определяется трудовым договором в зависимости от достижений запланированных производственных показателей и личного участия каждого работника в выполнении коллективных бизнес-планов предприятия. При этом размер месячной заработной платы без учета премиальных и иных поощрительных выплат любого, в том числе неквалифицированного, работника торгового предприятия, полностью отработавшего норму рабочего времени, в нормальных условиях труда не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной в Российской Федерации.

### 2.2 Динамика и структура персонала компании ИП Карцелова О.Н.

Поскольку в торговом предприятии работают люди разных профессий, возрастного и образовательного уровня, опыта работы, профессионализма и т.д., система их стимулирования изначально ориентирована на дифференцированный подход к разным группам работников. Для того чтобы определить обоснования этого подхода, следует провести анализ структуры трудовых ресурсов по количеству и качеству. Результаты анализа представлены в таблице 1.

мотивация заработный плата вознаграждение

Таблица 1 - Половозрастная структура трудовых ресурсов предприятия с 2008г. по 2009г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастные группы: | Трудовые ресурсы предприятия | | | | | | | | | | | |
| Оба пола | | | | Мужчины | | | | Женщины | | | |
| Всего: | | В% | | Всего: | | В% | | Всего: | | В% | |
| 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 |
| 18-27 | 21 | 16 | 65,6 | 50 | 7 | 6 | 21,9 | 18,6 | 14 | 10 | 43,7 | 31,2 |
| 28-37 | 7 | 12 | 21,9 | 37,5 | - | - | - |  | 7 | 12 | 21,9 | 37,5 |
| 38-47 | 4 | 4 | 12,5 | 12,5 | - | - | - |  | 4 | 4 | 12,5 | 12,5 |
| Всего: | 32 | 32 | 100 | 100 | 7 | 6 | 21,9 | 18,8 | 25 | 26 | 78,1 | 81,2 |

Из данной таблицы видно, что общее количество работающих в компании, за все 2 года, составляло 32 человека, из них в 2008г.- 7ч. (21,9%),а в 2009г.- 6ч. (18,6%) – мужчины и 14ч. (43,7%), и 10ч. (31,2%), в соответствующие годы – женщин. Категория работников в возрасте 18-27 лет, то она представлена самым большим количеством работников - 21 и 16 человек (2008-2009г.г.). Это положительно сказывается на деятельности организации, так как молодые специалисты вносят свой вклад в развитие компании путем внедрения новых знаний, мировоззрений.

Категория работников в возрасте 28-37 лет насчитывает в 2008г. и в 2009г. - 7 и 12 человек соответственно, что составило 21,9% и 37,5% по отношению к общей численности работающих, все эти работники – женщины. Эта возрастная категория не самая многочисленная, но, однако, это положительно сказывается на деятельности хозяйства, так как люди в этом возрасте обладают высокой работоспособностью и довольно опытны как в профессиональной подготовке, так и в жизни.

Однако наряду с положительными чертами половозрастной структуры трудовых ресурсов есть отрицательный момент. Это небольшая численность такой категории, как работники 38-47 лет и отсутствие более старших, которые могли бы консультировать младших коллег относительно ведения торговой деятельности компании.

Из представленных данных следует, что основу персонала торгового предприятия составляет профессиональный состав кадров: 38 % работников имеют высшее образование, 14 % – неоконченное высшее, то есть 51 % от всей численности персонала. Фактически все офисные работники, включая директора, бухгалтера, руководителей направлений оптовой и розничной торговли, менеджеров и заведующего складом, имеют уровень образования, вполне достаточный для того, чтобы качественно выполнять свои функциональные обязанности. Прочий персонал имеет среднее и средне - специальное образование, что также соответствует содержанию выполняемых ими обязанностей. При этом 5 чел. молодых работников получают заочно высшее образование, в том числе торговое.

В приложении Б представлены основные показатели, характеризующие персонал предприятия.

Следующим этапом проведем анализ структуры трудовых ресурсов по уровню образования и профессиональной подготовке (Таблица 2).

Таблица 2 - Структура персонала по уровню образования и профессиональной подготовке с 2008г. по 2009г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | Количество лиц имеющих образование: | | | | | | | | |  | |
|  | 2008г. | 2009г. | 2008г. | | 2009г. | 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009  г. | 2008г. | 2009г. | 2008г. | 2009г. |
| Отделы и специалисты предприятия | Высшее | | Незаконченное высшее | | | Средне специальное | | Среднее общее | | Неполное среднее | | Начальное | |
| Директор | 2 | 2 | - | - | | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Менеджер по продажам | 1 | 1 | - | - | | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Администратор | - | - | - | - | | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - |
| Глав. бухгалтер | 1 | 1 | - | - | | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Торговый зал | 2 | 5 | 15 | 17 | | 7 | 3 | 1 | 2 | - | - | - | - |
| Склад | - | - | 1 | - | | 1 | - | - | - | - | - | - | - |

Анализируя уровень образования и профессиональной подготовки работников можно сказать следующее. Количество лиц, имеющие высшее образование в 2008 и 2009г.г., составляло 6 и 9 человек соответственно, среди которых директор и главный бухгалтер. Это важно при принятии правильного управленческого решения, управлении коллективом. Также положительным моментом является то, что на предприятии отсутствуют работники, имеющие неполное среднее и начальное образование.

Среднее общее образование только у 1 и 2 работников, в 2008 и 2009 г.г. соответственно - это работники на складе. У нескольких сотрудников среднее специальное образование (8 и 4 человека), а 15 и 17 человек учатся в высшем учебном заведении.

Следующим этапом является анализ структуры трудовых ресурсов ИП Карцелова О.Н. по стажу работы (Таблица 3).

Таблица 3 - Структура трудовых ресурсов по стажу работы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отделы и специалисты компании | Количество лиц, имеющих стаж работы | | | |
| от 3 до 6 мес. | от 6 мес. до 1 г. | от 1 г. до 1,5 л. | от 1,5 до 2 л. |
| Администратор | - | - | - | 1 |
| Менеджер по продажам | - | - | - | 1 |
| Торговый зал | 6 | 9 | 4 | 8 |
| Склад | - | - | - | 2 |
| Бухгалтерия | - | - | - | 1 |

Из данной таблицы видно, что в компании наибольшее количество работников представляют категорию лиц, имеющих стаж работы от 1,5 до 2 лет - 13 человек. Это связано с тем, что компания ИП Карцелова О.Н. г. Владивостока сравнительно молодая - компании в этом году было 2 года.

Получить данные о движении персонала на предприятии позволяют коэффициент отбора, коэффициент сменяемости и коэффициент текучести кадров.

Общий коэффициент оборота (Ко) определяется отношением суммы принятых (Чп) и уволенных (Чу) к среднесписочному (Чс) числу рабочих или работающих:

Ко = [(Чп + Чу) / Чс ] \* 100.

Частные коэффициенты оборота измеряются соответственно соотношением числа принятых (оборот по приему - Коп) или числа уволенных (оборот по увольнению - Коу) за определенный период к среднесписочному числу работающих: Коп = (Чп / Чс) \*100 или Коу = (Чу / Чс) \* 100.

Ко(2008г.)=13+9/32\*100=69%;

Ко(2009г.)=17+6/32\*100=72%.

Коэффициент сменяемости исчисляется как отношение меньшего из числа принятых или уволенных, к среднесписочному числу работников.

Ксм(2008г.)=9/32\*100=28%;

Ксм(2009г.)=6+32/100=19%.

Текучесть кадров характеризуется количеством рабочих, уволившихся по собственному желанию или уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины. Отношение этого количества к среднесписочному числу позволяет определить ее относительный уровень. Как правило, он исчисляется в процентах:

Кт = [(Чусж + Чупн) / Чс] \* 100,

где Кт – коэффициент текучести, в %;

Чусж – число рабочих, уволившихся по собственному желанию;

Чупн – число рабочих, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины;

Чс – среднесписочное число рабочих.

Кт (2008г.)=9/32\*100=28%;

Кт(2009г.)=6/32\*100=19%.

Данные для расчета и результаты расчетов представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ движения кадров у ИП Карцелова О.Н. с 2008 по 2009 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 |
| Принято на работу | 13 | 17 |
| Уволено всего,  в том числе:  По собственному желанию  За прогул и другие нарушения трудовой дисциплины | 9  9  - | 6  6  - |
| Коэффициент оборота, % | 69 | 72 |
| Коэффициент сменяемости, % | 28 | 19 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 28 | 19 |

Коэффициент оборота кадров показывает нам, какая доля кадров обновляется в течение года. В ИП Карцелова О.Н. в первый год эта доля составила более половины персонала – 69%, во второй 72%. Это показывает нам то, что рабочие очень часто в первый год менялись, во второй год - еще больше, а значит при этом качество обслуживания страдает, так как привыкание к новому месту работы проходит не очень быстро. 2008 г. был самым не постоянным из всех лет работы, следовательно, в этот год качество обслуживания было не лучшее.

Коэффициент текучести кадров выражает, какая доля кадров находиться в движении. В первый год в движении находилось около трети персонала (28%), а во второй текучесть кадров снизилась до 19%.

Как видно из таблицы 4, на предприятии наблюдается динамика повышения оборачиваемости кадров: в 2008г.- 69%, в 2009г.-72%, и снижения их сменяемости и текучести: в 2008 г. – 28%, в 2009 г. – 19%.

Как видно, из показателей таблицы 1 и рисунках 6-8 за последние три года (2008-2009гг.) не изменилась структура персонала: количество руководителей составляет 10% от общего числа сотрудников, а количество специалистов - 90%.

Все это позволяет говорить о том, что и количественно, и качественно персонал торгового предприятия «Карцелов О.Н.» вполне сбалансирован, поскольку активность и динамизм молодых работников дополняется опытом и зрелостью людей более старшего возраста. К тому же образовательный уровень работников в целом соответствует занимаемым ими должностям, содержанию выполняемых функциональных обязанностей.

Очевидно, что данный состав персонала, требует дифференцированного подхода к стимулированию их деятельности.

1. **Анализ системы мотивации и ее проблемы у ИП Карцелова О.Н.**

В торговом предприятии «Карцелова О.Н.» действует тарифная система оплаты труда, форма оплаты труда – простая повременная. 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 на предприятии учитывается норма времени 11 часов в день (или 15 дней в месяц) на каждого работника.

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. По общему требованию действующего трудового законодательства, размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством Российской Федерации.

Размеры должностных окладов работников предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Размеры должностных окладов работников торгового предприятия «Карцелова О.Н.» в 2009 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименования должностей | Размер оклада, тыс. руб. |
| Директор  Бухгалтер  Администратор торгового зала  Продавцы-консультанты  Менеджер по продажам  Заведующий складом  Складские работники | 50  30  20  12  20  15  10 |

Как видно из представленных данных, уровень должностных окладов, установленных на предприятии, находится в прямой зависимости от должности, занимаемой работником и, соответственно, от значимости работника для достижения результатов деятельности предприятия, включая уровень ответственности.

Выплаты заработной платы персоналу производятся на предприятии в конце каждого отработанного месяца. При совпадении дней выдачи заработной платы с выходными или праздничными днями заработная плата выдается перед этими днями. Каждый работник при выдаче заработной платы получает расчетный лист, в котором отражается информация о начисленной заработной плате, размеры и основания произведенных удержаний и общая денежная сумма, подлежащая выплате.

Следует также отметить, что если офисный персонал торгового предприятия находится только на должностном окладе, не считая премирования и иных доплат, то складской персонал получает систематические доплаты за переработку рабочего времени, учтенного в должностном окладе (после 20 час.). Каждый час переработки оплачивается данной категории персонала по 70 руб., в том числе за каждый 16-й рабочий день месяца.

В системе стимулирования труда персонала торгового предприятия используется система премирования, которая, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, устанавливается в организации самостоятельно и фиксируется в Положении об оплате труда.

В настоящее время на предприятии установлены премии, выплачиваемые в праздничные дни, а именно: в Новый год, 23 февраля (мужчинам) и 8 Марта (женщинам). Также работники получают премии в дни рождения. Размеры премиальных каждый раз определяются в зависимости от финансовых возможностей предприятия и могут выплачиваться, соответственно, в разных размерах.

Так, по итогам отчетного года при хороших результатах деятельности предприятия возможны премиальные в размере 100 % оклада. Однако чаще всего премии выплачиваются либо в размере 10 % от размера оклада работника, либо в фиксированной сумме, размер которой определяется директором по согласованию с бухгалтером. Последнее обычно практикуется для выплаты премий к 23 февраля, 8 Марта и дням рождения. По общему правилу, все работники получают одинаковые премии, и дифференциация происходит лишь по месту работы: офисный, торговый и складской персонал. Две последние категории работников получают премии в меньших размерах.

Из сказанного следует, что система премирования, действующая в торговом предприятии, ориентирована на стимулирование разных категорий персонала, в соответствии с тем вкладом, который они вносят, обеспечивая результаты деятельности предприятия.

Источником материального стимулирования персонала предприятия в целом, включая заработную плату и премирование, является фонд заработной платы, размеры которого, в свою очередь, определяются экономической эффективностью деятельности предприятия и не являются постоянной категорией. Но при этом расходы предприятия на стимулирование персонала в течение трех последних лет стабильно увеличиваются. В расчете на один отработанный чел. - час затраты предпринимателя на заработную плату персонала с каждым годом возрастают: в 2009 г. в сравнении с предшествующим годом на 15,5 %.

Расходы работодателя по данной статье затрат на персонал в 2008-2009 гг. возросли на 23,4 %, из чего следует, что затраты на премирование персонала возрастали в исследуемом периоде в динамике, равной увеличению затрат на оплату труда.

Таким образом, система стимулирования труда персонала в торговом предприятии «Карцелова О.Н.» складывается из затрат на заработную плату и премирование персонала. В основе этой системы лежит дифференцированный подход к оплате труда работников разных категорий и должностей, согласно служебной иерархии, сообразно вкладу работников разных групп (офисный, торговый и складской персонал) в достижение результатов деятельности предприятия и уровня ответственности. Затраты предпринимателя по данной статье затрат в течение трех последних лет стабильно увеличиваются.

Система мотивации персонала в торговом предприятии «Карцелова О.Н.» складывается из нескольких составляющих (блоков):

а) материальная форма мотивации;

б) самомотивация.

В рамках материальной мотивации персонала на предприятии используется повышение должностных окладов. По сложившейся традиции, такое повышение происходит ежегодно и составляет 10 % к окладам каждой группы работников.

В системе нематериальной мотивации в практике управления персоналом торгового предприятия используется более широкий перечень способов мотивации:

* испытательный срок (оплачиваемый);
* продвижение по службе;
* возможность профессионального обучения за счет предприятия;
* корпоративные мероприятия.

Предприниматель, несомненно, придерживается правильной стратегии в отношении своих работников, вкладывая пусть и небольшие пока средства, в обучение персонала и повышение его квалификации. Это увеличивает лояльность работников, их привязанность именно данной организации. В их внутренней системе ценностей эта привязанность способна в дальнейшем перерасти в преданность своему предприятию и работодателю, который не просто обеспечивает персонал работой и заработком, но и заинтересован в дальнейшей судьбе своих работников.

Этому в немалой степени способствуют корпоративные мероприятия, которые традиционно организуются в торговом предприятии. В общих затратах на персонал расходы на корпоративные мероприятия проходят строкой «Расходы на культурно-бытовое обслуживание». Их объемы не слишком велики, составляя 1,5-1,7 % от суммы общих затрат на персонал. Однако в фактическом исчислении это 172 руб. в расчете на 1 отработанный чел. - час, что больше аналогичных затрат в 2008 г. на 7,6 %, в 2009 г. – на 21,0 %.

В числе коллективных мероприятий, организуемых на предприятии, – совместные выезды коллектива в выходные дни на природу, совместные празднования торжественных дат, юбилеев, праздников и т.д. Конечно, всю стоимость таких мероприятий работодатель оплатить не может, поэтому работники также участвуют в их финансировании. Но в целом эти мероприятия способствуют сплочению персонала, усиливают его привязанность к коллективу, к предприятию, снимают конфликты и психологическую напряженность.

В числе способов мотивационного воздействия, применяемых в торговом предприятии, следует назвать самомотивацию, которая имеет как внутренние, так и внешние способы выражения.

К внутренним способам выражения самомотивации работников следует отнести:

* стремление к улучшению результатов своего труда, влияющего на результаты деятельности предприятия в целом;
* интересное содержание труда (для офисных работников);
* экономическая и социальная значимость деятельности;
* хорошая психологическая атмосфера в коллективе.

Внешние способы самомотивации персонала торгового предприятия – это:

* заработная плата;
* возможность обучения за счет работодателя;
* возможность развития карьеры;
* дополнительные выплаты (премии, социальные отчисления и др.).

Управление персоналом должно воздействовать на мотивацию людей так, чтобы у работника появилось желание к работе, желание проявить себя с лучшей стороны. Для этого был проведен опрос на мотивации и трудовым ценностям сотрудников индивидуального предпринимателя (Приложение А).

По данным проведенного опроса, 95% персонала сказали, что данная работа, которую сотрудник выполняет, является важной и интересной, коллектив дружный. 90% персонала ответили, что на сегодняшний день управление персоналом поставлено хорошо.

Таким образом, действующая в торговом предприятии «Карцелова О.Н.» 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, развития их деловой карьеры и т.д.

### 2.4 Рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации в компании ИП Карцелова О.Н

Так как на торговом предприятии «Карцелова О.Н.» сложилась достаточно эффективная на сегодняшний день система оплаты и мотивации труда. Но на этом останавливаться нельзя. Необходимо совершенствовать систему мотивации на предприятии. С этой целью на торговом предприятии «Карцелова О.Н.» предлагается рассмотреть вопрос о внедрении системы материального и нематериального стимулирования.

Процедура разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования состоит из двух этапов.

Этап 1 – «Диагностика и оценка персонала»[[22]](#footnote-22). Выполняет администратор торгового зала.

1. Разработка и согласование критериев, описывающих задачи каждого рабочего места (каждой должности).

2. Анализ распределения функций и зон ответственности за ключевыми подразделениями. Анализ соотношения официально закрепленных функций и ролей, которые работники берут на себя в действительности. Определение критериев оценки эффективности труда, критериев качественной оценки вклада сотрудников в общий результат работы компании.

3. Разработка и проведение процедур оценки по определению соответствия работников предприятий занимаемой должности.

4. Исследование, анализ преимуществ и недостатков существующей системы мотивации персонала в компании (материального и нематериального стимулирования), целей и потребностей аппарата управления, основанных на стратегии развития компании.

5. Анализ мотивационных установок персонала различных категорий, выявление приоритетов.

6. Анализ соответствия структуры, процессов и мотивационной системы стратегическим решениям руководства.

7. Анализ степени удовлетворенности сотрудников условиями работы и содержанием труда. Построение профилей условий работы и содержания труда. Анализ степени удовлетворенности сотрудников стилями руководства.

8. Анализ готовности, желания и способности организации к изменению.

9. Подготовка обоснованных рекомендаций по снижению затрат за счет изменения существующей системы мотивации персонала и анализа существующих проблем.

10. Определение и систематизация проблем сосредоточения и распределения власти в структуре до, во время и после преобразований.

11. Доклад результатов диагностики руководству, разработка мероприятий по оптимизации мотивационной системы.

В число применяемых методов входят проведение интервью с руководителями высшего уровня и начальниками подразделений, проведение тестовых процедур диагностического обзора среди сотрудников, заполнение сотрудниками специализированных опросников, утверждение материалов проведенного исследования проектной группой.

Результаты этапа таковы: предоставление отчета о существующей системе мотивации в компании, возможностях использования отдельных ее элементов при разработке системы стимулирования, а также о потребностях и мотивационных установках персонала; предоставление отчета с анализом функционального распределения между подразделениями, с систематизацией критериев оценки эффективности труда работников и качественных критериев оценки вклада работников в общий результат работы. В отчете даются подробные рекомендации по сокращению затрат за счет изменения существующей системы мотивации персонала и анализа внутренних проблем.

Этап 2 – «Разработка системы материального стимулирования персонала (во взаимосвязи с нематериальными факторами вознаграждения)».

1. Разработка стратегии, общих принципов и механизмов системы вознаграждения, на которых базируются предлагаемые альтернативные компенсационные программы.

2. Определение стратегических принципов, критериев и конкретных финансовых/управленческих механизмов распределения вознаграждения между подразделениями компании с учетом их дифференциации.

3. Разработка принципов и механизмов системы управления деятельностью сотрудников (подразделений) как основы системы материального стимулирования персонала.

4. Согласование общих принципов и определение специфических (качественных и количественных) критериев оценки вклада в результаты деятельности компании для каждой из трех групп составляющих:

5. Подразделение (по группам);

* Руководство;
* Сотрудники (по мотивационным категориям).

6. Согласование, коррекция и утверждение показателей и механизма последующей процедуры оценки результатов деятельности: сотрудников; подразделений; руководства.

7. Разработка основных элементов системы вознаграждения персонала (материальная/нематериальная составляющие, основные/дополнительные выплаты, долгосрочные/краткосрочные выплаты, постоянная/переменная части).

8. Определение взаимосвязи между критериями оценки и варьируемыми составными частями, формами и сроками выплаты вознаграждения. Результаты таковы:

9. Предоставление критериев оценки результатов деятельности сотрудников (по мотивационным категориям), подразделений (по выделенным группам) и компании в целом. Формулирование рекомендаций по определению значимости критериев в форме и размере распределяемого вознаграждения;

10. Предоставление описания индивидуальных целей сотрудников, подразделений и руководства компании;

11. Предоставление альтернативных программ компенсации персонала, содержащих принципы и конкретные механизмы распределения вознаграждения между подразделениями (по выделенным группам) и сотрудниками компании (по мотивационным категориям);

12.Предоставление подробных рекомендаций в отношении эффективности альтернативных программ.

13. Разработка и утверждение системы стимулирования, обычно включающей следующее:

* Разработку структуры основной заработной платы для каждой из мотивационных категорий персонала;
* Разработку системы дополнительных выплат в соответствии с мотивационными категориями;
* Разработку механизма распределения бонусов по итогам деятельности компании за год с учетом дифференцированного подхода к специфике деятельности подразделений, по категориям персонала;

14. Разработку программы долгосрочных поощрений для различных мотивационных категорий; разработку системы распределения нематериальных факторов компенсации персонала, взаимосвязанной с материальными факторами поощрения;

15. Проведение совместно с группой специалистов по проекту оценки эффективности отдельных элементов компенсационного пакета (с учетом финансовых и нефинансовых факторов) и комплексной системы стимулирования в целом.

Результаты этапа таковы: предоставление обоснованной программы, представляющей собой комплексную систему взаимосвязанных факторов материального и нематериального стимулирования различных категорий персонала компании, методики ее внедрения и управления; предоставление рекомендаций по перспективному развитию системы стимулирования.

Итак, каждый сотрудник должен четко представлять, каких результатов работы ждет от него руководство, и осознавать значимость своего труда как очень ценного вклада в создание самой лучшей и прибыльной компании, в которой он с гордостью работает, а фирма гордится его вкладам и трудовым потенциалом. За хорошую работу работник должен получать очень хорошее вознаграждение, не меньше той оплаты, которую за аналогичный труд получают в других организациях. Этот принцип создает чувство удовлетворения материальных проблем сотрудника и является одним из условий снижения текучести высококвалифицированных кадров в другие фирмы.

**Заключение**

# Значение функции мотивации для успешного функционирования предприятия очевидно. Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функции планирования, организации и контроля руководитель должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации. Со времен промышленной революции человеческое общество становилось все более сложным, изменилось отношения к труду.

# В результате перемен современный руководитель ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности персонала. Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда прививает сотрудникам чувство цели. И это имеет не менее важное значение для мотивации труда, чем материальное вознаграждение.

# Вся важность мотивации как функции управления начинает осознаваться именно сейчас, в период бурного развития экономики страны. Основной причиной повышающегося значения функции мотивации является возникшая необходимость сохранять конкурентоспособность на рынке, когда от вклада каждого работника зависит в целом успех предприятия. Такой проблемы просто не существовало в советский период в связи с существованием командно-административной экономики и отсутствием основных механизмов рынка и отчуждением работников от результатов собственного труда.Таким образом, уже проделан немалый путь по совершенствованию методов и форм мотивирования сотрудников: созданы теории мотивации, проведены соответствующие эксперименты, результаты которых проверены на практике, но тема еще не исчерпана до конца и перед современными теоретиками и практиками стоит задача дальнейшего исследования всех аспектов данной функции управления.

**Список литературы**

Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс РФ // - Владивосток : Изд-во «Лаинс», 2001 г. – 30 декабря, 154 с.

Монографии и исследования

1. Авчиренко, Л.К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 317 с.
2. Балабанов, И.Т. Основы организации и мотивации / И.Т. Балабанов, - М.: Финансы и статистика, 2003. – 174 с.
3. Герасименко, В.В. Ценовая политика фирмы / В.В. Герасименко, - М.: Финстатинформ, 2000. – 98 с.
4. Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательства / В.П. Грузинов, – М.: СОФИТ, 2004. – 208 с.
5. Дашкова, Е.С. Мотивация трудовой деятельности / Е.С Дашкова. – М.: Альфа – Пресс, 2009. – 336 с.
6. Жуков, Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом / Б.М. Жуков. – Академия Естествознания, 2009. – 409 с.
7. Кожевникова, А.М. Мотивация и стимулирование персонала / А.М. Кожевникова. – М.: Кордис & Медиа, 2005. – 320 с.
8. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев, – М.: Аспект Пресс, 2006. – 315 с.
9. Розанова, В.А. Психология организации труда на современном предприятии / В.А. Розанова, – М.: Бизнес - щкола, 2000. – 271 с.
10. Румянцева, З.П. Менеджмент организаций / З.П. Румянцева, – М.: ИНФРА-М, 2006. – 213 с.
11. Шапиро, С.А. Мотивация / С.А Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 150с.

Учебники и учебные пособия

1. Акперов, И.Г. Психология предпринимательства: учеб. пособие / И.Г. Акперов, Ж.В. Мосликова, - М.: Финансы и статистика, 2003. – 213 с.
2. Апенько, С.Н. Мотивация персонала: учеб. пособие / С.Н. Апенько, А.И. Марко, - М.: Альфа – Пресс, 2010. – 640 с.
3. Десслер, Г.В. Управление персоналом / Г.В. Десслер, - М.: БИНОМ, 2001. -148с.
4. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин, - 5-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 118 с.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин, - СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 248 с.
6. Кузнецова, М.И. Мотивация деятельности / М.И.Кузнецова, – Спб.: Фирма, 2005. – 301 с.
7. Курс предпринимательства: под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара, – И.: ЮНИТИ, 2005. – 307 с.
8. Милкович, Дж.Т. Система вознаграждения и стимулирование персонала / Дж.Т. Милкович, Дж. М. Ньюман, - М.: НИМБ, 2006. – 193 с.
9. Мишурова, И.В., Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев : учеб. - практическое пособие / – М.: ИКЦ «Март», 2003. – 352с.
10. Основы стратегического управления: учеб. пособие / под. ред. П.В.Забелина, Н.К.Моисеевой, - М.: 2003. – 313 с.
11. Попов, С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов, – М.: ЮНИТИ, 2003. – 361 с.
12. Розанова, В.А. Психология управления. / В.А. Розанова, учеб. пособие. / М.: Журнал, 2003. – 416 с.
13. Старобинский, Э. К. Основы менеджмента на коммерческой фирме. / Э.К. Старобинский, – М.,Графика, 2003. – 271 с.
14. Соломандина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломандина, - М.: Юнити – Дана, 2009. – 312 с.
15. Тузова, А.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.А. Тузова, - М.: Прогресс, 2007. – 346 с.
16. Конина, И.О. Мотивация персонала: привлечение удержание и эффективный труд // Мотивация и оплата труда. – 2007.-№2.- С. 12-17.
17. Костенчук, И.А. Мотивация труда в период изменения компаний // Менеджер по персоналу. – 2009. - №7. – С. 35 - 38.
18. Мансуров, Р.Е. Практический опыт изменения системы материальной мотивации в компании // Мотивация и оплата труда. – 2010. №1. – С.4-8.
19. Озерникова, Т.Г. Мотивационная роль оценки персонала // Мотивация и оплата труда. – 2008. -№4. – С.24-34.
20. Пирогов, Н.П. От мотивации труда к развитию общества // Наука и жизнь. – 2007. - №4. – С. 8-12.
21. Хомяков, Д.В. О мотивации – понятно! // Личные продажи. – 2008. - №2. – С.47-53.
22. Зиновьева, И.В. Мотивация трудовой деятельности работников и ее совершенствование // Менеджмент сегодня. – 2004. - №6. – С.24-35.

Электронные ресурсы

1. МакКлелланд, Д. Мотивация человека [Электронный ресурс]: электронный учебник / Д. МакКлелланд – Режим доступа: http://www.booksgid.com/science/25249-makklelland-d.-motivacija-cheloveka.html
2. Маслоу, А. Мотивация и личность [Электронный ресурс]: электронный учебник / А. Маслоу – Режим доступа:

http://www.booksgid.com/science/24501-motivacija-i-lichnost.html

1. Лебедева, С.Н. Экономика и организация труда [Электронный ресурс]: электронный учебник / С,Н. Лебедева – Режим доступа: http://www.4tivo.com/business\_finance/18720-jekonomika-i-organizacija-truda.html
2. http://staff-motivation.ru/
3. http://www.jobgrade.ru/

1. Кожевникова, А.М. Мотивация и стимулирование персонала / А.М. Кожевникова. – М.: Кордис & Медиа, 2005.C. 108. [↑](#footnote-ref-1)
2. Апенько, С.Н. Мотивация персонала: учеб. пособие / С.Н. Апенько, А.И. Марко, - М.: Альфа – Пресс, 2010. С. 34. [↑](#footnote-ref-2)
3. Конина, И.О. Мотивация персонала: привлечение удержание и эффективный труд // Мотивация и оплата труда. – 2007.-№2.С. 13. [↑](#footnote-ref-3)
4. Тузова, А.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.А. Тузова, - М.: Прогресс, 2007.С. 144. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шапиро, С.А. Мотивация / С.А Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008.С.56. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кожевникова, А.М. Мотивация и стимулирование персонала / А.М. Кожевникова. – М.: Кордис & Медиа, 2005.С. 114. [↑](#footnote-ref-6)
7. Соломандина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломандина, - М.: Юнити – Дана, 2009.С. 92. [↑](#footnote-ref-7)
8. Маслоу, А. Мотивация и личность [Электронный ресурс]: электронный учебник / А. Маслоу – Режим доступа: http://www.booksgid.com/science/24501-motivacija-i-lichnost.html( дата обращения 27.04.2010) [↑](#footnote-ref-8)
9. Розанова, В.А. Психология организации труда на современном предприятии / В.А. Розанова, – М.: Бизнес - щкола, 2000. С. 135. [↑](#footnote-ref-9)
10. Акперов, И.Г. Психология предпринимательства: учеб. пособие / И.Г. Акперов, Ж.В. Мосликова, - М.: Финансы и статистика, 2003. С.146. [↑](#footnote-ref-10)
11. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев, – М.: Аспект Пресс, 2006.С. 207. [↑](#footnote-ref-11)
12. Мишурова, И.В., Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев : учеб. - практическое пособие / – М.: ИКЦ «Март», 2003. С. 87. [↑](#footnote-ref-12)
13. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин, - 5-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2005.С. 56. [↑](#footnote-ref-13)
14. Авчиренко, Л.К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М.: ИНФРА – М, 2001.С. 154. [↑](#footnote-ref-14)
15. Герасименко, В.В. Ценовая политика фирмы / В.В. Герасименко, - М.: Финстатинформ, 2000. С. 35 [↑](#footnote-ref-15)
16. Десслер, Г.В. Управление персоналом / Г.В. Десслер, - М.: БИНОМ, 2001.С.67. [↑](#footnote-ref-16)
17. Хомяков, Д.В. О мотивации – понятно! // Личные продажи. – 2008. - №2.С. 48. [↑](#footnote-ref-17)
18. Розанова, В.А. Психология организации труда на современном предприятии / В.А. Розанова, – М.: Бизнес - щкола, 2000 С.129. [↑](#footnote-ref-18)
19. Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательства / В.П. Грузинов, – М.: СОФИТ, 2004. С. 178. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ворст, Б. Экономика фирмы: учебник для студентов ВУЗов / Б. Ворст, П. Ревентлоу, – М.: Высшая школа, 2004.С. 288. [↑](#footnote-ref-20)
21. Костенчук, И.А. Мотивация труда в период изменения компаний // Менеджер по персоналу. – 2009. - №7. – С.36. [↑](#footnote-ref-21)
22. Старобинский Э. К. Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М., 2003. [↑](#footnote-ref-22)