**Мотивация трудовой деятельности в организации как фактор эффективности использования**

**2013**

Оглавление

Введение

. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности в организации

1.1 Сущность и значение мотивации трудовой деятельности в организации

.2 Методы мотивации трудовой деятельности в организации

.3 Пути совершенствования мотивации трудовой деятельности в организации

2. Анализ мотивации трудовой деятельности в СПО Крутоярское

.1 Организационно-экономическая характеристика Крутоярского сельского потребительского общества

2.2 Анализ эффективности использования персонала в СПО Крутоярское

.3 Оценка мотивации трудовой деятельности в СПО Крутоярское

. Пути совершенствования мотивации трудовой деятельности в СПО Крутоярское

.1 Основные мероприятия совершенствования мотивации трудовой деятельности в СПО Крутоярское как фактора эффективности использования персонала

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности в Крутоярском СПО

Заключение

Библиографический список

# Введение

Необходимое условие успеха организации - это высокая мотивация персонала. Мотивация персонала (трудовая мотивация) - это процесс стимулирования отдельного работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение определенных целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или задуманных работ. Система моральных и материальных стимулов, которые определяют интерес работника в своем труде играет основную роль в оценке эффективности деятельности персонала организации. Ни одна из них не сможет хорошо функционировать и быстро развиваться, если не будет действовать эффективная система мотивации. Именно мотивация побуждает отдельного сотрудника и коллектив организации в целом к достижению общих и личных целей. Качественно разработанная и правильно используемая в организации система мотивации будет являться действенным инструментом управления персоналом. В таком случае она стимулирует производительность труда, способствует повышению эффективности трудовых ресурсов и обеспечивает достижение целого комплекса задач организации. Неэффективная система мотивации вызывает неудовлетворенность, что ведет к снижению производительности труда персонала. Следовательно, вопрос изучения трудовой мотивации в организации является актуальным. Поэтому руководству необходимо ответственно подходить к его решению.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Объектом исследования работы является Крутоярское сельское потребительское общество.

Предмет - мотивация трудовой деятельности Крутоярского СПО.

Цель данной работы - изучение особенностей мотивации трудовой деятельности в Крутоярском СПО и ее усовершенствование.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть сущность, значение мотивации трудовой деятельности в организации;

раскрыть методы мотивации трудовой деятельности;

определить пути совершенствования мотивации труда в организации;

рассмотреть организационно-экономическую характеристику Крутоярского сельского потребительского общества;

провести анализ эффективности использования персонала в сельпо;

оценить мотивацию трудовой деятельности в Крутоярском СПО;

выявить основные мероприятия совершенствования мотивации трудовой деятельности в СПО Крутоярское как фактора эффективности использования персонала;

осуществить оценку эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности в Крутоярском СПО.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка источников. При выполнении настоящей работы были использованы специальные литературно-справочные источники: финансовые справочники, учебники, периодическая литература.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

# 1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности в организации

.1 Сущность и значение мотивации трудовой деятельности в организации

Одним из наиболее значимых ресурсов для организации является персонал. Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему методов и форм управления персоналом организации. Работников нужно стимулировать и мотивировать в работе, тогда они будут выполнять свои обязанности, поручения и задания добросовестно. Необходимо так построить трудовой процесс и систему трудовой мотивации, чтобы сотрудник получал удовольствие от процесса работы, а также от результатов своей деятельности. В конечном итоге, это принесет свои плоды - увеличится прибыль организации, снизится текучесть кадров, персонал станет более квалифицированным, снизится риск форс-мажорных обстоятельств.

Существует много определений мотивации. Мотивация - это силы, существующие внутри и вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий [1, С. 123]. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [2, С. 432]. Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений и намеченных работ [3, С. 4]. В процессе трудовой деятельности мотивация позволяет персоналу удовлетворить свои значимые потребности путем выполнения трудовых обязанностей. Таким образом, мотивация трудовой деятельности в организации рассматривается как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. Сущность мотивации заключается в том, чтобы, обеспечить эффективное и полное использование трудового потенциала персонала для быстрого достижения целей организации [4, С. 45]. Мотивация персонала направлена на обеспечение организации образованными, высокопрофессиональными сотрудниками, преданными интересам компании. Это формирует устойчивую мораль и ведет к высокой эффективности труда, что наиболее наглядно проявляется в отношении к использованию отпусков, сверхурочным работам, участию в различных мероприятиях по улучшению деятельности организации [11, С. 225]. Основными задачами мотивации трудовой деятельности являются: признание труда работников, которые добились хороших результатов, с целью будущего стимулирования их творческой активности; демонстрация отношения организации к высоким результатам труда. Другие задачи - это популяризация результатов труда работников, которые получили признание; поднятия морального состояния работников; обеспечение процесса повышения трудовой активности. Высокая мотивация трудовой деятельности персонала - это не только способ привлечения и удержания высококвалифицированных кадров, но и важнейшее условие успеха организации. Ни одна организация не может преуспеть без настроя персонала на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности рабочих, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Мотивация трудовой деятельности в организации - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Мотивация трудовой деятельности представляет собой систему, которая включает потребности, интересы, ценностные ориентации и установки, мотивы и мотивационную структуру поведения. Данная система представлена на рисунке 1 [12, С.105].

Рисунок 1

Система мотивации трудовой деятельности

На рисунке 1 показаны основные составляющие мотивации трудовой деятельности: потребности - нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма; интересы - реальные причины действий, формирующиеся у социальных групп, индивидов в связи с их различиями по положению в общественной жизни; мотивы - психологические причины, побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение; ценностные ориентации - разделяемые личностью социальные ценности, являющиеся целью жизни и основными средствами ее достижения; установка - общая ориентация человека на определенный социальный объект, предшествующая действию; стимулы - внешние по отношению к работнику воздействия, которые должны побудить его к определенному трудовому поведению.

Человека побуждает к труду необходимость удовлетворения разных потребностей [20, С. 55]. Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы. Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. Принимая участие в трудовой деятельности организации, человек располагает большим количеством разных потребностей, ценностных ориентаций и интересов, которые могут быть существенными и несущественными. При соотнесении потребностей, интересов и ценностей с трудовой ситуацией посредством мотивов происходит выбор наиболее значимых из них. Изучение мотивов, установок, ценностных ориентаций трудового поведения персонала организации позволяет определить, во имя чего трудится работник. Система стимулов, которая создается посредством внутренних побудителей трудовой активности, является основой формирования оптимального типа отношений к трудовой деятельности. Система стимулов, действующая в обществе, эффективна тогда, когда она способствует реализации ведущих потребностей и интересов персонала организации.

Мотивация трудовой деятельности в организации теоретически может быть представлена в виде шести следующих один за другим этапов. Такое рассмотрение процесса мотивации носит условный характер, так как в реальной жизни отсутствует четкое разграничение этапов, а также нет обособленных процессов мотивации [5, С. 107]. Первая стадия - это возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что работник начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Вторая стадия - поиск путей устранения потребности. Возникшая потребность создает проблемы для человека, поэтому он начинает искать возможности устранить ее. Появляется необходимость что-то сделать, что-то предпринять. Третья стадия - это определение целей (направления) действия. Работник определяет, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии работник организации затрачивает усилия для того, чтобы осуществить определенные действия, которые должны предоставить ему возможность получить то, что поможет устранить возникшую потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на данном этапе может происходить корректировка целей. Пятая стадия - это получение вознаграждения за осуществление конкретного действия. Проделав работу, работник либо получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данном этапе 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 возникшей потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации трудовой деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю. При внутренней мотивации побудители заключены в нас самих или в выполняемой нами деятельности. К внутренней относится возможность личностного роста, стремление к самореализации, потребность в общении, заинтересованность в результате деятельности организации, свобода творчества. На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения. Внешняя мотивация вызывается внешними побудителями. К данной мотивации относят: престижные вещи, возможность путешествовать, условия труда, уровень оплаты, социальные пособия, карьерный рост. Внешняя мотивация постоянно меняется, она возрастает при успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Внешнюю мотивацию персонала целесообразно назвать мотивированием [6, С.126]. Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование сотрудников осуществляется в соответствии с потребностями организации и сотрудников в ней в зависимости от необходимости, обусловленной окружающей средой [7, С.135]. Внешняя и внутренняя мотивации не имеют четкой границы, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, но при этом принимать во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов.

По направленности на достижение целей предприятия различают положительную и отрицательную мотивации. Положительная способствует эффективному достижению целей, а отрицательная - препятствует этому. Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она связана с проявлением положительных эмоций и чувств. К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы [13, С.78]. К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. Отрицательная мотивация - это, прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности. Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. Подобное действие оказывает и материальное вознаграждение. Если человек все время получает материальную награду, то со временем она теряет свою мотивационную нагрузку, то есть перестает действовать.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование [13, С.85]. Нормативная мотивация заключается в побуждении человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: информирования, убеждения, внушения. Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований. Стимулирование заключается в воздействии не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению. Первые два вида мотивации предполагают непосредственное воздействие на подчиненных (прямые мотивации), в основе третьего лежит воздействие внешних факторов - стимулов (косвенный вид мотивации).

Мотивация труда должна ориентироваться на конечные результаты деятельности и направляться на удовлетворение реальных интересов участников совместной деятельности. Принципы мотивации и их конкретные методы не должны вступать в противоречие с другими принципами управления. Разработка и внедрение системы мотивации в организации представляет собой сложный, длительный процесс. Начинается он с постановки цели и описания результата, которого нужно достичь, формулируются задачи системы мотивации. Главная задача мотивации персонала - реализация целей организации, таких как повышение производительности, снижение себестоимости продукции или услуг. Для достижения такой задачи требуется согласование интересов сотрудников и организации. Построение системы мотивации представляет собой проблему экономическую и психологическую, потому что система мотивации должна повысить экономические показатели деятельности организации, а при ее построении необходимо учитывать идеалы, стремления, а также потребности в достижении и самовыражении ее участников. В конечном итоге, мотивация - решающий фактор в достижении успеха организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация имеет огромное значение в трудовой деятельности человека. Руководителю организации необходимо это учитывать при разработке мотивационной политики и в практике управления персоналом. Целью мотивации является формирование условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Для того чтобы работник выполнял порученную ему работу качественно и добросовестно, он должен быть в этом заинтересован, мотивирован. Управление мотивацией трудовой деятельности связано с результатами деятельности организации, конкурентоспособностью и эффективностью. При грамотном применении технологий управления мотивацией достигается оптимальное использование человеческих ресурсов организации, что приводит к повышению доходности бизнеса.

1.2 Методы мотивации трудовой деятельности в организации

Мотивация трудовой деятельности в организации, побуждение работников к росту результативности труда осуществляется с помощью различных методов мотивации. Методы мотивации - это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления [1, С. 243]. Они предполагают использование управленческим аппаратом организации различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности. Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

В основу классификации методов мотивирования персонала положена их мотивационная характеристика, то есть те мотивы, на активизацию которых они направлены. Исходя из этого, выделяют экономические, административные и социально-психологические методы. Административные и социально-психологические образуют группу неэкономических мотивационных методов. В основу выбора и реализации методов мотивации могут быть положены такие принципы как целенаправленность и реализуемость. Это значит, что использование методов должно побуждать персонал организации действовать для достижения цели. К тому же должна существовать возможность разработки мероприятий, реализующих избранный метод мотивации в соответствии с имеющимися финансовыми ресурсами. Применяемые методы должны представлять собой единую систему (принцип системности). Также они должны осуществляться в форме, позволяющей адаптировать их к изменяющейся ситуации (принцип адаптивности). Применение избранного метода должно обеспечивать достижение максимально возможного социального и экономического эффекта при минимальных затратах на осуществление мероприятий, реализующих метод (принцип эффективности) [2, С. 442].

Группа экономических методов (материальная мотивация) используется как в форме материального вознаграждения за количество и качество труда, так и в виде материальных санкций за несоответствующее его качество и недостаточное количество. Используется индивидуальная и коллективная материальная заинтересованность. Поэтому экономические методы должны стимулировать деятельность организации на удовлетворение потребностей общества, также они должны являться мотиватором для персонала организации. Исходя из этого, можно выделить три уровня экономической мотивации: стимулирование со стороны государства; стимулирование структурных подразделений организации со стороны администрации; стимулирование персонала организации. Методы первого уровня: госзаказ, налогообложение, финансирование [14, С.149]. Госзаказ как метод стимулирования подразумевает гарантированный сбыт продукции. Сущность налогообложения как метода стимулирования заключается в том, что государство, меняя ставки налогов, может способствовать развитию организаций и может снижать их активность. Финансирование (в виде субсидирования и кредитования) подразумевает финансовую поддержку государством организации, в развитии которой оно заинтересовано. Основным экономическим методом, применяемым в организации, является внутрипроизводственный хозяйственный расчет, исходными положениями которого выступают: закрепление за подразделением ресурсов, необходимых для деятельности организации; разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению подразделения; применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств. При определении размеров и методов персонального экономического воздействия (третий уровень мотивации) следует исходить из положения о том, что благосостояние работников является источником эффективности всей организации и развития общества. Экономическая мотивация персонала включает в себя: материальное вознаграждение: заработная плата, премии, бонусы; участие в прибыли; штрафы; налогообложение. Выделяют также социально-экономические методы мотивации, которые одновременно предоставляют сотрудникам своеобразные добавки к заработной плате и подчеркивают проявление заботы о своих работниках [15, С.192].Эти методы можно разделить на три группы, которые представлены на рисунке 2.

Рисунок 2

Классификация социально-экономических методов мотивации труда

Первая группа социально-экономических методов мотивации трудовой деятельности связана с обеспечением комфортных условий труда. Сюда относятся: организация труда, включающая обеспечение санитарно-гигиенических условий; методы гуманизации труда, основанные на использовании психологического воздействия цвета, запахов. Вторая группа методов мотивации связана с развитием социальной инфраструктуры организации, к которой относятся: жилищное строительство; возможность пользоваться услугами различных дошкольных учреждений; получение субсидий на питание. К методам развития социальной инфраструктуры можно отнести помощь в оплате образования, причем не только работникам организации, но и членам их семей, предоставление возможности обучения на различных курсах в организации. Данную группу методов дополняет оплата различных страховок, а также забота о здоровье сотрудников, которая может проявляться следующим образом: частичная оплата медицинской помощи, оказываемой сотрудникам или членам их семей; открытие в организации медицинских кабинетов; предоставление сотрудникам возможности посещать разные спортивные учреждения путем их оплаты. Методы социальной инфраструктуры организации проявляются в возможности участия в спортивных и социальных клубах; предоставлении оплачиваемого отпуска; возможности использовать оборудование организации в личных целях по льготным ценам (аренда автотранспорта, компьютера). К тому же организация может предоставлять гарантированные дополнительные пенсионные выплаты. Третью группу социально-экономических методов мотивации трудовой деятельности составляют неявные выплаты, с помощью которых организация стремится подчеркнуть индивидуальность работников. Чаще всего эти выплаты осуществляются в виде различных социальных пакетов, которые должны помогать привлекать и удерживать ценных работников. Можно говорить о следующих требованиях, предоставляемых к социальным выплатам: они должны быть востребованными со стороны персонала; должны восприниматься сотрудниками как проявление заботы о них со стороны организации. Социальные выплаты должны соизмеряться с конкретными достижениями работника за определенный период времени. Таким образом, если система экономических и социальных выплат в организации правильно выстроена, то это способствует росту результативности сотрудников, а также процветанию самой организации. Необходимость административных методов заключается в том, что сотрудники принимают на себя определенные обязанности, ответственность за качественное выполнение порученной работы и ответственность за результаты деятельности организации в целом. Поэтому необходима некоторая группа методов, с помощью которых определяются: место отдельных работников и их групп в организации; их права, обязанности и мера ответственности; способы координации их действий в процессе трудовой деятельности. Такими методами и являются административные методы, которые [16, С.155]:

требуют минимально допустимой результативности, не достигая которой работник будет просто уволен;

оказывают прямое воздействие на волю людей, что выражается в однозначности распоряжений и в обязательности их выполнения;

носят безвозмездный характер, не предусматривающий получение вознаграждения, но предусматривающий возможные наказания;

эффективны при использовании системы контроля их исполнения;

требуют не наилучшего решения проблем, а выполнения строго определенных действий;

являются наиболее эффективными в примитивных ситуациях;

позволяют установить строгую дисциплину в организации;

обеспечивают выбранную технологию производства и управления;

не способствуют развитию творческого начала личности, поэтому негативно оцениваются персоналом;

приводят к концентрации власти.

Классификация административных методов мотивации трудовой деятельности представлена на рисунке 3.

Рисунок 3

Административные методы мотивации трудовой деятельности

Организационные методы предполагают привлечение работников к участию в делах организации. Сущность регламентирования заключается в установлении целей и статуса функционирования, полномочий, прав и ответственности. Нормирование как метод воздействия на работников и коллективы использует нормы, которые имеют конкретное числовое выражение, и нормативы, которые носят общий, типовой характер и являются основой для разработки норм. Целью инструктирования является ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания. Распорядительные методы применяются при необходимости вмешаться в процесс управления для устранения существующих отклонений и реализации появившихся возможностей [15, С.225]. Приказ представляет собой документ, в котором сформулированы цели, содержание, объем выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения, определено должностное лицо, осуществляющее контроль исполнения заданий. Издает приказ руководитель организации или должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия. Постановление принимается на уровне организации совместно администрацией и общественными организациями. Распоряжение представляет собой устное или письменное требование к подчиненным выполнить определенные виды работ с целью решения каких-либо вопросов. Распоряжение издается, как правило, функциональным руководителем или линейным руководителем среднего уровня. Указание осуществляется в устной форме и используется на низшем уровне управления. Дисциплинарное воздействие регламентируется Трудовым кодексом и применяется в случае невыполнения работником своих обязанностей.

Административные методы сегодня утратили роль главного рычага управления производством и заняли подчиненное положение по отношению к вышедшим на передний план экономическим методам мотивации персонала. Однако целый ряд управленческих задач при переходе к экономическим методам мотивации требует организационно-распорядительных действий, поэтому может быть решен лишь административным путем. Социально-психологические методы связаны с социальными отношениями. Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказания воздействия на личность с помощью психологических приемов. Данные методы предназначены для создания и поддержания таких внутриорганизационных условий, при которых работники, во-первых, стремятся к повышению собственной результативности и результативности организации, во-вторых, имели бы все возможности для саморазвития в выбранных направлениях. Основаны социально-психологические методы на единстве жизненных ценностей организации и сотрудников. Это единство обязательно, поскольку только на этой основе возможно развитие у людей чувства патриотизма по отношению к организации. Проявляется это чувство в сознательном стремлении человека отдавать организации больше времени и усилий, чем организация ему оплачивает. Это возможно в случае, если организация предоставляет человеку не только высокий уровень заработной платы, но и дает возможность удовлетворять потребности высших уровней. Среди социально-психологических методов можно выделить социологические исследования, соревнование, преодоление и использование конфликтов, методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение; методы планирования и развития карьеры сотрудников [14, C.195]. Приведенная схема классификации методов мотивации персонала является классической. Условием эффективного управления является комплексное использование всех групп методов мотивации трудовой деятельности в организации.

Часто применяются и иные группировки методов мотивации. Среди множества методов мотивации можно выделить четыре основные: принуждение; вознаграждение; солидарность; приспособление [7, С.315]. Принуждение основано на страхе подвергнуться наказанию и испытать при этом отрицательные эмоции. В материальной сфере принуждение связано со штрафами, увольнениями, переводом на низкооплачиваемую должность. Метод принуждения использует формы, связанные со страхом публичного унижения, оскорбления или стресса. Человек, боясь быть оскорбленным, становится покорным. Метод принуждения ведет не к согласованию целей и интересов организации и ее работников, а лишь к усилению их покорности. Но покорность - это не то, что нужно для эффективности использования персонала. Необходимо корректное применение методов принуждения. Они должны устанавливать зоны действий, переступать которые не допускается. Вознаграждение может осуществляться в денежной (подарок, дополнительный отпуск) и нематериальной формах (награда, благодарность). Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя и ради чего готов работать. Вознаграждение всегда должно быть связано с приятными эмоциями работника. Выделяют внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Сюда относится чувство удовлетворения от процесса труда, достижения намеченного результата. В процессе труда работник удовлетворяет свою человеческую потребность в общении с другими людьми. Внешнее вознаграждение дается организацией. Зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание коллег и руководства, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, награды - все это составляет внешнее вознаграждение. Используя метод солидарности или отождествления через убеждение, воспитание, обучение у работников развивают устремления, совпадающие или близкие к целям организации. При этом мотивы ощущаются работниками как внутренние. В результате работники начинают рассматривать благополучие организации как основу своего благополучия, а ее успехи и неудачи - как свои личные. Это очень эффективный современный метод мотивации трудовой деятельности. Солидарность, взаимовыручка, дружественные взаимоотношения между рабочими, руководством, отделами и коллективами разных уровней являются одним из основных методов мотивации трудовой деятельности. Приспособление, как метод мотивации, позволяет сотрудникам влиять на цели и задачи организации, приспосабливая их частично к своим целям. Люди охотнее следуют своим установкам, чем чужим. Сила этого метода мотивации в том, что у работников появляется ощущение совладельца, соучастника в стратегических вопросах существования организации. Этот метод связан с широким делегированием полномочий, что способствует облегчению выбора целей и задач организации все большим числом сотрудников. Это служит мощным мотивом для внутреннего объединения целей организации с индивидуальными целями сотрудников.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление интересов работника с учетом его профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации. Установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его личную цель и далее в его внутренний план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и организации. Для решения этой задачи необходимо создать механизм мотивации повышения эффективности труда (совокупность приемов и методов воздействия на работников, побуждающая их к определенному поведению в процессе труда для достижения конкретных целей организации) [11, С.125].

Таким образом, методы стимулирования персонала могут быть разными и зависят от проработанности системы стимулирования и особенностей деятельности организации. Следует отметить, что современные методы мотивации рассчитаны, с одной стороны, на хорошо образованный персонал, обладающий высоким самосознанием. С другой стороны, обучение и самообучение становится постоянной составляющей жизни организаций, работники которых должны быть мотивированы к обучению. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении организацией все группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение и духовной мотивации.

.3 Пути совершенствования мотивации трудовой деятельности в организации

В организации большое внимание уделяется вопросу повышения мотивации персонала, так как трудовые ресурсы являются одним из главных ресурсов в достижении поставленных стратегических целей. Различные способы мотивации во многом оказывают влияние на рациональное использование трудовых ресурсов, повышение результативности труда. Подходы к мотивации персонала постоянно совершенствуются. Меняются ценности и интересы людей, и вслед за ними меняются способы побуждения к трудовой деятельности. Каждая организация пытается найти оптимальный баланс классического экономического стимулирования и новых, продвинутых инструментов неэкономической мотивации. От успеха этих экспериментов зависит многое - и внутренний климат внутри организации, и состояние организационной культуры, и то, насколько эффективно выполняется производственный план. Существует ряд общих принципов эффективной мотивации, которые могут быть применены в любой организации.

Мотивация даёт максимальные результаты, если регулярно доносить до сотрудников значимость их вклада в общие результаты работы и привязывать вознаграждение к этому вкладу. Вознаграждением может быть не только премия или повышение оклада. Существуют альтернативные методы управления персоналом, позволяющие подчеркнуть заслуги того или иного сотрудника: размер и удобство кабинета, новое офисное оборудование, участие в конференциях, делегирование важных полномочий, участие в переговорах, командировка за рубеж. Подобные способы мотивации требуют некоторой деликатности и тонкости: успешный сотрудник не должен стать объектом зависти, не должен испытывать давления и страха в одночасье утратить привилегии и доверие. Всё должно быть максимально обоснованно и естественно. Все сотрудники организации должны твёрдо знать, какие именно действия заслуживают вознаграждения, и какие критерии оценки использует руководство. Нерегулярные и непредсказуемые поощрения более сильно мотивируют, чем ожидаемые и прогнозируемые. Регулярные премии рассматриваются лишь как традиционная доплата к заработной плате, в то время как неожиданные бонусы расцениваются как подкрепление активности и заставляют человека двигаться вперёд. Невыполненные обещания - один из самых мощных демотивирующих факторов. Это ещё один весомый аргумент в пользу неожиданного вознаграждения. Положительное подкрепление более результативно, чем отрицательное. Поэтому к штрафам и другим санкциям следует прибегать лишь в исключительных случаях. Мотивирующее воздействие должно быть максимально приближено во времени к действиям сотрудников. В этом случае они чувствуют, что их старание и энтузиазм замечаются и справедливо вознаграждаются. Чем больший промежуток времени отделяет вознаграждение от его причины, тем меньше мотивационный эффект. Желательно мотивировать сотрудников постоянно, через небольшие промежутки времени. Не стоит дожидаться окончания крупного проекта - без промежуточных положительных подкреплений человеку трудно сохранить высокую работоспособность и самоотдачу.

Выбирая способы мотивации сотрудников, важно помнить о том, что спокойствие и уверенность - это главные факторы успеха. Справедливое отношение ко всем, адекватная оценка и вознаграждение, соответствующее реальному объему выполненной работы - вот главные и неизменные правила эффективной мотивации. Таким образом, можно предложить следующие мероприятия по усовершенствованию мотивации трудовой деятельности в организации [17, С.235].

Внедрение материального стимулирования.

Данное мероприятие отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли организации. Мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. 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 труда.

- Совершенствование технологической оснащенности.

Эффективность использования рабочего времени связано с научно-техническим прогрессом, позволяющий решать ряд вопросов с наименьшими затратами и увеличить объем производства работ. Совершенствование технологической оснащенности имеет значение лишь тогда, когда создаются соответствующие организационные условия, а трудовая деятельность работников объединена в определенную систему.

Условия труда.

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

Повышение квалификации работников организации.

Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает служащему уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации отдельных работников, повышает квалификацию организации в целом.

Создание условий для социальной активности работников.

Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые непонятные моменты в работе можно формировать только сообща. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей.

Оценка и поощрение достигнутых результатов.

С целью повышения результата следует ввести систему поощрений и вознаграждений. Вознаграждение - это все то, что человек считает ценным для себя, но понятие ценностей у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его ценности. Поэтому наряду с внешним вознаграждением (продвижение по службе, дополнительные выплаты, похвалы и признания, оплата определенных расходов, страховка) внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы. Таким образом, руководители должны учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из подчиненных. Вознаграждая и поощряя своих подчиненных, увеличится производительность труда и интерес к выполняемой работе. Следует отметить, что не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации трудовой деятельности. Премии не должны быть слишком общими и распространенными, так как их могут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях. Премия должна быть связана с личным вкладом работника в деятельность организации. Работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий. Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо привлекать подчиненных к формированию решений. Так как подчиненный знает все нюансы и тонкости своей работы, его совет может оказаться очень полезным. К тому же решения, разработанные с участием подчиненного, будут выполняться им с большей точностью. Это приведет к улучшению отношения с персоналом и увеличению эффективности управления.

Повышение важности работы.

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве. Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа входит в работу организации в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Повышения разнообразия умений и навыков персонала.

Необходимо помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества. Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы. Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Установление обратной связи.

Существует много типов обратной связи, которую могут получать работники, и работу следует организовать так, чтобы давать исполнителю как можно больше типов обратной связи. Обратная связь может даваться потребителями, непосредственными руководителями и товарищами по работе. Обратная связь может обеспечиваться и самой работой, если при этом используются различные показатели. Чем большее число каналов обратной связи задействовано, тем более точное представление будут иметь работники о том, как они работают, и тем выше будет их мотивация к достижению требуемых рабочих показателей, к улучшению своей работы.

Для формирования эффективной системы мотивации в организации требуется наличие определенных факторов и условий, которые позволяют совершенствовать имеющуюся методологию стимулирования труда. Среди них: наличие в организации профессионально пригодного коллектива сотрудников, деятельность органов управления по формированию развитой системы мотивации в организации. Также необходимым является существование системы мотивации, направленной на формирование первичной заинтересованности работников в своем труде (преобладание гигиенических факторов). В организации должны существовать устойчивые традиции и опыт управления персоналом. При всем этом должны реализовываться меры развития персонала: повышение профессионального статуса, обучение и переподготовка. Наличие объективных условий, обосновывающих и позволяющих проведение позитивных изменений имеющейся системы мотивации в организации, способствует ее повышению. Система мотивации трудовой деятельности должна быть разноплановой, построенной на реальных потребностях сотрудников. Материальное вознаграждение необходимо сделать дифференцированным (по должности, профессионализму и полученным результатам), а нематериальное должно учитывать психологический тип и социальные потребности сотрудника [18, С.346]. Наряду с этим, даже самая удачная система мотивации должна быть динамичной: каждые 6-12 месяцев необходимо вносить в неё коррективы с учётом изменившихся обстоятельств.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала, можно сделать следующие выводы. Эффективность использования человеческих ресурсов в организации зависит как от способности или потенциала сотрудников, так и от уровня трудовой мотивации. Она представляет собой процесс побуждения персонала к деятельности для достижения целей организации. Мотивация трудовой деятельности является центральной, стратегической функцией в управлении персоналом, и каждый руководитель знает на своем опыте, что для долговременного успеха любой организации важнейшим является желание сотрудников трудиться производительно, с полной отдачей сил. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач, работал эффективно, с интересом, полностью отдаваясь рабочей деятельности. Вложения в человеческие ресурсы организации становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и стойкости ее функционирования. Методы мотивации трудовой деятельности, представляющие собой определенные способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации, классифицируют на экономические и неэкономические. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах. Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой. Правильный выбор подхода к мотивации и умелое сочетание практических мероприятий в этом направлении могут не только увеличить производительность труда, но и значительно повысить авторитет руководителя организации.

# 2. Анализ мотивации трудовой деятельности в СПО Крутоярское

.1 Организационно-экономическая характеристика Крутоярского сельского потребительского общества

Для анализа и практического исследования мотивации трудовой деятельности как фактора эффективности использования персонала было выбрано Крутоярское сельское потребительское общество. Оно представляет собой добровольное объединение граждан и юридических лиц, созданное по территориально - производственному признаку на основе членства путем объединения его пайщиками имущественных паевых взносов для торговой, заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов.

Полное наименование общества - Крутоярское сельское потребительское общество, сокращенное наименование - Крутоярское сельпо (Крутоярское СПО).

Юридический адрес: 457177, Челябинская область, Октябрьский район, п. Крутоярский, ул. Ленина, 21.

Основная отрасль общества - Розничная торговля потребительской кооперации. Крутоярское СПО специализируется на приобретении и реализации товаров народного потребления, продукции производственно-технического назначения. К тому же оно выполняет индивидуальные заказы потребителей. Таким образом, основная цель Крутоярского сельпо направлена на удовлетворение нужд и потребностей сельского населения в товарах первой необходимости при функционировании всех имеющихся отраслей.

Крутоярское сельпо (далее по тексту - общество) занимает ведущее место в обслуживании жителей нескольких поселений Октябрьского района. СПО действует на основании Устава потребительского общества, утверждённого на Общем собрании уполномоченных членов пайщиков сельпо. Кроме этого, общество в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, законом РФ «О потребительской кооперации в РФ» и другими законами РФ, а также нормативными актами органов местного самоуправления.

В собственности общества находится имущество, образованное за счет вступительных взносов его членов, долгосрочных и краткосрочных кредитов, доходов, получаемых в результате хозяйственной деятельности общества, полученная прибыль, и все приобретённое за свой счёт имущество. Особую значимость имеет сельпо для отдаленных населенных пунктов района с малой численностью населения, где мелкий предприниматель не видит выгоды для своих вложений и отказывается работать, и где сельпо является единственным поставщиком товаров и услуг, в том числе и товаров первой необходимости. Крутоярское сельское потребительское общество имеет для п. Крутоярский и близлежащих сел большое социально-экономическое значение, так как является основным источником наполняемости потребительского рынка Октябрьского района промышленными и продовольственными товарами и удовлетворения потребностей в них населения района - 72% оборота розничной торговли в районе занимает оборот сельпо.

Крутоярский совхозрабкооп был создан в 1954 г. На этот момент было 4 магазина в п. Крутоярский, 1 магазин в с. Быково и 1 в п. Петровский. Затем была произведена реорганизация совхозрабкоопа в Крутоярское сельпо. Таким образом, Общество зарегистрировано 10 марта 1993 г. Регистратор - Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Октябрьскому району Челябинской области. В 2002 г. были получены свидетельства на право собственности магазинов и на землю. На сегодняшний день Крутоярское сельпо успешно работает продовольственном рынке.

Крутоярское СПО - это коммерческая организация (юридическое лицо), занимающееся торговлей товаров народного потребления, закупом сельхозпродуктов. Крутоярское СПО действует на основании Устава. Это самое крупное сельпо во всем Октябрьском районе. Данная торговая организация имеет собственный баланс, обособленное имущество, расчетный и иные счета в банках, печать и другие реквизиты. Общество может от своего имени заключать договоры и выступать в судах. Высшим органом управления является «Собрание пайщиков» (498 человек).

Данное общество самое крупное сельпо во всем Октябрьском районе. Оно осуществляет торговую деятельность, направленную на достижение целей, ради которых сельпо создано. Крутоярское СПО преследует такие цели как: удовлетворение потребностей населения в продовольственных и непродовольственных товарах; рост материального благосостояния своих сотрудников; обеспечение занятости населения; получение прибыли. Для достижения поставленных целей организация выделила приоритетные направления деятельности: открытие новых структурных подразделений в новых поселках; расширение ассортимента продукции; удержание цен на достаточно низком уровне; повышение качества обслуживания; повышение конкурентоспособности организации.

В настоящее время Крутоярское СПО имеет 8 магазинов, которые находятся в 4 населенных пунктах:

п. Крутоярский (5 магазинов: №1, №2, №3, №6, №7).

п. Петровский (1 магазин: №4).

с. Быково (1 магазин: №5).

- с. Ваганово (1 магазин: №8).

Один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия - это обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Цель кадровой и социальной политики Крутоярского сельпо - это обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Имеющаяся в настоящее время в Крутоярском СПО численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для выпуска запланированного на 2013 год объема товарооборота. Основными задачами общества по работе с персоналом являются [11, С.165]:

проведение активной кадровой политики на основе создания эффективной системы управления персоналом и социальными процессами;

обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников общества с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;

разработка системы материальной, социальной и моральной мотивации персонала, тесно увязывающей экономическую деятельность общества с вкладом каждого работника;

создание действующей системы подготовки и переподготовки кадров;

проведение медицинской, психологической, профессионально-адаптационной диагностики персонала общества в целях обеспечения надежности и безопасности жизнедеятельности работающих.

На уровне Крутоярского сельпо председателем правления в ходе управления процессом производства и персоналом, принимаются решения распорядительного характера, которые по мере необходимости и по значимости поднятого вопроса принимают формы приказа или распоряжения. Весь пакет взаимных договоренностей о разделении задач и полномочий внутри предприятия понимается как его организационная структура. Организационная структура магазина Крутоярского сельского потребительского общества представлена на рисунке 4.

Рисунок 4

Организационная структура магазина Крутоярского СПО

Организационная структура магазина сельпо является довольно простой в связи с малыми размерами и относительно небольшим количеством сотрудников. В магазинах сельпо используется линейно-функциональная организационная структура. Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична. В магазинах Крутоярского СПО сотрудников немного, поэтому специализация практически отсутствует. Каждый должен уметь выполнять широкий спектр обязанностей, а председатель СПО отвечает за управление всеми задачами сразу. Нагрузка на каждого продавца практически одинакова.

Финансовое состояние сельпо является результатом взаимодействия всех производственно-хозяйственных факторов. Оно проявляется в платежеспособности хозяйствующего субъекта, в способности вовремя удовлетворять платежные требования поставщиков в соответствии с хозяйственными договорами, возвращать кредиты, выплачивать заработную плату, вносить платежи в бюджет. Для того чтобы дать оценку организации необходимо проанализировать его основные экономические показатели. Для этого оценим динамику объемов товарооборота деятельности сельпо за 2010-2012 гг. Для проведения анализа используем данные состава статей актива и пассива баланса, а также основные финансовые показатели деятельности Крутоярского СПО за последние три года. Они представлены соответственно в формах №1 бухгалтерской отчетности «Бухгалтерский баланс» (приложение 1) и № 2 «Отчет о прибылях и убытках» (приложение 2).

Большим преимуществом магазинов сельпо является то, что они имеют самый большой объем выручки от продаж по сравнению с остальными магазинами поселений. Выручка по всем магазинам Крутоярского сельпо в 2010 г. составила 27802000 руб., в 2011 г. - 27928000 руб., в 2012 г. составила 27820000 руб. Таким образом, в суммарном отношении товарооборот в 2012 г. по сравнению с 2010 г.увеличился на 18000 руб., в процентном отношении изменение составило 100,1%. Выручка Крутоярского СПО за 2010 - 2012 гг. представлена на рисунке 5.



Рисунок 5

Динамика выручки от продаж Крутоярского СПО за 2010-2012 гг., тыс. руб.

В отдельности по магазинам динамику товарооборота можно проследить в таблице 1:

Таблица 1

Выручка от продажи товаров в сельпо

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № маг. | Выручка от продажи товаров, тыс. руб. | | | Абсолютное отклонение, +/-, тыс.руб. | | Темп роста, % | |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2011 к 2010 | 2012 к 2011 | 2011 к 2010 | 2012 к 201 |
| 1 | 2788 | 2995 | 2253 | +207 | -742 | 107,4 | 75,2 |
| 2 | 5882 | 5858 | 6269 | -24 | +411 | 99,6 | 107,0 |
| 3 | 1778 | 1730 | 1936 | -48 | +206 | 97,3 | 112,0 |
| 4 | 4960 | 4979 | 5098 | +19 | +119 | 100,4 | 102,4 |
| 5 | 1611 | 1616 | 1259 | +5 | -357 | 100,3 | 78,0 |
| 6 | 3398 | 3409 | 3414 | +11 | +5 | 100,3 | 100,1 |
| 7 | 1591 | 1603 | 1631 | +12 | +28 | 100,8 | 101,7 |
| 8 | 5794 | 5738 | 5960 | -56 | +222 | 99,0 | 103,9 |
| Итого | 27802 | 27928 | 27820 | +126 | -108 | 100,5 | 99,6 |

Из таблицы 1 видно, что наибольший объем выручки от продажи характерен для 2011 г., значение которого составило 27928000 руб., а наименьший объем наблюдался в 2010 г., он составил 27802000 руб. В 2011 г. наибольшее увеличение выручки характерно для магазина №1, отклонение составило 207000 руб., темп роста - 107,4%. Наибольшее уменьшение в 2011 г. пришлось на магазин № 8. Здесь выручка от продаж уменьшилась на 56000 руб. или на 1%. В целом по сельпо выручка от продажи в 2011 г. увеличилась на 126000 руб. Темп роста составил 100,5%. В 2012 г. особенно плохие показатели наблюдаются в магазине №1. Здесь выручка в 2012 г. снизилась на 24,8%, что составило 742000 руб. По магазину №2 было увеличение выручки от продаж на 7%, что составило 411000 руб. В целом по всему СПО объем выручки снизился на 0,4%, что составило 108000 руб.

Основные экономические показатели деятельности Крутоярского СПО за последние три года представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные экономические показатели Крутоярского СПО

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Год | | | Абсолютное отклонение, +/- | | Темп роста, % | |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2011 к 2010 | 2012 к 2011 | 2011 к 2010 | 2012 к 2011 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка от продажи товаров, тыс. руб. | 27802 | 27928 | 27820 | +126 | -108 | 100,5 | 99,6 |
| Себестоимость проданных товаров, тыс. руб. | 20905 | 21451 | 21244 | +546 | -207 | 102,6 | 99,0 |
| Затраты на 1 руб. выручки, % | 75,2 | 77,0 | 76,4 | +1,8 | -0,6 | 102,4 | 99,2 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 6897 | 6477 | 6576 | -420 | +99 | 93,9 | 101,5 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 1598 | 450 | 632 | -1148 | +182 | 28,2 | 140,4 |
| Рентабельность, % | 7,6 | 2,1 | 3,0 | -5,5 | +0,9 | - | - |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1537 | 449 | 544 | -1088 | +95 | 29,2 | 121,2 |
| Оборотные средства, тыс. руб. | 4419 | 4544 | 4900 | +125 | +356 | 102,8 | 107,8 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 714 | 449 | 466 | -265 | +17 | 62,9 | 103,8 |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | - | 495 | 27 | - | -468 | - | 5,5 |
| Производительность труда, тыс. руб. | 794,34 | 821,41 | 897,42 | +27,07 | +76,02 | 103,4 | 109,3 |

В 2011 г. по сравнению с 2010 г. сумма прибыли от реализации сократилась на 1148 тыс. руб. или на 71,8%. В 2012 г. по сравнению с 2011 г. прибыль от реализации увеличилась на 182 тыс. руб. или на 40,%. Данное отклонение является положительным показателем.

Чистая прибыль в 2011 г. по сравнению с 2010 г. сократилась на 1088 тыс. руб., или на 70,8% за счет снижения прибыли от продажи товаров. В 2012 г. по сравнению с 2011 г. выросла на 95 тыс. руб., или на 21,2%.

Оборотные средства в 2010 г. составляли 4419 тыс. руб., в 2011 г. они увеличились на 125 тыс. руб. или на 2,8 % и их размер составил 4544 тыс. руб. В 2012 году оборотные средства также возросли уже на 356 тыс. руб. или на 7,8 % и составили 4900 тыс. руб. Таким образом, в структуре активов Крутоярского СПО произошли изменения. Рост активов говорит о том, что организация наращивает экономический потенциал и масштабы своей деятельности.

Прибыль в расчете на 1 руб. себестоимости продаваемой продукции сельпо в 2011 г. по сравнению с 2010 г. снизилась с 7,6% до 2,1% за счет уменьшения прибыли от продажи товаров на 71,8% и увеличения себестоимости на 2,6%. В период с 2011-2012 гг. наблюдалось увеличение основного показателя деятельности организации - рентабельности деятельности, хоть и незначительное - с 2,1% до 3,0%.

Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев, во всем периоде 2010-2012 гг. имела краткосрочный характер. Как видно из таблицы 2, задолженности в период 2010-2011 гг. снизилась на 265 тыс. руб., а в период 2011-2012 гг. - увеличилась на 17 тыс. или на 3,8 %. Кредиторская задолженность в период 2011-2012 гг. значительно уменьшилась: в 2011 г. ее размер составлял 495 тыс. руб., в 2012 г. она уменьшилась на 468 тыс. руб. и составляла 27 тыс. руб., Очевидно, темп роста дебиторской задолженности превышает темп роста кредиторской задолженности. Причиной уменьшения кредиторской задолженности стало уменьшение в 2012 г. задолженности поставщикам и подрядчикам.

Показатели таблицы 2 свидетельствуют о том, что рентабельность торговой деятельности Крутоярского СПО имеет потенциал к снижению в результате уменьшения прибыли и увеличения себестоимости продаваемых товаров. Поэтому организации необходимо принять меры по улучшению финансового состояния. К тому же на развитие торговой деятельности потребительского общества Крутоярского сельского поселения оказывают влияние ряд факторов. Во-первых, низкая платежеспособность населения, которая обусловлена отсутствием промышленного, сельскохозяйственного производства. Во-вторых, близость районного центра. Определенная часть населения пользуется услугами районных торговых предприятий, вещевых и оптовых рынков, основными покупателями которых являются работники бюджетной сферы и пенсионеры. В-третьих, наличие конкурентов. На территории Крутоярского муниципального образования торговля осуществляется в пяти магазинах сельпо и трех киосках частных предприятий. Но при всём этом можно говорить об эффективной организации закупки товаров в сельпо, бесперебойной поставки и идеальном выборе ответственных поставщиков. Крутоярское СПО планирует дальнейшее расширение торговой сети.

Способность организации финансировать свою деятельность понимается как ее финансовое состояние. Проведем анализ финансового состояния Крутоярского СПО на основе коэффициентов. Исходные данные для расчета финансовых коэффициентов представлены в приложении 2. Финансовую устойчивость Крутоярского потребительского общества характеризуют коэффициенты автономии, соотношения собственных и заемных средств, маневренности, коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования [19, C. 122]. Коэффициент автономии - одна из важнейших характеристик устойчивости финансового состояния организации, ее независимости от заемных источников средств.

Кавт =  (1)

мотивация трудовой персонал

Нормальное минимальное значение коэффициента автономии оценивается Кавт > 0,5. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств является финансовой характеристикой, дополняющей коэффициент автономии.

Ксзм =  (2)

Данный коэффициент показывает, сколько приходится заемных средств на 1 руб. собственных средств. Коэффициент маневренности - еще одна из характеристик устойчивости финансового состояния общества.

Кман =  (3)

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Высокое значение коэффициента положительно характеризует финансовое состояние организации. Оптимальной величиной коэффициента считается значение, равное 0,5 [20, C. 75]. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования определяется как отношение величины собственных оборотных средств к стоимости запасов.

Коб зап =  (4)

Оптимальные значения коэффициента определены статистически в пределах: Коб зап  0,6 - 0,8.

Таблица 3

Коэффициенты финансовой устойчивости Крутоярского СПО

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Год | | | Отклонение, (±) |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2012 к 2010 |
| Коэффициент автономии | 1 | 0,94 | 0,99 | -0,01 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 0 | 0,066 | 0,003 | +0,003 |
| Коэффициент маневренности | 0,62 | 0,57 | 0,61 | -0,01 |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками | 1,42 | 1,25 | 1,61 | +0,21 |

Таким образом, за период 2010 - 2012 гг. финансовая устойчивость Крутоярского СПО оставалась на высоком уровне. Платежеспособность общества характеризуется на основе анализа расчетных коэффициентов ликвидности. Коэффициент абсолютной ликвидности [21, C. 223]:

Кал =  , (5)

где ДС - денежные средства;

Кфв - краткосрочные финансовые вложения;

КЗ - кредиторская задолженность;

ККБ - краткосрочные кредиты банков;

РД - расчеты по дивидендам.

Данный коэффициент характеризует способность погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений [22, C. 225]. Оптимальные значения коэффициентов: Кал  0,2 - 0,7. Коэффициент критической ликвидности характеризует платежные возможности организации при условии погашения дебиторской задолженности. Он рассчитывается следующим образом:

Ккрит = , (6)

где Кдб - краткосрочная дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности представляет собой отношение стоимости оборотных средств общества к величине его краткосрочных обязательств. Коэффициент характеризует платежные возможности Крутоярского СПО, оцениваемые при условии своевременных расчетов с дебиторами, благоприятного сбыта готовой продукции, а также реализации в случае необходимости части материальных оборотных средств.

Ктл = , (7)

где ОА - оборотные активы.

Таблица 4

Коэффициенты ликвидности Крутоярского СПО

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент ликвидности | Нормативное значение | Год | | | Отклонение, (±) |
|  |  | 2010 | 2011 | 2012 | 2012 к 2011 |
| абсолютной | > 0,2 - 0,7 | - | 1,75 | 52 | +50,25 |
| критической | 0,7 - 0,8 | - | 2,66 | 69 | +66,34 |
| текущей | > 2 | - | 9,18 | 181 | +171,82 |

На основе таблицы 4 можно сделать вывод, что Крутоярское СПО до 2011 г. не имело краткосрочных обязательств, в 2011 г. ее кредиторская задолженность составила 495 тыс. руб., а к 2012 г. почти полностью погасила. Показатель кредиторской задолженности стал равен 27 тыс. руб. Высокие коэффициенты ликвидности организации свидетельствуют о высокой платежеспособности СПО.

Таким образом, магазины Крутоярского сельского потребительского общества - это точки розничной торговли, предлагающие свои услуги практически всем социальным слоям населения. Именно поэтому расширение ассортимента товаров сельпо, выступающее элементом привлечения покупателей с различным уровнем дохода и различными потребностями, позволит удержать существующих потребителей и привлечь новых, в которых Крутоярское СПО особо заинтересовано. Проанализировав деятельность общества, можно отметить, что оно стабильно развивает свою торговую деятельность и сохраняет преимущественное положение по обслуживанию местного населения. Однако это не означает, что все резервы исчерпаны и не надо искать возможность роста объемов реализации. Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что Крутоярское СПО - доходная организация, имеющая хороший потенциал для своего дальнейшего развития.

.2 Анализ эффективности использования персонала в СПО Крутоярское

Роль эффективного управления персоналом организации постоянно возрастает. Его главной целью является достаточное обеспечение организации работниками, имеющими необходимые квалификацию и опыт, рациональное использование кадров, повышение уровня производительности труда. Эффективное управление персоналом способствует увеличению объема производства, повышению его эффективности и увеличению размера полученной прибыли. Чтобы успешно справляться со своими обязанностями сотрудники организации должны обладать необходимыми физическими данными, коммуникабельностью, профессиональными навыками, желанием реализовать свои способности на благо организации. Трудовые отношения в Крутоярском СПО урегулированы действующим трудовым законодательством: Трудовым Кодексом РФ. Кроме того, действия работников регламентированы распорядительными документами. В настоящее время роль эффективного управления персоналом в Крутоярском сельпо возрастает. Количественный состав персонала Крутоярского СПО за 2010 - 2012гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5

Количественный состав персонала Крутоярского СПО, чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Председатель сельпо | 1 | 1 | 1 |
| Главный бухгалтер | 1 | 1 | 1 |
| Помощник бухгалтера | 1 | 1 | 1 |
| Бухгалтер | 1 | 1 | 1 |
| Товаровед | 2 | 2 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Уборщица | 1 | 1 | 1 |
| Водитель | 1 | 1 | 1 |
| Грузчик | 2 | 2 | 2 |
| Продавцы | 24 | 23 | 21 |
| Электрик | 1 | 1 | 1 |
| Всего: | 35 | 34 | 31 |

Как видно из таблицы 5, наибольшую долю среди всего персонала составляет категория продавцов. Численность работников сельпо за период с 2010-2012 гг. уменьшилась.

Персонал организации характеризуется следующими признаками: по полу, возрасту, уровню образования, а также стажу работы. Возрастная структура персонала Крутоярского СПО в 2010-2012 гг. представлена в таблице 6.

Таблица 6

Возрастная структура персонала Крутоярского СПО

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст персонала | 2010 | 2011 | 2012 | Отклонение | |
|  |  |  |  | 2011 к 2010 | 2012 к 2011 |
| Единица измерения | чел. | | | % | |
| 18-25 лет | 13 | 10 | 11 | 76,9 | 110,0 |
| 26-35 лет | 10 | 9 | 8 | 90,0 | 88,8 |
| 36-45 лет | 5 | 9 | 7 | 180,0 | 77,7 |
| 46-55 лет | 7 | 6 | 5 | 85,7 | 83,3 |
| Всего: | 35 | 34 | 31 | 97,1 | 91,2 |

Динамика возрастной структуры персонала сельпо в 2010 - 2012гг. представлена на рисунке 6.



Рисунок 6

Возрастная структура персонала сельпо, чел.

Как видно из рисунка 6 и таблицы 6, в Крутоярском сельпо за 2011 г. (к уровню 2010 г.) снизилось число работников в возрасте от 18 до 25 лет на 23,1%. В 2012 г. данная возрастная группа работников увеличилась на 10%. Снизилась численность сотрудников в возрасте от 26 до 35 лет. В 2011 г. снижение составило 10% к уровню 2010 г., в 2012 - 11,2 к уровню 2011 г. Кроме того, в 2011 г. увеличилась численность сотрудников в возрасте от 36 до 45 лет - на 80%, а в возрасте от 46 до 55 лет - снизилась на 14,3%. В 2012 г. по данным группам работников наблюдается снижение - численность сотрудников в возрасте от 36 до 45 лет - на 22,3%, в возрасте от 46 до 55 лет - на 16,7%. В целом кадровый состав относительно молод и имеет высокий уровень образования, структура которого представлена в таблице 7.

Таблица 7

Образовательная структура персонала сельпо в 2010-2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2010 | 2011 | 2012 | Отклонение | |
|  |  |  |  | 2011 к 2010 | 2012 к 2011 |
| Единица измерения | чел. | | | % | |
| Среднее | 5 | 5 | 2 | 100,0 | 40,0 |
| Среднее специальное | 7 | 6 | 4 | 85,7 | 66,7 |
| Неоконченное высшее | 11 | 9 | 12 | 81,8 | 133,3 |
| Высшее | 12 | 14 | 13 | 116,7 | 92,9 |
| Всего | 35 | 34 | 31 | 97,1 | 91,2 |

Распределение персонала Крутоярского сельпо по образованию можно рассмотреть и по рисунку 7.



Рисунок 7

Образовательная структура персонала сельпо, чел.

Как видно из таблицы 7 в организации в 2012 г. число сотрудников со средним образованием снизилось на 60%. Численность работников со средним специальным образованием в 2011 г. снизилась на 14,3%, а в 2012 г. - на 33,3%. Вместе с тем, возрастает численность работников с высшим и неоконченным высшим образованием. Так, число работников с неоконченным высшим образованием увеличилось на 33,3% в 2012 г., а число работников с высшим образованием увеличилось в 2011 г. на 16,7%, однако в 2008 г. немного снизилась - на 7,1%. В таблице 8 представлена структура работников Крутоярского СПО в 2010-2012 гг. по продолжительности стажа.

Таблица 8

Структура работников сельпо по продолжительности стажа

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы | 2010 | 2011 | 2012 | Отклонение, % | |
|  |  |  |  | 2011 к 2010 | 2012 к 2011 |
| От 1 до 3 лет, чел. | 10 | 11 | 12 | 110,0 | 109,1 |
| От 3 до 7 лет, чел. | 16 | 17 | 14 | 106,3 | 82,4 |
| От 8 до 15 лет, чел. | 9 | 6 | 5 | 66,7 | 83,3 |
| Всего | 35 | 34 | 31 | 97,1 | 91,2 |

Динамика структуры работников сельпо в 2010-2012 гг. по продолжительности стажа представлена на рисунке 8.



Рисунок 8

Структура работников сельпо по продолжительности стажа, чел.

Как видно из таблицы 8 и рисунка 8, в организации возрастает число работников, имеющих стаж от 1 до 3 лет - на 10% в 2011 г. и на 9,1% в 2012 г. Число персонала, проработавшего от 3 до 7 лет, в 2011 г. возросло на 6,3%, в 2012 г. наблюдается снижение на 17,6%. Однако численность группы, имеющей стаж более 7 лет, сокращается - на 33,3% в 2011 г. и на 16,7% в 2012 г.

Данные о структуре персонала сельпо по полу представлены в таблице 9. Данную динамику можно проследить и по рисунку 9.

Таблица 9

Структура персонала сельпо по полу в 2010-2012 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол персонала | 2010 | 2011 | 2012 | Отклонение, % | |
|  |  |  |  | 2011 к 2010 | 2012 к 2011 |
| Мужчины, чел. | 9 | 7 | 7 | 77,8 | 100,0 |
| Женщины, чел. | 26 | 27 | 24 | 103,8 | 88,9 |
| Всего | 35 | 34 | 31 | 97,1 | 91,2 |

Рисунок 9

Структура персонала сельпо по полу в 2010-2012 гг., чел.

Как видно из рисунка 9, большую часть персонала составляют женщины. При этом их численность возрастает в 2011 г. на 3,8%, а в 2012 году - сокращается на 11,1%. Численность мужчин в 2011 году сократилась на 22,2%, в 2012 г. она осталась неизменной. Это связано со снижением общей численности персонала. Движение рабочей силы в Крутоярском сельпо, связанное с приемом и увольнением работников, является одним из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность деятельности организации. Движение рабочей силы в сельпо характеризуется следующими коэффициентами: коэффициент оборота по приему (Кп), коэффициент оборота по выбытию (Кв), коэффициент общего оборота (Ко), коэффициент текучести кадров (Кт), коэффициент постоянства кадров (Кпост). Рассчитываются по формулам:

Кп =  (8)

Кв =  (9)

Ко =  (10)

Кт =  (11)

Кпост =  (12)

В таблице 10 представлены показатели движения рабочей силы за 2010 - 2012 гг. и коэффициенты движения.

Таблица 10

Анализ движения рабочей силы в сельпо

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Число работников | | |
|  | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 35 | 34 | 31 |
| Принято работников, чел. | 1 | 2 | 1 |
| Выбыло работников, чел. В том числе: - по собственному желанию - за нарушения трудовой дисциплины | 2 2 - | 5 4 1 | 1 1 - |
| Количество работников, проработавших более одного года, чел. | 32 | 29 | 29 |
| Кп | 0,03 | 0,06 | 0,03 |
| Кв | 0,06 | 0,15 | 0,03 |
| Ко | 0,09 | 0,21 | 0,06 |
| Кт | 0,06 | 0,15 | 0,03 |
| Кпост | 0,91 | 0,85 | 0,94 |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Крутоярское СПО в целом обеспечено торговым персоналом, но наблюдается его снижение в 2011 и 2012 гг. Текучесть рабочей силы вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Текучесть персонала связана с недостаточной материальной и моральной мотивацией. Количественный и качественный анализ рабочей силы сельпо свидетельствует о том, что их образовательный уровень, опыт работы, квалификация позволяет успешно решать сложные задачи, стоящие перед сельпо в современных условиях. На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в Крутоярском СПО система стимулирования персонала неэффективна. Коллектив имеет слабую мотивацию, что подтверждается текучестью кадров и спадом объема продаж за последние 12 месяцев.

.3 Оценка мотивации трудовой деятельности в СПО Крутоярское

Моральная мотивация сельпо направлена на создание условий развития торгового персонала в области удовлетворенности работой, повышения уровня знаний, карьерного роста, а также создания благоприятного климата продаж. Для этого в Крутоярском СПО применяется такой элемент нематериального стимулирования как публичное признание заслуг работников или всего коллектива в целом. Нередко председатель сельпо лично выносит благодарность, посещая отдельные магазины. Проявление внимания со стороны руководства позволяет чувствовать сотрудникам свою значимость и необходимость [24, C. 218]. Следующий элемент морального стимулирования осуществляется через информационную политику, которая выражается в формировании общественного мнения на уровне сотрудников организации. Основными методами формирования общественного мнения, которые используются в Крутоярском СПО, являются: собрания трудового коллектива (общие и внутри магазинов); информационные стенды на территории магазинов. Помимо перечисленных факторов, существенное влияние на мотивацию трудовой деятельности оказывает наличие обратной связи, которая дает возможность работникам Крутоярского сельпо узнать о результатах своей работы. Обратная связь осуществляется посредством собраний, которые проводятся с периодичностью раз в месяц. Собрание возглавляет председатель сельского потребительского общества. На собрании присутствуют представители бухгалтерии и заведующие магазинов. Все присутствующие представляют отчет о проделанной работе и вместе с руководством рассматривают экономическую эффективность выполненной работы. Ежегодно обсуждаются и намечаются планы развития, определяется порядок, последовательность, сроки, исполнители и затраты на их выполнение. Информацию о политике и планах сельпо доводят до персонала заведующие его магазинов. Положительная оценка работы магазинов и отдельных сотрудников выражается благодарностью в форме морального или материального вознаграждения и способствует повышению мотивированности сотрудников.

Материальная мотивация осуществляется посредством оплаты труда всем категориям торгового персонала сельпо. Элементы материальной мотивации: заработная плата и льготы на покупку некоторых товаров в своих магазинах. Заработная плата складывается из 2 частей: базовой - оклад и премиальной, которая начисляется по итогам выполнения плана продаж магазином. Для того чтобы оценить мотивацию труда персонала, провели исследование условий труда и взаимоотношений коллектива, а также восприятия работниками своего труда. Для изучения мотивации сельпо была составлена анкета (приложение 3) и проведено исследование работников. Были проанкетированы все присутствующие на рабочих местах работники. Выборка составила 31 человек. В таблице 11 представлены результаты проведенного опроса.

Таблица 11

Результаты тестирования сотрудников Крутоярского СПО

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопросы анкеты | | Результаты опроса |
| 1 | | 2 |
| размер заработной платы | | устраивает 14%, не устраивает 77%, затруднились ответить 9% |
| перспективы профессионального роста | | устраивает 38%, не устраивает 20%, не интересуются перспективами роста 42% |
| взаимоотношения с руководителем организации | | удовлетворяют 67%, скорее удовлетворяют, чем нет 25%, затруднились ответить 8% |
| взаимоотношения с коллегами | | удовлетворяют 77%, скорее удовлетворяют, чем нет 23% |
| условия труда | удовлетворяют 52%, скорее удовлетворяют, чем нет 21%, затруднились ответить 27% | |
| эффективность организации рабочего процесса | удовлетворяют 25%, скорее удовлетворяют, чем нет 25%, затруднились ответить 25%, скорее не удовлетворяют 25% | |
| процесс выполняемой работы | удовлетворяет 58%, скорее удовлетворяет, чем нет 29%, затруднились ответить 13% | |
| режим работы | удовлетворяют 71%, скорее удовлетворяют, чем нет 17%, затруднились ответить 4%, скорее не удовлетворяют 8% | |
| надежность места работы | считают надежной 40%, скорее надежной, чем нет 35%, не смогли определиться 25% | |
| соответствие работы вашим способностям | удовлетворяет 46%, скорее удовлетворяет, чем нет 33%, затруднились ответить 21% | |
| возможность проявления самостоятельности на рабочем месте | удовлетворяет 38%, скорее удовлетворяют, чем нет 33%, затруднились ответить 25%, скорее не удовлетворяют 4% | |
| работа, как средство достижения успеха | удовлетворяет 33%, скорее удовлетворяют, чем нет 29%, затруднились ответить 21%, скорее не удовлетворяют 17% | |
| удовлетворенность культурно-массовыми мероприятиями | не удовлетворены 65%, не интересуются 35% | |

Таким образом, по результатам таблицы 11 видно, что персонал не удовлетворен заработной платой и отсутствием культурно-массовых мероприятий. Размер заработной платы не устраивает 77% работников сельпо, отсутствием культурно-массовых мероприятий не удовлетворены 65% персонала. На основе данной таблицы можно сделать вывод, что персонал удовлетворен психологическим климатом в организации. Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью. Это положительно влияет на работу трудового коллектива. Взаимоотношения с руководителем удовлетворяют 67%, а с коллегами - 77%. Как показывает таблица 14, условия труда (комфорт, техническая оснащенность) в Крутоярском СПО находятся на удовлетворительном уровне. Так отметили 52% работников. Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие - это резко снижает мотивацию труда, так как внимание работников переключается на этот фактор.

Профессия продавца является ответственной. Она требует терпения, высокого профессионализма и желания оказывать помощь людям. Как видно по результатам проведенного анкетирования, перспективами профессионального роста в сельпо не интересуется 42% опрошенных, а 38% он полностью устраивает. Отсутствие интереса к перспективе роста, по всей видимости, можно объяснить тем, что основной частью сотрудников являются женщины, для которых семья и дом имеют приоритетное значение, нежели вопросы карьерного и профессионального роста. Таким образом, к числу основных факторов, которые не устраивают работников Крутоярского СПО можно отнести низкую оплату и достаточно рутинный процесс труда. Для многих работа в сельпо не по специальности. При этом квалификация персонала в целом соответствует выполняeмым обязанностям. Психологический климат в коллективе оценивается как достаточно благоприятный. Наиболее привлекательными сторонами рабочей деятeльности являются возможность широкого общeния с людьми, возможность рeализовать себя в данной области, возможность творчeски работать.

Исходя из полученных результатов тестирования работников Крутоярского СПО выявлено, что персонал организации недостаточно удовлетворён мотивационным процессом. Руководству Крутоярского СПО необходимо разработать и внедрить эффективную систему мотивации, так как эффективность управления персоналом, проявляющаяся в достигнутых результатах, зависит от степени действенности применяемых мер. При анкетировании выяснилось, что большинство работников желает повышения заработной платы. К тому же многие хотели бы творческих задач от руководства и четких должностных инструкций. Поэтому материальную и моральную мотивацию в Крутоярском сельпо необходимо усовершенствовать. Учитывая желания и потребности рабочей силы, организация мотивирует их на более эффективную работу, что, в конечном итоге, повысит производительность труда, следовательно, положительно скажется на деятельности сельпо в целом.

# 3. Пути совершенствования мотивации трудовой деятельности в СПО Крутоярское

.1 Основные мероприятия совершенствования мотивации трудовой деятельности в СПО Крутоярское как фактора эффективности использования персонала

Проанализировав мотивационную деятельность, Крутоярского СПО было выявлено, что уровень её низкий. Среди мер по повышению мотивации персонала важная роль принадлежит вознаграждению. Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой -мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности [17.С.156]. В связи с этим целесообразно провести мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности сельпо, а именно по совершенствованию административных, экономических и социально-психологических методов мотивации.

При разработке эффективной системы мотивации необходимо учитывать следующее: направленность системы стимулирования работников должна соответствовать тактике и стратегии управления сельпо, его магазинами и персоналом. Стимулирующие выплаты должны быть увязаны с индивидуальными, а также и коллективными результатами. Величина таких выплат должна быть для работника существенной и значимой. Рост заработной платы относительно роста результативности продаж (производительности труда) должен быть регулируемым в соответствии с задачами планирования. Система стимулирования должна признаваться работниками Крутоярского СПО понятной и справедливой.

В системе стимулирования работников сочетаются как материальные, так и нематериальные стимулы. Одним из важнейших элементов механизма функционирования сельпо является материальное стимулирование труда. Особая центральная роль здесь принадлежит заработной плате, которая и в настоящее время, и в ближайшие годы для большинства работников остается основным источником доходов, а значит, и в перспективе будет стимулом повышения результатов их труда и производительности Крутоярского СПО в целом.

Руководство сельпо редко премирует своих сотрудников. Хотя увеличение заработной платы за счет премии, позволяет добиться более высокой отдачи персонала и его заинтересованности в конечном результате организации. По итогам проведенного тестирования (таблица 11), видно, что существующий в сельпо размер заработной платы не устраивает абсолютное большинство работников. К тому же, для повышения эффективности трудовой деятельности персонала необходимо учитывать уровень загруженности работников. Ведь пренебрежением этим породит недовольство работников сельпо отсутствием связи заработной платы с результатами их деятельности. Привести в соответствие заработную плату и уровень загруженности работника призвана гибкая система оплаты труда. Именно она позволяет руководителю обеспечить своему работнику определенные гарантии получения заработной платы, в соответствии с его профессиональными знаниями и опытом. Также гибкая система оплаты труда позволяет поставить оплату труда в зависимость от личных показателей в работе и от результатов работы сельпо в целом. Таким образом, применение гибкой системы оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей помогает устранить негативное отношение работников сельпо к существующей системе оплаты труда и размеру оплаты.

Премирование зависит от индивидуальных итогов отдельного работника сельпо. Если установить зависимость части заработной платы (15-20%) от итогов магазина в целом, то это заставит работника приводить свои личные цели в соответствие с интересами магазина или всей организации в целом. Это помогает сформировать сильную команду единомышленников, а также побуждает работников Крутоярского СПО не жалеть усилий для оказания помощи своим коллегам. По утверждениям исследователей производительность повышается на 3-26%, число жалоб работников снижается на 83%, количество прогулов - на 84%, а случаев, приводящих к потерям рабочего времени - на 69% [25]. К тому же, все виды стимулирования должны быть целевыми, так как ожидать от работников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оценивается справедливо. Система стимулирования сельпо должна четко определять цели, устанавливать стимулирование в соответствии с достигаемыми результатами, определять период, сроки выплат вознаграждения и систему оценки. Результатом действия данной системы стимулирования будет повышение эффективности деятельности СПО Крутоярское в целом. Данное мероприятие относится к совершенствованию экономических методов мотивации персонала сельпо.

Мотивы трудовой деятельности не исчерпываются только материальной заинтересованностью. Руководство СПО Крутоярское использует нематериальные способы стимулирования для повышения производительности труда персонала. Тем не менее, необходимо мероприятие, которое затрагивает административные методы мотивации. При изучении деятельности Крутоярского СПО выяснилось, что должностным инструкциям не придается серьезного значения. А наличие четких должностных инструкций - это необходимый фактор нематериального стимулирования персонала. Поэтому такие инструкции требуют особого внимания. Должностная инструкция должна определять требования к квалификации работника, в частности, его уровень профессиональной подготовки, необходимый при выполнении предусмотренных должностных обязанностей и требования к стажу работ в данной отрасли. Кроме этого, данный документ должен содержать трудовые права и обязанности сотрудника, а также и его ответственность за выполняемые действия. В Трудовом кодексе не содержится упоминания о ней. Это является большим минусом в совершенствовании мотивации персонала. Мероприятие по введению четких должностных инструкций будет являться своеобразным мотиватором, так как будет способствовать продвижению работника по карьерной лестнице и, следовательно, будет стимулировать трудиться его так, чтобы получить право занять более высокую ступень в иерархии управления.

Не смотря на эффективность применения системы материального стимулирования для Крутоярского СПО необходимо предусмотреть ряд нематериальных стимулов, поддерживающих положительный социально-трудовой климат в коллективе и мотивацию магазинов сельпо в целом. В качестве нематериального стимулирования можно предложить мероприятие по повышению мотивации, заключающееся в проведении конкурсов внутри сельского потребительского общества на звание лучшего магазина, лучшего сотрудника, лучшее оформление витрины. Соревновательный момент принесет азарт в повседневную деятельность работающих. Такой метод действует порой намного эффективнее, чем материальные методы стимулирования. Подведение итогов таких конкурсов должно быть приурочено к какому-либо мероприятию и объявляться всему коллективу на его торжественной части. Помимо конкурсов, периодически необходимо вывешивать корпоративную стенгазету, где будет освящаться внутренняя среда сельпо и его последние достижения. В оформлении стенгазеты должны принимать участие все желающие. Следует отметить, что совершенствование данного метода мотивации позволяет сильно увеличить эффективность труда работников, повышает их инициативу и вносит в сельпо положительный дух соперничества. В качестве нематериального стимула можно предложить и празднование памятных дат. Данные мероприятия затрагивают социально-психологические методы мотивации, которые имеют возможности для саморазвития работников сельпо.

Таким образом, для достижения более высокого уровня мотивации труда в сельпо можно выделить ряд рекомендаций: обеспечение в организации климата взаимного доверия, поддержки, уважения; установление чётких целей; использование справедливых норм выработки; желание дать каждому работнику интересную задачу, побуждающую его развивать свои умения и навыки. Также необходимо персоналу давать возможность для раскрытия их потенциала.

Однако, мотивируя персонал на развитие карьеры, необходимо улучшать не только социальные, личностные, профессиональные направления, но и производственную структуру Крутоярского СПО для достижения его максимального успеха. В результате совершенствования системы стимулирования СПО Крутоярское не следует ожидать резкого и большого повышения объема продаж, так как в этом случае можно будет говорить о неэффективном планировании работы в целом. Реализация данных мероприятий позволит обеспечить повышение эффективности мотивации персонала Крутоярского СПО.

.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности в Крутоярском СПО

Рассчитаем экономическую эффективность от предложенного в предыдущем пункте мероприятия по материальному стимулированию персонала. Данное мероприятие представляет собой дополнительные премии продавцам за высокую эффективность продаж. Трудно придумать лучший механизм управления персоналом, чем методика материального стимулирования. Реализация данного мероприятия обеспечит высокую производительность труда.

В 2012 г. выручка на одного продавца Крутоярского СПО за месяц составляет:

ТО1 прод = 27 820 тыс. / (21 чел. \* 12 мес.) = 110 400 руб. (13)

Данная цифра является лишь условной. В соответствии с гибкой системы оплаты труда, если выручка превысит средние показатели месяца, то продавец получит премию в размере 5%. Это разница между средним показателем выручки за месяц и выручкой полученной продавцом в течении месяца. Премирование помогает повысить производительность труда в среднем на 10% [25]. Посчитаем сумму выручки от продаж при увеличении производительности труда на 10% и занесем в таблицу 7:

ТОмес 10% = ТО1 прод+ ТО1 прод·10% (14)

ТОмес 10% = 110 400 + 110 400·0,10=121 440 (руб.)

Посчитаем сумму премии в 5%, которую получит продавец при увеличении производительности труда на 10%:

ТОпрем. мес 10% = ТО1 прод·10%·5% (16)

ТОпрем.мес 10% = 110 400·0, 10·0,05= 552 (руб.)

Доход, получаемый организацией в месяц от увеличения производительности труда на 10% одним продавцом:

ТОдоп. дох. мес 10% = ТОсред. мес 10% - ТОпрем. мес 10% (17)

ТОдоп. дох. мес 10% = 11040 - 552 =10 488 (руб.)

Таблица 12

Экономическая эффективность от мероприятия по дополнительным премиям

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Показатели повышения производительности труда |
| Повышение производительности труда | 10% |
| Сумма выручки от продаж за месяц (руб.) | 121 440 |
| 10% от выручки (руб.) | 11 040 |
| Сумма премии (руб.) | 552 |
| Дополнительный доход за счет увеличения производительности труда (руб.) | 10 488 |
| Увеличение дохода | 9,5% |

Определим прогноз экономической эффективности мероприятия по материальному стимулированию работников на 2013 г. по трем параметрам: производительность труда, выручка, дополнительный доход. Производительность труда на одного продавца будет высчитываться по формуле:

П = Q /P,

где Q - объем продаж в единицу времени;- число работников.

Составим прогноз на 2013 год:

Таблица 13

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2012 | 2013 |
| Сумма месячной выручки (руб.) | 110 400 | 121 440 |
| Дополнительный доход (руб.) | 0 | 10 488 |
| Производительность труда | 897,4 | 89,74 |

Построим диаграмму прогноза экономической эффективности на 2013 год:



Как видно из данных вышеприведенной таблицы, грамотное материальное стимулирование работников сельпо позволяет значительно повысить производительность труда и увеличить эффективность деятельности Крутоярского СПО. При этом затраты на премирование сотрудников легко окупаются за счет увеличения продаж. При исходных результатах товарооборота дополнительных затрат на премирование вообще не возникает. Гибкая форма оплаты труда также позволит повысить качество трудовой деятельности и снизить количество опозданий, ошибок подчиненных. Таким образом, применение вознаграждения работников сельпо будет эффективным, поскольку повышение качества труда приведет, в свою очередь, и к росту товарооборота, что необходимо для Крутоярского СПО.

Заключение

В настоящее время невозможно эффективно управлять организацией, не добившись вовлеченности работников. Мотивация к качественному труду является одним из главных вопросов для любой организации. Объектом исследования в данной работе является Крутоярское СПО. Анализ его основных технико-экономических показателей за 2010-2012 гг. показал, что СПО Крутоярскоe - доходная организация, имеющая хороший потенциал для своего развития. В данной работе нами был рассмотрен процесс повышения трудовой мотивации персонала организации.

Проведенный в работе анализ Крутоярского СПО показал, что организация является одной из крупнейших в Октябрьском районе. Сельпо успешно развивается, обладает высоким техническим потенциалом. Организация занимает довольно большую долю на рынке торговли, что позволяет продукции свободно и легко конкурировать с продукцией других организаций. Анализ системы мотивации труда в СПО Крутоярское показал, что управление персоналом осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием административных методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые в сельпо социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный в организации размер вознаграждения работников предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников Крутоярского СПО являются следующие аспекты: недостаточный размер вознаграждения работников, отсутствие четкости в должностных инструкциях, а также низкая удовлетворенность персонала сельпо культурно-массовыми мероприятиями. Все данные недостатки способствуют увеличению текучести кадров, что негативно сказывается на развитии СПО. Основными направлениями развития системы стимулирования персонала в СПО Крутоярское в сложившихся условиях могут стать:

внедрение системы вознаграждения работников сельпо;

четкость в формировании должностных инструкций;

проведение культурно-массовых мероприятий.

Постепенное осуществление таких мероприятий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе. При повышении производительности труда на 10% дополнительный доход Крутоярского СПО по новому мероприятию составил 10488 руб. В свою очередь, это способствует повышению мотивации трудовой деятельности сельпо, то есть повышению заинтересованности сотрудников в результатах своего труда и эффективности всей системы управления организацией.

Торговая организация СПО Крутоярское не стоит на месте и продолжает развиваться динамично, стараясь идти навстречу запросам своих покупателей. В области работы с конечным потребителем и розничных продаж сельпо планирует дальнейшее расширение ассортимента товара, открытие новых магазинов в других населенных пунктах Октябрьского района, планомерное развитие торговой деятельности, а также сохранение политики доступных цен. В работе с поставщиками Крутоярское сельпо продолжает расширение и укрепление сотрудничества с известными и надежными оптовыми фирмами.

Библиографический список

1. Трудовой кодек Российской Федерации:(принят Гос. Думой 30 декабря 2001г). // СПС Консультант Плюс, 2013 г.

. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие. - М.: Дело и сервис, 2011. - 265 с.

. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учебное пособие. - М.: 2012. - 425 с.

. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2012.-421с.

5. Бочаров В.В. Финансовый анализ: Учебное пособие / В.В.Бочаров СПб: Питер, 2011. - 348 с.

6. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменаМосква - Минск: СовреМосква шк., 2012. - 348 с.

. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. -3-е изд., перераб. И доп. - М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012 - 225 с.

. Викерстафф, С. Управление персоналом: Учебное пособие. - Новосибирск: 2010. - 378 с.

. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. для вузов. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2012. - 528с.

10. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учебно-практическое пособие / А.В. Грачев - М.: Дело и сервис, 2012. - 340 с.

. Глухов В.В. Основы менеджмента: учебник для вузов/ В.В. Глухов. - С. Петербург.: "Спец. литература", 2012. - 301 с.

12. Глущенко П. П. Административное право. СПб.: Питер, 2011. - 272 с.

. Дафт, Ричард Л. Менеджмент/ Пер. с англ. В.Вольского и др.; Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2011. - 832 с.

. Десслер Г. Управление персоналом, М.: "БИНОМ", 2001.- 435 с.

. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2012. - 444 с.

. Иванюженко Р.С, Блинов А.П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии. -СПб.: Наука, 2011. - 238 с.

17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие для вузов/ Е.П. Ильин. - СПб. и др.: Питер, 2012.- 345 с.

. Калина, А.В. Организация оплаты труда в условиях рынка (аспект эффективности). Учебно-методическое пособие. - К.: МАУП, 2010. - 486 с.

. Кафидов В.В. Управление персоналом - М: Академический проект, 2010.- С.240

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации -М.: Инфра-М, 2003. - С. 483.

21. Крылов Э.И. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции: Учебное пособие / Э.И.Крылов, М.В.Власова, И.В. Журавкова М.: Финансы и статистика 2011 - 564 с.

22. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. -Спб.: Фирма, 2005. - 432 с.

. Маусов, Н.К., Кокорев, И.А., Ламскова, О.М. Мотивация труда и карьера персонала. М.: ИНФРА-М-НОРМА, 2010. - с.178.

24. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности/ Н. Махорт - М.: Гардарики, 2012.

. Меликьян, Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебное пособие. - М.: МГУ, Изд-во ЧеРо, 2010. - 623 с.

. Подопригора М.Г. Мотивация персонала ТТИ ЮФУ, 2011. - 261 с.

. Пошерстник, Е.Б. Заработная плата в современных условиях / Пошерстник Е.Б., Пошерстник Н.В. - М.: С-Пб., 2011. - 518 с.

. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации - М.: Аспект Пресс, 2011.

. Савицкая Г.В. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2012. - 536 с.

30. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учеб. пособие. - М.:ЮНИТИ-ДАНА,2012. - 479 с.

31. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2011. - 415 с.

. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмен. М.: Библиография, 2012. - 163 с.

. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала: Учеб. пособие. М.: Рос. экон. акад., 2010. - с. 347.

. Травин В.В. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Юристъ, 2011, - 496 с.

. Романенко И.В. Управление персоналом :Конспект лекций.-СПб., 2010 с.16-17.

. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - 375 с.

. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2011. - 224 с.

. www.cmc.com/ru (менеджмент организации).

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |