**СОДЕРЖАНИЕ**

### Введение……………………………………………………..…..

**1.Мотивация как функция менеджмента…….……………………………………………**

1.1.Место и роль функции трудовой мотивации в структуре управленческой деятельности …………………....…………

1.2.Теории трудовой мотивации ...…………………………

1.3.Особенности трудового мотивирования

в современных условиях….......................................................

**2.Анализ особенностей трудовой мотивации на ООО«Ардеко»…………………………………………………**

**3.Разработка путей совершенствования**

**трудовой мотивации на ООО«Ардеко» …...………………**

Заключение……………………………………………………

**Список использованных источников……………………...**

**Приложения…………………………………………………..**

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие социально-ориентированной рыночной экономики предполагает создание действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной.

В последнее время наблюдается тенденция повышения интереса и внимания к проблемам персонала, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, т.к. оценка состояния дел в сфере персонала - необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

В настоящее время многие экономисты обращают внимание на вопросы стимулирования персонала, так как труд является одним из основных факторов производства и в условиях автоматизации и глобализации возрастает роль индивидуального подхода к стимулированию трудовой активности работников. Наиболее известные российские авторы, посвящающие исследования проблемам мотивации - это Генкин Б.М., Яковлев Р.А., Мазманова Б.Г. В Республике Беларусь данная проблема исследована еще не так хорошо, как зарубежом, однако Муталимов М.Г., Лебедева С.Н., Мисникова Л.В. в своих работах рассматривали основные понятия, сущность и формы стимулирования персонала.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся чего- то достичь, либо чего- то избежать. В узком смысле слова, мотивированная деятельность - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация персонала - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива персонала входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена- издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Мотивы персонала формируются, если: в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов персонала имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив персонала чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый "феномен выученной беспомощности", исключающий трудовую активность.

Мотив персонала формируется только тогда, когда трудовая активность является если не единственным, но основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания, стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность персонала может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация персонала, неблагоприятные санитарно- гигиенические условия на производстве, неразвитость социально- бытовой сферы в ряде случаев обусловливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема "цена" интенсивного персонала.

Однако возможна и другая ситуация, при которой работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями персонала, повышенной оплаты за сверхурочные работы и т.п. Тем более что общество, устанавливая такие льготы, это санкционирует.

Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее короткий путь к желаемому результату.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

В настоящего время, при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество персонала в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой. Вместе с тем, на рынке персонала появляются работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т. е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием персонала.

Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Основные задачи мотивации:

· формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе персонала;

· обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации, сущность которых рассмотрим в данной работе.

Цель написания курсовой работы – определить пути совершенствования системы мотивации персонала ООО «Ардеко».

Задачи написания курсовой работы:

1.Рассмотреть теоретические основы системы мотивации персонала

2.Проанализировать методы оценки мотивации персонала

3.Выявить факторы, влияющие на мотивацию персонала

4.Проанализировать функционирование ООО«Ардеко» по экономическим показателям

5.Провести анализ системы мотивации персонала ООО«Ардеко»

6.Внести предложения по повышению эффективности системы мотивации персонала торговой организации ООО«Ардеко».

Объект исследования - белорусское предприятие ООО«Ардеко», предмет исследования – мотивация персонала и ее эффективность.

При написании курсовой работы были изучены и использованы законодательные, нормативные и методические материалы, монографии и научные статьи отечественных и зарубежных авторов, таких как Гуща В, Игнатущенко В.В., Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А., Каминская М.С и др., статистические и экономические обзоры по проблемам мотивации персонала и эффективности использования трудовых ресурсов. Основными источниками практического материала, использованного при написании дипломной работы, являются отчетные данные, методические разработки, плановые расчеты по вопросам персонала на предприятии.

**1.Мотивация как функция менеджмента**

**1.1.Место и роль функции трудовой мотивации в структуре управленческой деятельности**

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления: [9, с.104]

·что в деятельности человека находиться в зависимости от мотивационного воздействия;

· каково соотношение внутренних и внешних сил;

· как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и “требует” своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию - человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования [8,с.207]. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: “Я даю тебе что ты хочешь, а ты даешь мне что я хочу”. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться. Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенных человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

**1.2.Теории трудовой мотивации**

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель [10, с.226].

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие- то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы: [8,с.197]

-физиологические;

-психологические;

-социальные.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

· что я должен получить, чтобы устранить потребность;

· что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;

· в какой мере я могу добиться того, чего желаю;

· насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным факторы является не очевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их “вычленить” невозможно.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей - при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов, поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие инновационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому [6,с.180].

С психологической точки зрения потребностями называются физиологические или психологические ощущения недостатка чего-либо. Это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и требует устранения. Люди по-разному реагируют на них: удовлетворяют, подавляют или вовсе не реагируют. Потребности, так же как и их удовлетворение, могут быть осознанными и не осознанными. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребность дышать, спать и сексуальные потребности.

Вторичные потребности по своей природе психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.д.

Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Мотивы персонала разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

По мнению Генкина Б.М. можно выделить несколько групп мотивов персонала, образующих в совокупности единую систему [7, с. 109]. Это мотивы содержательности персонала, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Очевидно, что чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством персонала, чем разнообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль персонала в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Мотивация персонала - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала. В этом единстве способностей и возможностей личности мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности.

**1.3.Особенности трудового мотивирования**

**в современных условиях**

В настоящее время условия, в которые поставлен работник, а именно преимущественное использование повременной формы оплаты персонала, низкая доля стимулирующих выплат, ограничения в повышении тарифной части заработной платы, не позволяют ему, используя опыт и мастерство, в значительной степени повысить свой заработок. Связано это с сохранением сложившихся принципов оценки работника в рамках тарифной системы, ориентирующейся на средние стандарты; нормированностью квалификации работы, профессиональной типизацией, технологической заданностью, что препятствует стимулированию раскрытия и полному использованию творческих способностей, особенно в сферах деятельности, определяющих внедрение научно- технических достижений, прогрессивных экономических преобразований. В целом не преодолен стереотип иждивенческого экономического мышления, суть которого не поиск путей зарабатывания коллективом средств, а способы распределения имеющихся в распоряжении.

Система морального и материального стимулирования персонала в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности персонала, его качества. Человечество накопило немало форм, систем, методов стимулирования работников. Прежде всего, все стимулы условно подразделяются на материальные и нематериальные. Соотношение их на различных фирмах значительно отличается. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов, в то время как для значительного числа отечественных предприятий и фирм характерны сокращение в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.

Считается, что к высокой заработной плате люди сейчас относятся с недоверием, гораздо сильнее их привлекают оплачиваемые фирмой льготы и чувство принадлежности к организации, поэтому уделяется большое внимание системе нематериального стимулирования и развитию фирменного стиля.

В качестве всеобъемлющей системы мотивации могут быть приняты 15 критериев мотивирующей организации персонала:

1 .Осмысленность всякого совершаемого действия.

2. Совершенное действие должно быть важным для какого- то персонала.

3.Каждый на своем рабочем месте хочет доказать свои способности и значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

4.Результат (промежуточный или конечный) выполненной работы должен получить имя своего создателя. Это в равной мере относится и к работнику, и к группе.

5.Каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций.

6.Людям нравится ощущать свою значимость в работе. Знает ли каждый работник, как важен его труд для общего успеха?

7.Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели.

8.Успех без признания приводит к разочарованию. Отсюда и важность признания и поощрения работника.

9.Готовность к труду определяется тем, каким способом и в какой форме сотрудники получают информацию, каким образом они оценивают свою значимость в глазах непосредственного начальства.

10.Сотрудники против того, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если они позитивны, принимались без их ведома, без учета их знаний и опыта.

11.Каждому работнику требуется оперативная информация о качестве своего персонала, чтобы можно было вносить коррективы в свои действия.

12.Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.

13.Большинство стремится в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14.Сотрудники остро реагируют, если их старания приводят только к тому, что их еще больше нагружают, особенно если это никак не компенсируется деньгами. Так убивают инициативу.

15.Позволяет ли выполняемая работа быть самому себе шефом? Максимально ли свободно пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников в цепочке "затраты - результат"?

В последние годы зарубежные компании часто применяют систему формирования команд и коллективной организации персонала, основанную на следующих правилах:

1.Помогать группе испытывать общий успех.

2.Укреплять доверие членов группы друг к другу, и, прежде всего, к ее лидеру.

3.Культивировать чувство принадлежности к группе, активно привлекать членов группы к общегрупповым мероприятиям.

4. Заботиться о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлению к престижу.

5. Поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей [26, с. 80].

Научные исследования и практика позволили выработать следующие правила мотивации, соблюдение которых позволяет повысить эффективность мотивационных мероприятий.

-похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.

-поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом персонала и его поощрением).

-непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

-постоянное внимание к работнику и членам его семьи - важнейший мотиватор.

Людям нравятся победы, поэтому чаще давайте людям чувствовать себя победителями.

Поощряйте за достижение не только основной цели, но и промежуточных.

Исследования специалистов свидетельствуют о том, что денежные формы стимулирования занимают первые места в иерархии мотивов к труду. Уровень заработной платы и возможности ее повышения, особенно в условиях инфляционной экономики, интересуют не только низкооплачиваемый контингент, но и работников, имеющих высокие оклады. Заработная плата остается наиболее действенным инструментом активизации человеческого фактора и использования его потенциала.

При этом использование имеющегося квалификационного и творческого потенциала работников всецело зависит от научной обоснованности и выбора методов увязки заработной платы с квалификацией, содержанием выполняемой работы, результатами персонала и условиями, в которых он совершается. Однако материальное стимулирование в настоящее время, как правило, применяется в комплексе с организационно- техническими мероприятиями, связанными с повышением содержательности персонала, улучшением его условий.

Формами материального стимулирования, как таковыми, могут быть:

- форма и система оплаты персонала, принятая на предприятии;

- система премирования;

- система надбавок и доплат;

- компенсационные выплаты;

- оплата каких-либо услуг, предоставление льгот;

- организация единовременных выплат - в виде подарков, компенсаций, сезонных выплат.

Таким образом, при выборе оптимальной системы стимулирования работников, необходимо учитывать требования реализации ее главной функции - стимулирование работника к творческому труду. В настоящее время применяемый механизм стимулирования проявляет воздействие на уровне предприятия, то есть коллектива в целом, но не доведен до каждого конкретного работника. Следует помнить, что работник не должен быть ограничен в возможности повышения размера вознаграждения благодаря своему опыту и мастерству посредством каких-либо установленных условий, как это происходит сейчас. Связано это с сохранением сложившихся принципов оценки работников в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты, нормированностью квалификации, работы, профессиональной типизацией, что приводит к противоречию со стимулированием раскрытия и полного использования творческих способностей, особенно в условиях внедрения научно-технических достижений, прогрессивных экономических преобразований.

Добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней. По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчают получение прямых (свободное дополнительное время, позволяющее заработать в другом месте).

Способы материального стимулирования сотрудников включают в себя премии, проценты, участие в прибыли компании, предоставление займов, частичную или полную оплату обучения, тренингов, социальный пакет, в том числе медицинское страхование, оплату услуг мобильной связи и фитнесс-центров, поездки за границу и многое другое. Среди HR-менеджеров нет единого мнения о том, имеет ли смысл предлагать сотрудникам максимально широкий спектр стимулов, из которых, возможно, не все будут реально использоваться. Здесь важно разделить социальные программы и другие виды материального стимулирования.

Социальные программы не стимулируют непосредственно работу сотрудников, но формируют лояльность компании. При наличии программ социальной поддержки и минимум среднерыночного уровня оплаты персонала люди часто остаются в компании на долгие годы.

Схема действия материальных факторов, мотивирующих содержательную профессиональную работу, очень сложна. Эта схема будет действенной только в том случае, если сотрудник ясно видит связь между своей деятельностью и количеством денег, которые получает. Схема, чтобы быть понятной каждому сотруднику, должна быть четкой, ясной и прописанной. Премии и бонусы могут быть результатом регулярно проводимой аттестации или сводиться к более простым и прозрачным схемам, например, поощрению по результатам реализации (% от прибыли за увеличение товарооборота сверх нормы).

Каждая премиальная система включает в себя в качестве обязательных элементов: показатели премирования; условия премирования; размеры и шкалу премирования; круг премируемых работников.

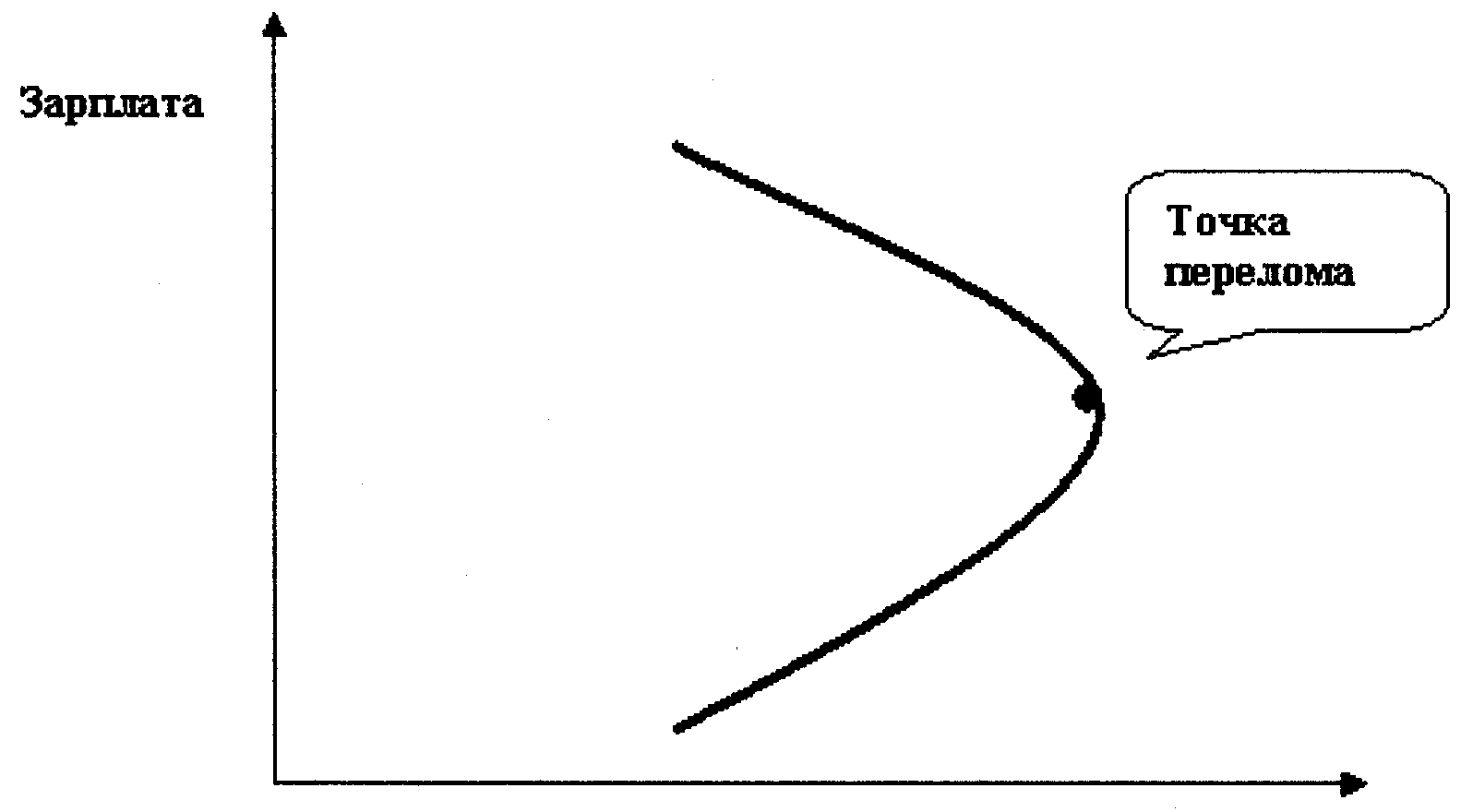
Показатели премирования, за выполнение которых осуществляются стимулирующие выплаты, являются основой построения премиальной системы. Они выступают в форме конкретных результатов хозяйственной деятельности предприятия, характеризующих работу индивидуального исполнителя, группы исполнителей или персонала в целом. Выбор показателей премирования требует соблюдения некоторых условий, от которых в конечном счете зависит действенность премиальной системы. Во-первых, показатели премирования должны быть конкретными, четко сформулированными, исключающими различное толкование и полностью понятными для работников.

Во-вторых, выполнение каждого показателя должно легко учитываться. В-третьих, премиальная система не должна содержать более двух показателей премирования. Необходимо в каждом конкретном случае выбирать самые важные производственные показатели, которые наиболее полно характеризуют выполняемую работу.

Размеры и шкала премирования определяют величину премии. Для этого прежде всего устанавливается исходная база премирования. Она представляет собой ту количественную характеристику (или степень выполнения) показателя премирования, начиная с которой выплачивается премия. Собственно шкала премирования устанавливает конкретную форму связи между степенью выполнения показателя премирования и размером премии. Круг премируемых работников предопределяется выбранным показателем премирования; за его выполнение премируются только те работники, которые имеют к нему непосредственное отношение. С помощью премий стимулируются высокие количественные результаты (производительность, прибыль), эффективность использования оборудования, экономное расходование ресурсов. Порядок введения системы материального стимулирования.

Планирование средств на стимулирование персонала осуществляется в разрезе двух основных источников формирования этих средств — издержек обращения и прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении.

Однако при переходе к более высокому уровню дохода начинает работать эффект замещения (рис.1). Работник начинает сокращать предложение своей рабочей силы. Готовность работать больше при повышении заработной платы у него снижается. Точка перелома - это отсутствие досуга у работника, когда за дополнительную, даже существенную для него плату, человек уже не согласен работать сверхурочно и в выходные дни.



Время, часы

Рис.1.График предложения рабочей силы

Второй момент, который влияет на чувствительность к повышению оплаты, - это ответственность, или доля личного риска, которую необходимо нести за дополнительное вознаграждение. В этом случае работник, как правило, требует распределения хотя бы части капитала, либо снятия с него ответственности. Это тот самый случай, когда главный бухгалтер говорит: “Я хочу должность финансового директора”.

Сотрудники ждут от работы не только денег. Наличие исключительно финансовых мотивационных факторов, скорее всего, не позволит компании быстро потерять ценных сотрудников, но все же это может произойти, причем в самый неудачный и, на первый взгляд, неожиданный момент. К факторам нематериального стимулирования сотрудников относятся:

-достижение результатов и понимание их важности для бизнеса компании. Высокие цели воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент вызова.

-признание коллегами и руководством. Признательность может выражаться:

-в письменной форме (открытки, написанные собственноручно, объявления благодарности на корпоративной информационной доске или в газете, сертификаты в рамках);

-в проявлении дружеского внимания со стороны руководства (неформальный разговор с сотрудником на рабочем месте, публичная похвала на собрании, регулярные встречи и ланчи с коллективом);

-в поощрении профессионального роста сотрудников (направление на конференции и семинары, разработка программ их профессионального развития);

-в расширении полномочий.

Выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности персонала, улучшение качества продукции, продолжительная и безупречная работа, новаторство в труде и другие достижения вознаграждаются объявлением благодарности, ценным подарком, почетной грамотой, занесением в Книгу почета и на Доску почета. Правилами внутреннего распорядка могут быть предусмотрены и другие поощрения, например, почетные звания своей организации;

-престижность работы и успешность брэнда;

-карьерный рост, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив);

-ответственность и ощущение компетентности. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать;

-возможность профессионального развития;

-безопасность и удобство на рабочем месте и если для материального стимулирования достаточно учитывать лишь вклад каждого в работу компании, то нематериальное стимулирование будет успешным только при учете индивидуальных потребностей сотрудников. Именно поэтому разработка и внедрение схем нематериального стимулирования — наиболее сложная часть работы кадровых отделов компаний.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

**2.Анализ особенностей трудовой мотивации**

**на ООО«Ардеко»**

ООО «Ардеко» является торговым предприятием. Основным видом деятельности ООО«Ардеко» является розничная торговля непродовольственными и продовольственными товарами.

Основная цель деятельности ООО«Ардеко» - хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли.

Основная задача – удовлетворение спроса населения в непродовольственных товарах.

Основным способом формирования хозяйственных связей ООО«Ардеко» по реализации продукции является заключение договоров. ООО«Ардеко» имеет хорошую репутацию и множество налаженных связей. В 2008 г. было заключено около 40 договоров.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, рас­четный и другие счета в учреждениях банков, печать со своим фирменным наименованием: изображением Государственного герба Республики Беларусь, штампы, фирменные бланки, то­варный знак, может выступать истцом и ответчиком в суде.

ООО «Ардеко» обладает полной хозяйственной самостоятельностью, действует на принципах самофинансирования и самоокупаемости. Общество является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный счет, печати, штампы, фирменные бланки, зарегистрированный товарный знак. Деятельность Общества осуществляется в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью», другими законодательными актами Республики Беларусь, а также Уставом ООО«Ардеко».

Устав ООО«Ардеко» регламентирует следующую деятельность (по разделам):

1. Общие положения.
2. Цели и предмет деятельности предприятия.
3. Органы управления предприятия.
4. Производственно-хозяйственная деятельность прадприятия.
5. Финансово-экономическая деятельность, права и обязанности предприятия.
6. Социальные гарантии работников.
7. Реорганизация и ликвидация предприятия.

ООО«Ардеко» осуществляет розничную торговлю продовольственными товарами, наименование которых представлено в ассортиментном перечне.

Источниками формирования имущества ООО«Ардеко» являются:

-доходы от хозяйственной и иной деятельности;

-кредиты банков и других кредиторов;

-целевые взносы предприятий;

-капитальные вложения.

Имущество ООО«Ардеко» составляют его основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе общества.

Главной задачей предприятия является деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных интересов трудового коллектива предприятия, инте­ресов собственника имущества.

Предприятие несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом", находящимся на его самостоятельном балансе. Оно не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества, за исключением случаев, предусмотренных за­конодательством Республики Беларусь.

Права ООО«Ардеко»:

самостоятельно планирует свою деятельность, распоряжается в установленном порядке прибылью, оставшейся после уплаты налогов и других предусмотренных законодательством платежей;

создает в установленном порядке централизованные фонды;

совершает сделки, приобретает имущественные права, может быть истцом и ответчиком в суде;

пользуется кредитами банков и других кредитов, может осуществлять в соответствии с законодательством выпуск ценных бумаг.

ООО «Ардеко» управляют специалисты высокой квалификации. В основе кадровой политики организации лежат два основных критерия – образование, соответствующее специальности, а также опыт работы в сфере торговли. Для всех специалистов разработаны должностные инструкции. Возможности успешного ведения данного вида деятельности определяются ситуацией в экономике, характеризуются достаточно большой емкостью рынка и особым вниманием потребителей к качественной продукции при доступной цене.

Структура организации – это те фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов. Структура управления характеризуется составом и информационными взаимосвязями самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями.

Организационная структура анализируемой организации представлена на рисунке А.1 (Приложение А). Высшим органом управления ООО «Ардеко» является Общее собрание участников.

Торгово-производственную деятельность Общества можно проанализировать через финансово-экономические показатели, основные из которых представлены в таблице 2.1.

# *Таблица* 2.1. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ардеко» за 2005 – 2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | 2005 год | 2006 год | Откло-  нение | | Темп изменения, % |
| Товарооборот |  |  |  |  | |  |
| в действующих ценах | млн.руб. | 4278,3 | 5130,3 | +852 | | 119,9 |
| в сопоставимых ценах | млн.руб. | 4278,3 | 4821,7 | +543,4 | | 112,7 |
| Розничный товарооборот |  |  |  |  | |  |
| в действующих ценах | млн.руб. | 3676,0 | 4439,2 | +763,2 | | 120,8 |
| в сопоставимых ценах | млн.руб. | 3676,0 | 4172,2 | +496,2 | | 113,5 |
| Оборот по продукции собственного производства |  |  |  |  | |  |
| в действующих ценах | млн.руб. | 1820,9 | 2149,2 | +328,3 | | 118,0 |
| в сопоставимых ценах | млн.руб. | 1820,9 | 2019,9 | +199,0 | | 110,9 |
| Доля оборота продукции собственного производства | % | 42,6 | 41,9 | -0,7 | | - |
| Товарооборот по покупным товарам |  |  |  |  | |  |
| в действующих ценах | млн.руб. | 2457,4 | 2981,1 | +523,7 | | 121,3 |
| в сопоставимых ценах | млн.руб. | 2457,4 | 2801,8 | +344,4 | | 114,0 |
| Валовой доход | млн.руб. | 1070,2 | 1287,3 | +217,1 | | 120,3 |
| Уровень валового дохода | % | 25,01 | 25,09 | +0,08 | | - |
| Налоги и отчисления, уплачиваемые из валового дохода | млн.руб. | 24,0 | 22,5 | -1,5 | | 93,8 |
| Уровень налогов и отчислений | % | 0,56 | 0,44 | -0,12 | | - |
| Валовой доход без налогов и отчислений | млн.руб. | 1046,2 | 1264,8 | +218,6 | 120,9 | |
| Уровень валового дохода-нетто, % | % | 24,45 | 24,65 | +0,2 | - | |
| Издержки производства и обращения | млн.руб. | 1104,2 | 1336,8 | +232,6 | 121,1 | |
| Уровень издержек производства и обращения | % | 25,81 | 26,06 | +0,25 | - | |
| Рентабельность  товарооборота | % | - | - | - | - | |
| Прибыль отчетного периода | млн.руб. | 26 | 25 | -1 | 96,2 | |
| Среднесписочная  численность | чел. | 287 | 273 | -14 | 95,1 | |

Одним из основных показателей, характеризующих деятельность организации торговли, является товарооборот.

Фактический товарооборот за 2007 год был равен 4278,3 млн.руб., фактический товарооборот за 2008 год – 5130,3 млн.руб. В сопоставимых ценах к 2007 году товарооборот составил 4821,7 млн.руб. Темп роста в сопоставимых ценах составил 112,7 %. Это произошло за счет использования разумной ценовой политики, увеличения числа посетителей.

Важным показателем, характеризующим торгово-производственную деятельность предприятия, является доля собственной продукции в товарообороте. Этот показатель в отчетном периоде составил 41,9 %-ных пункта. По сравнению с прошлым годом доля реализации продукции собственного производства имеет тенденцию снижения. Она уменьшилась на 0,7 %-ных пункта.

Реализация покупных товаров в действующих ценах возросла на 21,3 % и за 2008 год составила 2981,1 млн.руб.

По сравнению с 2007 годом наблюдается увеличение суммы реализованных торговых надбавок и наценок на 217,1 млн.руб., или на 20,3 %. Величина дохода, остающегося в распоряжении организации, в динамике возросла на 218,6 млн.руб., или на 20,9 %. Уровень доходности увеличился за анализируемый период на 0,08 % к товарообороту. Уровень налогов и отчислений, взимаемых за счет дохода, уменьшился на 0,12 % к обороту и составил 0,44 %-ных пункта.

Издержки производства и обращения увеличились на 232,6 млн.руб. и составили за 2008 год 1336,8 млн.руб. Темп прироста товарооборота составил 19,9 %, а сумма издержек производства и обращения возросла на 21,1 %, что и обусловило увеличение их уровня на 0,25 % к обороту. Темп увеличения уровня издержек составил 1 % (0,25/25,81\*100). Такая ситуация свидетельствует о снижении эффективности использования текущих затрат. В результате роста уровня издержек производства и обращения сумма относительного перерасхода составила 12,8 млн.руб. (+0,25\*5130,3/100).

ООО «Ардеко» за 2008 год получен убыток от реализации в сумме 72 млн.руб., что на 14 млн.руб. больше, чем за аналогичный период 2007 года. Прибыль отчетного периода снизилась на 1 млн.руб., или на 3,8 %, и за 2008 год составила 25 млн.руб.

Среднесписочная численность за 2008 год составила 273 человека и по сравнению с 2007 годом уменьшилась на 14 человек.

Выработка на одного работника увеличилась на 26 % в действующих ценах и за 2008 год составила 18,79 млн.руб. Производительность труда в сопоставимых ценах увеличилась с 14,91 до 17,66 млн.руб., или на 18,5 %. Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что ООО «Ардеко» работает довольно эффективно.

Таким образом, за анализируемый период ООО «Ардеко» происходит снижение общей эффективности хозяйствования данного предприятия. В целом же, для улучшения деятельности предприятия питания можно рекомендовать следующее: совершенствовать товароснабжение предприятия и повышать эффективность и пользования товарных ресурсов; добиться роста эффективности труда торговых работников; улучшить пользование материально-технической базы пред­приятия; экономической службе предприятия разрабатывать прогнозы развития розничного товарооборота на предстоящий период и вести оперативный контроль за ходом реализации прогнозов; совершенствовать систему материального стимулирования труда работников предприятия (увеличение количества реализованных това­ров, обслуживание наибольшего количества покупателей, получение доходов от реализации товаров и др.); оперативнее представлять данные по розничной продаже для принятия управленческих решений; использовать справочную компьютерную систему для консультаций, разъяснении и др.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой организации. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками организации. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Здесь мы сталкиваемся с важнейшим аспектом управления – мотивацией. Для того чтобы понять роль мотивации в эффективном управлении торговой организации, ответим на вопрос, какой сотрудник представляет наибольший интерес для компании. Ответы могут быть самыми разными, но вряд ли найдутся те, кто не согласится с тем, что это будет человек, который может и хочет выполнить поставленные перед ним задачи. Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в этом результате. Поэтому при приеме на работу и постановке задач необходимо, прежде всего, понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения. Решение задачи эффективного управления персоналом торговой организации, прежде всего, сводится к совершенствованию навыков работников и к изысканию наилучших способов побуждения сотрудников к результативной работе. Таким образом, далее рассмотрим непосредственно процесс системы мотивации персонала на ООО «Ардеко».

Для анализа системы мотивации на ООО «Ардеко» рассмотрим следующие аспекты:

1.Соответствие системы мотивации на ООО «Ардеко» классическим теориям мотивации

2.Мнения работников о действующей на ООО «Ардеко» системы мотивации

3.Наличие конфликтов в организации

4.Система повышения квалификации.

Мотивированную деятельность на ООО «Ардеко» можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы.

Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т.е. способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы, и личностного потенциала, т.е. мотивационного.

Внешне можно воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. Человек не будет трудиться, если у него нет потребности (мотива) в получении предоставляемого блага. Иерархия потребностей представлена на рисунке Б.1 (Приложение Б).

Условия являются очень важными факторами при возникновении мотивов на ООО «Ардеко». К таковым относятся:

- условия работы;

- заработок;

-межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными;

- степень непосредственного контроля за работой;

- социальное положение работника;

- гарантия сохранения работы;

- стиль личной жизни.

Эти факторы не являются активными. Такую функцию на ООО «Ардеко» выполняют мотивационные факторы: трудовые успехи работника, признание его заслуг, предоставление самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества.

Мотив на ООО «Ардеко» выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени.

Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивации характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменятся, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

Для анализа системы мотивации на ООО «Ардеко» предлагается провести анкетирование сотрудников. Целью анкеты является изучение мотивации в коллективе ООО «Ардеко». Анкета (Приложение В) была разработана так, чтобы на ее заполнение ушло минимальное время и состоит из 10 вопросов. Ориентировочное время на заполнение 5-7 минут.

Опрос был проведен в период с 1 сентября по 1 октября 2008 года. Общее число анкетированных сотрудников составило 40 человек:

-10 сотрудников сферы управления (экономический отдел, бухгалтерия, администратор, товаровед, ст.продавец),

-20 человек продавцов,

-5 поваров,

-5 подсобных работников.

Возможно, в будущем данное исследование можно было бы дополнить с помощью данных, полученных посредством глубинного, неформализованного опроса руководителей подразделений.

Результаты анкетирования приведены в таблице 2.2:

*Таблица* 2.2. Варианты ответов на вопросы анкеты

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант ответа | % ответов |
| 1.Ваше семейное положение:  -не состою в браке;  -состою в браке, но детей не имею;  -состою в браке и имею детей.  2.Важно ли для Вас мнение коллег по вопросам, которые не относятся к работе?  -да, очень важно;  -важно, но не слишком;  -важно только в отдельных редких случаях;  -совершенно неважно.  3.Как Вы оценили бы свои отношения с большинством коллег, с которыми Вам приходится постоянно и непосредственно работать?  -как близкие дружеские;  -как отношения хороших знакомых;  -как доброжелательные, но чисто деловые.  4.Проводите ли Вы время отдыха (свободные вечера, выходные дни, отпуск) со своими коллегами по работе и как часто?  -часто отдыхаю в компании с друзьями по работе;  -иногда отдыхаю с коллегами по работе;  -никогда не отдыхаю с коллегами по работе.  5.Предположим, что Вам в качестве поощрения за хорошую работу предложили бы альтернативные варианты поощрения. Выберите, какой вариант представляет для Вас наибольший интерес?  -премия в размере полугодовой оплаты;  -повышение оплаты на 1/4;  -повышение в должности, без повышения оплаты.  6.Как Вы оценили бы свою рабочую нагрузку?  -как недостаточную;  -как нормальную;  -как чрезмерно завышенную.  7.Достаточно ли Вам свободного времени помимо того времени, которое Вы посвящаете работе?  -достаточно;  -в целом, да,;  -недостаточно;  -это создает проблемы вне работы  8.Как Вы относитесь к сверхурочной работе?  -положительно;  -если она дополнительно оплачивается-отрицательно  9.Как Вы думаете, существует ли проблема адаптации новых работников на рабочем месте?  -существует;  -не существует.  10.Как часто на Ваш взгляд возникают конфликты в организации?  -часто;  -иногда;  -конфликтов не возникает.  11.Удовлетворены ли Вы распределением премии на предприятии?  -да, удовлетворен полностью;  -в целом, удовлетворен;  - не удовлетворен.  12.Как Вы видите совершенствование мотивации в организации?  -совершенствование системы премирования;  -улучшение условий труда;  -повышение квалификации персонала. | 34  16  50    10  40  40  10  20  40  40  30  40  30  27  40  33  70  20  10  5  0  48  52  40  60  70  10  20  30  50  30  80  10  60  20  20 |

На основании анализа полученных данных удалось установить следующие тенденции.

Прежде всего, представляется возможным отметить, что 65% персонала предприятия ООО «Ардеко», относятся к возрастной категории от 40 до 55 лет, причем внутри данной возрастной категории распределение оказалось равномерным.

Анкетирование происходило в основном среди сотрудников, которые работают на предприятии в течение длительного времени.

Совмещая эти данные с данными о продолжительности работы анкетированных сотрудников (менее года -7%, 1-5 лет - 18%, 5-10 лет - 25%, более 10 лет - 50%), можно судить о слабой текучести кадров среди опрошенных работников.

Из анализа ответов можно сделать выводы, что преобладающими мотивационными факторами является материальное стимулирование, карьерный рост и уровень организации труда.

В то же время, выбор большинством сотрудников не разового материального стимулирования, а стимулирования, которое является в полной мере выгодным только при условии ориентации на длительное сотрудничество с данной организацией, также может быть воспринят как доказательство того, что материальные средства стимулирования в приложении к персоналу предприятия должны дополняться средствами стимулирования моральной и карьерной сферы.

Семейное положение сотрудников ООО «Ардеко» не характеризовалось выраженным предпочтением какого-либо одного положения. Так, с одной стороны, как правило, семейные сотрудники, имеющие детей, склонны к более стабильной трудовой деятельности, реже меняют место работы, однако с другой стороны - они имеют меньшие возможности к работе только на долговременную перспективу - необходимым моментом становится обеспечение определенного стабильного уровня дохода в настоящем.

Как видим, даже при условии оценки рабочей нагрузки как нормальной, большинство сотрудников указывает на существование проблемы недостаточности свободного времени, причем для 50% даже существование дополнительной оплаты не может изменить негативного отношения к сверхурочной работе. С другой стороны, процент сотрудников, которые положительно относятся к сверхурочной работе при условии ее дополнительной оплаты, а также считают, что свободного времени им как правило, хватает, также достаточно велик (40-50%). В данных условиях, с одной стороны возрастает роль мер стимулирования, включающих в себя предоставление дополнительных дней отдыха, организации отдыха сотрудников, а с другой - растут требования к избирательности в ходе осуществления распределения обязанностей между сотрудниками - если в случае верного распределения эффективным средством управления становится материальное стимулирование, то в противном случае оно станет малоэффективным, приведет (особенно в условиях отмеченной ранее групповой реакции) к возникновению конфликта между персоналом и руководством.

На предприятии незначительная текучесть кадров, однако существует проблема адаптации новых работников на рабочем месте. Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, на ООО «Ардеко» важность мероприятий по профориентации и адаптации работников не достаточно серьезно воспринимается кадровой службой на протяжении долгого периода. До сих пор на ООО «Ардеко» нет даже базовых программ адаптации. Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйст­вования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самооку­паемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации на ООО «Ардеко» еще больше возрастает.

Личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником и исходными принципами развития организации. В связи с этим управление персоналом является универсальной зада­чей и основной функцией руководителя. Однако нередко руководитель действует на основе интуиции, своего опыта или личных убеждений, которые не всегда верны. Дело в том, что часто руководитель концентрирует внимание на конструкции, технологии выпускаемых изделий, их се­бестоимости, оборудовании. В то же время сотрудники часто остаются вне поля его зрения, он не обращает внимание на их способности, поведение, проблемы, конфликты.

**Конфликт, возникающий на предприятии, можно разрешить, только разобравшись с причинами, его порождающими.** Обычно причинами конфликтов на ООО «Ардеко» являются:

-отсутствие четких целей и стратегии развития

-структура неадекватная стратегии

-неясные права и обязанности

-нечеткая постановка задач и соответственно затрудненный контроль

-несоответствие персонала поставленным задачам

-слабое управление, хаос в организации и соответственно борьба за власть в организации (если лидер слаб, то кто-то попытается его подменить)

Можно выделить следующие разновидности организационных конфликтов (обычно, одновременно присутствуют несколько из них), имеющих место на ООО «Ардеко»:

1.Вертикальный

Конфликт между уровнями управления. Проблемы, связанные с целями (нечеткими, или постоянно меняющимися), властью, нарушениями в коммуникации, культурой компании и др.

**2.Горизонтальный**

Конфликт между равными по статусу частями организации. Связан, обычно, с наличием разных целей.

**3.Линейно-функциональный**

Конфликт между линейными руководителями и специалистами ООО «Ардеко».

4.Ролевой

Конфликты связанные с выполнением индивидом предписанной ему роли. К сотруднику ООО «Ардеко», выполняющему свою роль, предъявляются ожидания, выходящие за его роль. В результате, сотрудник нагружается задачами (либо сам на себя берет), которые не соответствуют его роли. В результате, сотрудник ООО «Ардеко» не в состоянии справиться с выполнением своей роли или теми заданиями, которые выходят за его роль.

Далее рассмотрим вопросы повышения квалификации работников на ООО «Ардеко». Что касается квалификации работников на ООО «Ардеко», то здесь ожидаемым оказались результаты в отношении образовательного квалификационного уровня персонала предприятия. С одной стороны, подавляющее число сотрудников имеют среднее-специальное образование (60%), 25% - высшее образование (только 15% оказались имеющими лишь среднее образование). С одной стороны, совпадение значение ответов на два последних вопроса (разнесенных в анкете) демонстрирует в данном случае наличие сформированной системы отношений в коллективах и наличие четко осознаваемой индивидуумами иерархии отношений в рамках коллектива.

Организацию работы по повышению квалификации на ООО «Ардеко» осуществляет отдел кадров. В таблице 2.3 приведена информация по подготовке, переподготовке, повышению квалификации кадров в 2007-2009гг.

*Таблица* 2.3. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров в ООО «Ардеко»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование мероприятия | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г.  (план) |
| 1 | Подготовка, переподготовка работников | 4 | 5 | 7 |
| 2. | Повышение квалификации рабочих Всего (чел.),  в том числе:  на предприятии  в учебных заведениях | 2  1  1 | 3  1  2 | 5  2  3 |
| 3. | Повышение квалификации руководителей и специалистов  Всего (чел.)  в том числе:  на предприятии  в учебных заведениях  переподготовка | 2  1  1 | 2  1  1 | 4  2  2 |
| 4. | Затраты на подготовку кадров (тыс.руб.) | 750 000 | 890 000 | 1240 000 |

Работники, направленные на переподготовку и повышение квалификации, были выбраны по критерию общего стажа работы. Затраты на одного работника составили в 2007 году в среднем 178 000 руб. (т.е. 890 000: 5 чел.). Таким образом, как видно из таблицы 2.3, на ООО «Ардеко» уделяется недостаточное внимание квалификации персонала. Количество работников, отправленных на повышение квалификации, составляет малое количество, что является негативным моментом в работе персонала. В 2007 году это составило 1,4 % от общего количества работников, а в 2008 году – 1,7 % от общего количества работников. В 2009 году планируется подготовка работников в количестве семи человек, так как предприятию не хватает средств для того, чтобы отправить на переподготовку большее количество работников.

Обучающая деятельность предприятия ООО «Ардеко» представлена недостаточно разнообразными ее видами. Прежде всего, обращает на себя внимание тот факт, что обучение организовано непосредственно на предприятии собственными силами, в то время как при обучении на курсах уделяется внимание требованиям не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (либо заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется не в специальных обучающих центрах, а в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов не влияет на самообразование своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана не на балансе интересов, а на субъективных факторах. Субъективность, таким образом, в данной модели может быть пред­ставлена, как готовность ценить и замечать одно, не за­мечая другого. Отсюда следует, что субъективность руководителя при квалификации персонала, мо­жет привести к одностороннему, в обыденной речи субъективному, восприятию со­трудника и как следствие к неверным кадровым решениям. Именно эта причина лежит в основе многочисленных приемов направленных на повышения объек­тив­ности получаемых результатов.

Оптимизационная система квалификации персонала должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Важной проблемой также на ООО «Ардеко» является слабо развитая система оплаты труда и премирования работников. Согласно проведенному исследованию, на предприятии ООО «Ардеко» используется повременно-премиальная система оплаты труда. При повременной оплате заработная плата работнику начисляется в соответствии с окладом за фактически отработанное время. Однако, в данном случае повременно-премиальная система оплаты труда фактически является повременной, так как премия не выполняет стимулирующей и мотивационной функции.

Основной формой начисления заработной платы является повременная форма. При этом расчет производится по формуле 1:

Сп = ЕхТ(1+а/100) (1)

Где, Е - часовая тарифная ставка рабочего по присвоенному разряду, тыс. руб.

Т – отработанное табельное время , час,

а – процент премии по установленному положению за достигнутые показатели количества и качества.

Таким образом, к факторам возникновения мотивов на ООО «Ардеко» относятся:

- условия работы;

- заработок;

-межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными;

- политика ООО «Ардеко» и администрация;

- степень непосредственного контроля за работой;

- социальное положение работника;

- гарантия сохранения работы;

- стиль личной жизни.

Эти факторы не являются активными. Такую функцию на ООО «Ардеко» выполняют мотивационные факторы: трудовые успехи работника, признание его заслуг, предоставление самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества. Сами по себе эти факторы не приносят удовлетворение, но без них ( или при их недостатке ) работник на ООО «Ардеко» остается неудовлетворен своим трудом, вследствие чего мотивация снижается.

1.Таким образом, мы рассмотрели общие вопросы мотивации персонала ООО «Ардеко». Однако для того, чтобы выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдут их коллективу. Ясно одно - в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы торговой организации необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Первый исходный уровень мотивов удовлетворенности трудом на ООО «Ардеко» - материальная заинтересованность работника в результатах труда. В поисках средств удовлетворения потребностей человек действует. Заработок действительно будет стимулом к труду, если он будет соответствовать индивидуальному трудовому вкладу работника. Поэтому уравниловка в оплате, которая присутствует на ООО «Ардеко» труда привела к снижению не только интереса личности к работе, но и ответственности за ее качество и выполнение обязательств, к искусственному сдерживанию производительности. Как было выявлено в процессе анализа, на предприятии не часто производятся дополнительные стимулирующие выплаты и премии по результатам труда.

2.Фактором, обусловливающим отношение к труду и степень мотивации на ООО «Ардеко» выступают технологические или функциональные особенности содержания конкретного вида труда. Функциональное содержание труда на ООО «Ардеко» - совокупность объективных возможностей развития творческих способностей личности в конкретном виде трудовой деятельности. Именно здесь на ООО «Ардеко» не реализуется творческая функция труда и ее отсутствие в трудовых стимулах сильно снижает действенность любых систем поощрения. Мотивы трудовой деятельности и, как следствие, удовлетворительности трудом на ООО «Ардеко», порождаются всей совокупностью взаимоотношений в коллективе, где трудится человек: отношение с руководителем, сотрудниками и т.п. Такой уровень мотивов не отменяет других, а как бы надстраивается над ними. Однако следует учитывать и особенности социально обусловленной структуры личности работника - содержание и интенсивность потребностей и запросов, характер жизненных идеалов и устремлений. Совокупное воздействие всех этих факторов и мотивов активности человека свидетельствуют, что результативность труда и удовлетворение работой на ООО «Ардеко» зависит не только от уровня его технической оснащенности, профессиональных навыков работника - его умений и знаний и достойного из материального вознаграждения, но и от не всегда поддающихся учету показателей социального развития: нравственного потенциала личности, формы человеческого общения, атмосферы в трудовых коллективах и т.п.

3.Много конфликтов на ООО «Ардеко» возникает именно по вине руково­дителей, которые не проявляя должной требовательности к себе, ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, не­умение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать дру­гих людей и порождают конфликт. Это также является острой проблемой для предприятия ООО «Ардеко».

4. На ООО «Ардеко» уделяется недостаточное внимание квалификации персонала. Количество работников, отправленных на повышение квалификации, составляет малое количество, что является негативным моментом в работе персонала. Современная система подготовки кадров на ООО «Ардеко» должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом не стоит забывать пословицу "Скупой платит дважды" - имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы работников — получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и последующего получения заработка).

Несмотря на то, что мы рассмотрели множество средств стимулирования персонала, именно эти способы являются наиболее распространенными. Однако, на мой взгляд, здесь необходим особый подход. Руководству на ООО «Ардеко» необходимо разработать такую стратегию, которая позволяла бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами компании:

-обеспечение стабильного дохода сотрудников компании, то есть поддержание гарантированной оплаты труда на должном уровне.

-выделение большого объема средств для дополнительного поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников.

Сложность здесь заключается в том, чтобы правильно определить ту долю фонда оплаты труда, которая предназначена для регулярных выплат, при этом оставив достаточно средств для дополнительных выплат. На наш взгляд, наиболее перспективной здесь является практика участия в прибылях, поскольку она поощряет работника так строить свою работу, чтобы принести компании максимальную пользу. Важно также создать финансовые ориентиры для каждого сотрудника. Для этого следует отражать все возможные дополнительные материальные вознаграждения в контрактах работников или приложениях к ним и ставить их получение в прямую зависимость от достижения сотрудником тех или иных целей. При этом данные вопросы необходимо ежегодно пересматривать. Не следует забывать, что, несмотря на наличие множества других мотивационных факторов, размер оплаты труда все же остается наиболее значимой формой стимулирования для большинства сотрудников.

**3.Разработка путей совершенствования**

**трудовой мотивации на ООО«Ардеко»**

На рисунке 3.1. представлена общая схема совершенствования мотивации персонала на ООО «Ардеко», предлагаемая нами в работе.

Совершенствование мотивации персонала

ООО «АРДЕКО»

Изменение системы повышения квалификации персонала

Повышение роли материального стимулирования

Стимулирование поощрением

Стимулирование наказанием

Разработка графика прохождения обучения работников

Разработка критериев отбора работников

Рекомендуемые учебные центры

Создание службы мотивации в организации

Выделение специалиста по мотивации и определение его задач

*Рис.* 3.1.Общая схема совершенствования мотивации персонала

на ООО «Ардеко»

Таким образом, я предлагаю 3 основных направления:

1 .Повышение квалификации персонала

2.Повышение роли материального стимулирования

3. Создание службы мотивации в организации

Что касается первого из них, то так как современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков персонала - главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов ООО «Ардеко» - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности организации. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования - в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны. Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях.

Предлагается следующий график обучения работников ООО «Ардеко»:

1 .Руководители

Директор -1раз в 2 года, январь

Заместитель директора по хозяйственной части -1 раз в 3 года, февраль

Инженер по охране труда - 1 раз в 3 года, август

Начальник отдела организации торговли 1раз в 2 года, декабрь

Начальник отдела кадров - 1 раз в 2 года, июль

Главный бухгалтер - 1 раз в год, июнь 2010

2.Специалисты

Бухгалтера - 1 раз в 4 года, март

Экономист - 1 раз в 4 года, май

Товароведы - 1 раз в 4 года, сентябрь

Администраторы 1 раз в 4 года, октябрь

3.Рабочие

Повара 1 раз в 5 лет, апрель

Продавцы 1 раз в 5 лет, ноябрь

Мы предлагаем следующие критерии отбора работников для повышения квалификации: общий стаж работы, возраст, образование, стаж работы на ООО «Ардеко», соблюдение внутреннего трудового распорядка, профессиональные занания.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов (лекции в БГЭУ) и т.д. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечит достаточную целенаправленность подготовки.

На 2010 год уже разработана система мотивации персонала.

Так как система повышения квалификации на предприятии в учебных центрах ранее не использовалась, ее предлагается пройти в следующем порядке:

Учебные центры

1.ГУО "Факультет повышения квалификации по экономике и ЭВМ" БГУ: кассир-контролер, бухгалтер, инженер-технолог, зав.производством, руководящие работники. Стоимость курсов — 155 000 руб. в месяц.

2. КОУ "Центр социальной поддержки" (ул.Чичерина, 19 ): продавцы, -консультанты, контролер торгового зала. Стоимость курсов - 100 000 руб. в месяц.

3.Учебный центр "Стахис" (ул.Жилуновича,15) администратор, повара, товаровед. Стоимость курсов - 150 000 руб. в месяц.

Повышение квалификации работников ООО «Ардеко» будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Рекомендуется уделять внимание самообразованию работников на рабочих местах, а также через газеты, журналы и другие периодические издания.

Данные мероприятия повысят ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, обеспечат взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования. Кроме того, подготовка работников в учебных курсах является менее затратной для ООО «Ардеко» за счет экономии средств, потраченных на обучение одного работника. Средняя стоимость обучения одного человека в учебных центрах составит 135 000 руб.((155 000 + 100 000 + 150 000): 3 = 135 000 руб.). Поэтому у организации есть возможность отправить на повышение квалификации большее количество работников.

После прохождения обучения требуется обязательная отработка в организации в течение 2 лет. При наличии свободных мест для лучшей организации производства рекомендуется провести ротацию кадров, т.е. перемещение:

-повысить разряд повару

-повысить категорию продавцу

-перемещение кассира на должность старшего кассира

-перемещение зам.зав.отделом на заведующего отделом

-перемещение зам.зав.производством на заведующего производством.

Таким образом, можно сделать следующий вывод. Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва ООО «Ардеко» и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация персонала заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда. Реальные изменения во взаимоотношениях между руководством организации и сотрудниками могут произойти только после успешного решения всех перечисленных вопросов.

Процесс мотивации на ООО «Ардеко» очень сложен и зависит от конкретного человека и той ситуации в которой он находится. Понимание этого поможет разобраться нам как можно стимулировать работника к эффективной трудовой деятельности. К причинам, от которых зависит успешность мотивации персонала на ООО «Ардеко» относятся: качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников; объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе мотивации работников); отработанность организационного механизма управления процессом мотивации; престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации; особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника; наличие отработанной системы внедрения новшеств; гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации; особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе; личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Организация не может удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждения по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату, продвижение по службе с показателями производительности труда, выпуском продукции. Система вознаграждения за труд должна быть создана таким образом, чтобы она не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к эшелону управления.

Стимулирование труда решает задачу побуждения работника к необходимым для ООО «Ардеко» результатам труда посредством взаимосвязи его личных интересов с интересами предприятия: выполняя трудовые функции, установленные ему предприятием, работник получает определенное вознаграждение, выполняя эти функции в большем объеме и лучше, он получает более высокую оплату труда. Значит, если целью деятельности ООО «Ардеко» является получение прибыли, то ее рост должен отражаться в стимулах к труду; если предприятие озабочено увеличением объема работ или завоеванием определенной доли рынка, то это также должно быть предусмотрено системой премирования.

Как социально-экономическая категория, заработная плата требует рассмотрения с точки зрения ее роли и значения для работника и работодателя. Для работника ООО «Ардеко» заработная плата — главная и основная статья его личного дохода, средство воспроизводства и повышения уровня благосостояния его самого и его семьи, а отсюда и стимулирующая роль заработной платы в улучшении результатов труда для увеличения размера получаемого вознаграждения. Для работодателя заработная плата работников — это расходуемые им средства на использование привлекаемой по найму рабочей силы, что составляет одну из основных статей расхода в себестоимости производимых товаров и услуг. При этом работодатель, естественно, заин­тересован в возможном снижении удельных затрат рабочей силы на единицу продукции, хотя в то же время может оказаться целесообразным увеличить расходы на рабочую силу в целях повышения ее качественного уровня, если это позволит увеличить прибыль предприятия за счет стимулирования трудовой и творческой инициативы работников. Кроме того, уровень оплаты труда оказывает ощутимое воздействие на поведение и работника, и работодателя, складывающееся в связи с регулированием отношений между ними в условиях неравновесного состояния спроса и предложения рабочей силы на рынке труда.

Для повышения роли материального стимулирования на ООО «Ардеко» в работе предлагается применять систему стимулирования поощрением и наказанием. Работник должен знать, какие требования и критерии к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несёт в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, т. к. работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Так как для всех работников нежелательно применять одинаковую систему премирования, для распределения премиального фонда ООО «Ардеко» мы предложили оценить важность критериев качества работы продавцов. Общая сумма баллов по всем критериям должна составлять 100. В таблице 3.1. и рис.3.1. представлена оценка важности веса критериев в работе продавца, по мнению опрошенных.

Для того, чтобы определить размер лишения премий за нарушения в работе продавца, директору ООО «Ардеко» предлагается также по каждому критерию снимать баллы. Общая сумма баллов должна составить также 100.

Были опрошены директор, заместитель директора по хозяйственной части, инженер по охране труда, начальник отдела организации торговли и общественного питания, начальник отдела кадров, главный бухгалтер.

*Таблица* 3.1. Оценка важности веса критериев в работе продавца

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Вес важности критерия, баллы |
| - профессиональные знания | 10 |
| -дисциплина | 10 |
| -высокая культура обслуживания | 30 |
| -предотвращение факта хищения | 20 |
| -обслуживание выездной торговли | 10 |
| - благодарность покупателя | 20 |



*Рисунок* 3.1. Оценка важности веса критериев в работе продавца

Поясним каждый критерий.

Профессиональные знания (соответствие образования, опыт работы, владение информацией о продаваемом товаре, организация рабочего места). Владение информацией о продаваемом товаре (знание о свойствах товаров, качестве, сроках хранения). Организация рабочего места (привлекательное оформление витрины, правильная выкладка товаров на стеллажах, контроль за пополнением товаров).

Дисциплина (начинать и заканчивать рабочий день точно в установленное время, не отвлекаться на посторонние разговоры в рабочее время, соблюдать технику безопасности на рабочем месте).

Обслуживание выездной торговли (праздничные мероприятия, тематические вечера). Высокая культура обслуживания (внешний вид продавца, точность и быстрота в обслуживании покупателей, вежливость). Внешний вид продавца (коротко остриженые ногти, без лака, собранные и убранные под шапочку волосы, неяркий макияж, чистая и опрятная рабочая форма). Такой метод, во-первых, будет стимулировать расширение границы представления о "правильном" поведении за счет возникновения конкуренции между сотрудниками. Во-вторых, позволит избежать чрезмерных выплат. В случае, если сотрудник ООО «Ардеко» не согласен с оценкой и распределением премиального фонда руководителем, он всегда будет вправе обратиться к вышестоящему руководителю.

На ООО «Ардеко» для каждого отдела предлагается выделить ежемесячный премиальный фонд в форме определенного процента от прибыли, остающейся в распоряжении организации, который будет распределяться пропорционально фонду оплаты труда данного отдела. Такая дифференциация зарплаты будет способствовать росту производительности и эффективности труда на ООО «Ардеко». Кроме этого, чтобы усилить зависимость заработной платы управленцев от сделанной работы, на ООО «Ардеко» предлагается внедрить систему контрактов именно для управленческого аппарата. Контракт рекомендуем на 3 года, по истечении которых предприятие может заключить новый контракт, если работник работал эффективно, или не заключать контракт, что ведет к увольнению работника автоматически. Система контрактов будет стимулировать работника к эффективной работе, так как есть вероятность потерять рабочее место.

Для остальных работников такая система неэффективна, так как у них результаты деятельности проверяются легче, производительность труда работников можно посчитать, в отношении управленцев это уже гораздо сложнее.

Таким образом можно сделать следующий вывод.

Материальное стимулирование на ООО «Ардеко» представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение сотрудников, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда. В предлагаемой нами системе стимулирования поощрением и стимулирования наказанием на ООО «Ардеко», система мотивов и стимулов труда будет опираться на определённую базу – критерии работы. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за получение вознаграждения он должен выполнять некоторый круг обязанностей.

Как мы выяснили, основными задачами материального стимулирования и применения системы критериев на ООО «Ардеко» являются:

признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;

демонстрация отношения торговой организации к высоким результатам труда;

популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;

применение различных форм признания заслуг;

поднятия морального состояния через соответствующую форму признания;

обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Деятельность работника побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. В основе того или иного поступка может лежать борьба поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделится основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие. Те сотрудники ООО «Ардеко», которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремятся повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность на прежнем уровне или даже увеличивать её. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками ООО «Ардеко» или сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников ООО «Ардеко», оценивающих свое вознаграждение как несправедливое будет падать, им надо объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега на ООО «Ардеко» получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам ООО «Ардеко» получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Таким образом, главной задачей совершенствования процесса мотивации персонала на ООО «Ардеко» должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

Однако потребности сотрудников различны, поэтому наиболее эффективными формами стимулирования работников ООО «Ардеко» являются индивидуальные. Как отмечалось выше, важно выяснить потребности каждого работника и попытаться найти способы их удовлетворения. При разработке собственной программы мотивации для конкретного коллектива необходимо понять всю сложность этой задачи. Ведь каждая организация имеет свою структуру, и задача мотивации подчиненных должна решаться на всех уровнях иерархии предприятия. Здесь важную роль имеет подготовка специальных методик, позволяющих безошибочно диагностировать нужды сотрудников. При этом надо понимать, что персональная мотивация сотрудников ООО «Ардеко» не должна сводится лишь к предоставлению дополнительных материальных благ за успешное выполнение работы. Существуют многочисленные нематериальные факторы, побуждающие человека трудиться эффективнее. Искусство руководителя состоит в таком распределении человеческих ресурсов, при котором работники максимально ощущали бы свою полезность и получали бы удовлетворение от проделанной работы. В этом случае осознание своей значимости станет для работников очень сильным мотиватором.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование системы мотивации персонала в ООО «Ардеко» позволило сделать следующие выводы и предложения:

1.В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача руководителя состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками организации. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Здесь мы сталкиваемся с важнейшим аспектом управления – мотивацией. Для того чтобы понять роль мотивации в эффективном управлении предприятием, ответим на вопрос, какой сотрудник представляет наибольший интерес для организации. Ответы могут быть самыми разными, но вряд ли найдутся те, кто не согласится с тем, что это будет человек, который может и хочет выполнить поставленные перед ним задачи. Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в этом результате. Поэтому при приеме на работу и постановке задач необходимо, прежде всего, понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения. Решение задачи эффективного управления персоналом, прежде всего, сводится к совершенствованию навыков работников и к изысканию наилучших способов побуждения сотрудников к результативной работе. Очевидно, что любой руководитель хотел бы работать с компетентными и мотивированными сотрудниками. Каждая организация должна четко определить свое отношение к этой проблеме и выработать собственные программы обучения сотрудников и их стимулирования. Для каждого сотрудника важно, прежде всего, определить, в какой степени он нуждается в мотивации. Даже самый большой профессионал нуждается в постоянном совершенствовании своих навыков и приобретении новых знаний и умений. А даже самый мотивированный человек нуждается в постоянном удовлетворении своих потребностей. В современной организации каждый сотрудник должен учиться и каждый сотрудник должен быть соответствующим образом мотивирован. Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т.е. способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы, и личностного потенциала.

2.Основной целью деятельности торговой организации ООО «Ардеко» является хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли, удовлетворение социально-экономических интересов участников и членов трудового коллектива организации. В обществе применяется повременно-премиальная форма оплаты труда. Должностные оклады установлены в соответствии с тарифными разрядами и тарифными коэффициентами, определенными коллективным договором и тарифной ставки 1-го разряда.

3.Мотивированную деятельность на ООО «Ардеко» можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию персонала как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация персонала на ООО «Ардеко» является важнейшим фактором результативности работы. Безусловно, мотивационному механизму оплаты персонала на ООО «Ардеко» отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты персонала не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности персонала. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности персонала. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности персонала. Для ООО «Ардеко» очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Из анализа ответов анкетирования, проведенного во второй главе, можно сделать выводы, что преобладающими мотивационными факторами является материальное стимулирование, карьерный рост и уровень организации труда. В то же время, выбор большинством сотрудников не разового материального стимулирования, а стимулирования, которое является в полной мере выгодным только при условии ориентации на длительное сотрудничество с данной организацией, также может быть воспринят как доказательство того, что материальные средства стимулирования в приложении к персоналу предприятия должны дополняться средствами стимулирования моральной и карьерной сферы.

На предприятии не значительная текучесть кадров, однако, существует проблема адаптации новых работников на рабочем месте. Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, на ООО «Ардеко» важность мероприятий по профориентации и адаптации работников не достаточно серьезно воспринимается кадровой службой на протяжении долгого периода.

Проблемой для ООО «Ардеко» является также и то, что на предприятии уделяется недостаточное внимание квалификации персонала. Количество работников, отправленных на повышение квалификации, составляет малое количество, что является негативным моментом в работе персонала. Обучающая деятельность предприятия ООО «Ардеко» представлена недостаточно разнообразными ее видами.

Важной проблемой на ООО «Ардеко» является слабо развитая система оплаты труда и премирования работников. Согласно проведенному исследованию, на предприятии ООО «Ардеко» используется повременно-премиальная система оплаты труда

4.На предприятии существуют определенные сложности и проблемы мотивации персонала, поэтому, для совершенствования мотивации персонала на ООО «Ардеко» в работе предлагаются следующие способы: повышение квалификации персонала, повышение роли материального стимулирования, создание службы мотивации в организации.

Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования - в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны. Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях. Повышение квалификации работников ООО «Ардеко» будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Рекомендуется уделять внимание самообразованию работников на рабочих местах, а также через газеты, журналы и другие периодические издания. Данные мероприятия повысят ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, обеспечат взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования. Кроме того, подготовка работников в учебных курсах является менее затратной для ООО «Ардеко» за счет экономии средств, потраченных на обучение одного работника. Средняя стоимость обучения одного человека в учебных центрах составит 135 000 руб.((155 000 + 100 000 + 150 000): 3 = 135 000 руб.). Поэтому у организации есть возможность отправить на повышение квалификации большее количество работников.

Для повышения роли материального стимулирования на ООО «Ардеко» в работе предлагается применять систему стимулирования поощрением и наказанием. Работник должен знать, какие требования и критерии к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несёт в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, т. к. работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения. Так как для всех работников нежелательно применять одинаковую систему премирования, для распределения премиального фонда ООО «Ардеко» мы предложили оценить важность критериев качества работы продавцов. Общая сумма баллов по всем критериям должна составлять 100. Такой метод, во-первых, будет стимулировать расширение границы представления о "правильном" поведении за счет возникновения конкуренции между сотрудниками. Во-вторых, позволит избежать чрезмерных выплат. В случае, если сотрудник ООО «Ардеко» не согласен с оценкой и распределением премиального фонда руководителем, он всегда будет вправе обратиться к вышестоящему руководителю.

Так как на предприятии ООО «Ардеко» отсутствует служба мотивации адаптации работников, нами предлагается следующее направление улучшения мотивации на ООО «Ардеко» - создание службы мотивации. Специалисту по мотивации ООО «Ардеко» целесообразно завести карточку контроля за мотивацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

Перечисленные выше условия являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе в ООО «Ардеко». Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны работников. Однако наличия этих элементов недостаточно для создания эффективной мотивационной стратегии. Следует разработать специальные меры стимулирования персонала работников. Они могут быть коллективными и индивидуальными.

Руководству ООО «Ардеко» необходимо разработать такую стратегию, которая позволяла бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами компании:

-обеспечение стабильного дохода сотрудников

-выделение большого объема средств для дополнительного поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников.

Таким образом, мы рассмотрели общие вопросы стратегии мотивации персонала ООО «Ардеко». Однако для того, чтобы выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдут их коллективу. Ясно одно - в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования персонала всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от персонала работника имеет и торговая организация, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы ООО «Ардеко» необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

##### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1.Декрет Президента Республики Беларусь от 26.07.1999 г. №29

"О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины" // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2002 г., N 100, 1/4003

2.Декрет Президента Республики Беларусь "О некоторых вопросах регулирования оплаты персонала работников" от 18.07.2002 г. №17

3.Барулин С.В. Мотивация работников предприятий в условиях рыночной экономики // Финансы. - 2008. - №3 - С. 14-15.

4.Беспалый А.В. Система стимулирования персонала // Директор – 2007. - № 2 – с.38-39.

5.Брасс А.А.Менеджмент.Мн.,2002.- 142 с.

6.Гуща В. Мотивация персонала как фактор повышения доходов // "Белар.час.". 2003. 12 снеж.-15с.

7.Игнатущенко В.В. Мотивация персонала работников // Деловой партнер. - 2005. - №7 - С. 42-45.

8.Каминская М.С. О некоторых проблемах, возникающих при регулировании социально-трудовых отношений // Трудовое право. 2004. № 3. С. 70-74.

9.Комментарий к Трудовому Кодексу Республики Беларусь / Под ред.Василевича Г.А.Мн., 2003.-790с.

10.Кодацкий В.А. Мотивация и труд // Экономист. - 2009. - №7 - С. 77-83.

11.Королько А.А. Современная экономика предприятия: Учеб.-метод. пособ. – Мн.: ЗАО «Веды», 2003. – 527 с.

12.Кремень М.А.Пути эффективного руководства.Мн.,2000.- 520 с.

13.Лобан Л.А. Экономика предприятия: Учеб. пособ. – Мн.: Веды, 2003. – 280 с.

14.Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М. 2007.- 145 с.

15.Орловский Ю. П. Сфера действия трудового законодательства и практика его применения. // Право и экономика. 2006г. № 10 с. 37

16.Протасов В.Н. Социально-трудовые отношения как система. М., 2008.-551с.

17.Менеджмент организации. Учебное пособие/Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфа-М, 2007.-319 с.

18.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: - Инфра-М. – 2005г. – 688с.

19.Трудовой кодекс Республики Беларусь. Постатейный комментарий.Мн.,”Технопринт”,2000.-742с.

20.Экономика предприятия / Под общ. ред. Л.Н. Нехорошевой. – Мн.: Выш.шк., 2003.- 383 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

Общее собрание участников

Директор

Главный бухгалтер

Начальник отдела организации

торговли

Зам.директора

по хозяйственной части

Бухгалтера

Товароведы

Начальник отдела кадров

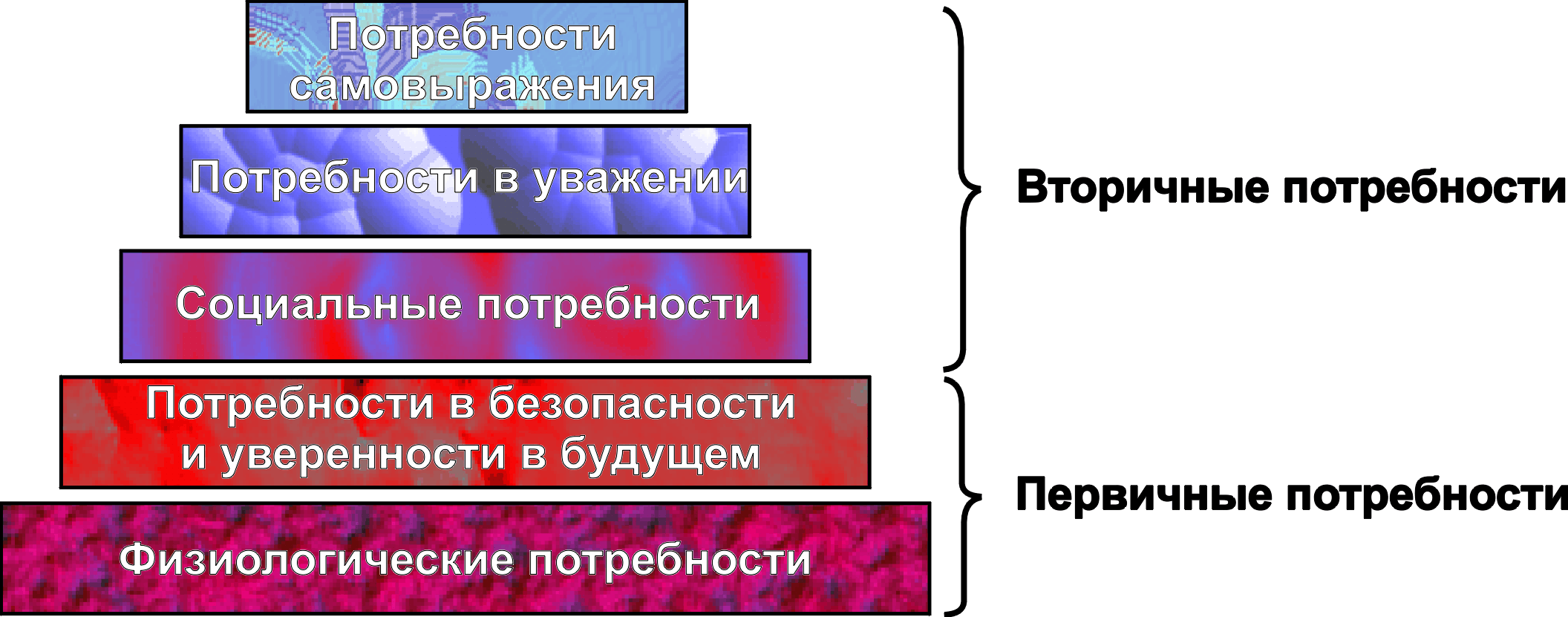
Экономист

Инженер по охране труда

Магазин

*Рисунок* А.1. Организационная структура управления ООО «Ардеко»

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б



*Рисунок* Б.1.Иерархия потребностей Маслоу

##### ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета

1.Удовлетворены ли Вы работой на предприятии?

-да, удовлетворен полностью;

-в целом, удовлетворен, по материальным соображениям;

-в целом, удовлетворен, поскольку эта работа меня интересует;

-в целом, удовлетворен, поскольку эта работа дает возможности профессионального

и карьерного роста;

-не удовлетворен, однако намерен продолжать работать в этой сфере;

-не удовлетворен и намерен найти иную работу.

2.Ваше семейное положение:

-не состою в браке;

-состою в браке, но детей не имею;

-состою в браке и имею детей.

3.Важно ли для Вас мнение коллег по вопросам, которые не относятся к работе?

-да, очень важно;

важно, но не слишком;

-важно только в отдельных редких случаях;

-совершенно неважно.

4.Как Вы оценили бы свои отношения с большинством коллег, с которыми Вам приходится постоянно и непосредственно работать?

-как близкие дружеские;

-как отношения хороших знакомых;

-как доброжелательные, но чисто деловые.

5.Проводите ли Вы время отдыха (свободные вечера, выходные дни, отпуск) со своими коллегами по работе и как часто?

-часто отдыхаю в компании с друзьями по работе;

-иногда отдыхаю с коллегами по работе;

-никогда не отдыхаю с коллегами по работе.

6.Предположим, что Вам в качестве поощрения за хорошую работу предложили бы альтернативные варианты поощрения. Выберите, какой вариант представляет для Вас наибольший интерес?

-премия в размере полугодовой оплаты;

-повышение оплаты на 1/4;

-повышение в должности, без повышения оплаты.

7.Как Вы оценили бы свою рабочую нагрузку?

-как недостаточную;

-как нормальную;

-как завышенную, но допустимую;

-как чрезмерно завышенную.

7.Достаточно ли Вам свободного времени помимо того времени,

которое Вы посвящаете работе?

-достаточно;

-в целом, да, за исключением отдельных периодов;

-недостаточно;

-настолько недостаточно, что это создает проблемы вне работы

8.Как Вы относитесь к сверхурочной работе?

-положительно;

-положительно, если она дополнительно оплачивается;

отрицательно.

9.Как Вы думаете, существует ли проблема адаптации новых работников на рабочем месте?

-существует;

-не существует.

10.Как часто на Ваш взгляд возникают конфликты в организации?

-часто;

-иногда;

-конфликтов не возникает.

11.Удовлетворены ли Вы распределением премии на предприятии?

-да, удовлетворен полностью;

-в целом, удовлетворен;

- не удовлетворен.

12.Как Вы видите совершенствование мотивации в организации?

-совершенствование системы премирования;

-улучшение условий труда;

-повышение квалификации персонала.