**Система мотивации персонала ООО Рось**

**2012**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

.1 Понятие мотивации, ее сущность и функции

.2 Основные теории мотивации в системе управления персоналом

.3 Мотивация персонала как инструмент повышения стоимости компании

Глава 2. Анализ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ персонала ООО «РОСЬ»

.1 Характеристика торгового предприятия ООО «Рось»

.2 Структура кадрового состава

.3 Анализ системы мотивации персонала ООО «Рось»

Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ персонала

.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала организации

.2 Совершенствование комплектации социального пакета для сотрудников организации

Заключение

Список литературы

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

По мере экономического развития любого государства торговля занимает все большее место в зоне международных отношений страны и в развитии ее внутренней экономики. Говоря о торговле в России, нельзя не отметить, что экономическая ситуация последних двух десятилетий привела к изменению уровня внешнеторговых отношений. Это повлекло за собой изменения и во внутренних торговых взаимодействиях.

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

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

Российская розничная торговля растет впечатляющими темпами. По данным центра макроэкономического анализа, сфера торговли имеет один из самых высоких показателей рентабельности (около 10 %), что в сочетании с высокой скоростью оборота капитала стимулирует активный рост инвестиций (до 20 % в год).

Имея высокую норму прибыльности, торговля является также и налоговым «донором», поставляя в казну до 20 % всех налоговых сборов. Актуальным является и тот факт, что торговая сфера является главным «абсорбентом» рабочей силы. По данным Госкомстата Российской Федерации, на конец 2010 года в сфере торговли были заняты 17,8 % трудоспособного населения страны.

Данные цифры говорят о том, что розничная торговля - это достаточно емкий рынок трудовых ресурсов.

Функционирование любого коммерческого предприятия не возможно без получения прибыли, а основой получения прибыли являются людские ресурсы (человеческий капитал), именно от качественной и эффективной работы торгового персонала, зависит прибыль, имидж и успех торговой фирмы.

|  |
| --- |
| [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) |

В условиях острой конкурентной борьбы за внимание покупателей продавцы и производители развивают различные программы для удовлетворения потребностей покупателей, для увеличения рентабельности собственного бизнеса, для повышения продаж и улучшения условий взаимовыгодного сотрудничества. Мотивация торгового персонала является тем уникальным инструментом, который позволяет достичь максимальных результатов для трех сторон: для производителя (путем достижения поставленных показателей), для торговой сети (путем увеличения оборота и удовлетворения сотрудников торговых магазинов), а также для покупателя, который всегда сможет найти нужный товар и получить грамотную консультацию по нему.

# Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор, когда он сработает и почему. Руководитель организации должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для достижения целей организации. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей на благо процветания фирмы и общества в целом.

# Исследования методов и направлений применения механизма мотивации труда в формирующейся рыночной среде представляет собой одну из наиболее важных и сложных задач.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения.

# Объектом исследования является предприятие розничной торговли ООО «Рось».

# Предмет исследования - система мотивации персонала ООО «Рось».

# Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических основ и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Рось».

**Фитнес на дому**



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

# Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

#  изучить содержание понятия «система мотивации» труда в современной организации и основные теории мотивации;

 проанализировать деятельность ООО «Рось»,провести исследование системы мотивации работников и выявить её недостатки;

 разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Рось»и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

Проблемам мотивации труда в целях повышения эффективности производства посвящены многочисленные научные труды отечественных и зарубежных экономистов, социальных психологов и других специалистов в сфере человеческой деятельности. Эти труды внесли большой вклад в теорию и практику социально-экономических отношений, исследования различных систем побуждения работников к деятельности. Общетеоретические и практические аспекты состояния и развития системы управления персоналом мотивации труда нашли свое отражение в трудах: Батыгина Б.С, Вересова Н.Н., Веснина В.Р., Виханского О.С., Генкина Б.М., Девятко И.Ф., Дятлова В.В., Егоршина А.П., Журавлева П.В., Морозова А.В., Наумова А.И., Огонесяна И.А., Одегова Ю.Г., Пономарева И.П., Травина В.В., Уткина Э.А. и др.

Методологической базой научной работы являются системный анализ теоретического материала, аналитический сбор информации, статистическая обработка собранной информации, графический метод представления полученных результатов, экономико-математический расчет эффективности мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения результатов в деятельности объекта исследования по совершенствованию мотивации труда персонала.

Работа состоит их введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие мотивации, ее сущность и функции

Мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [6; с.34]. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

В данном определении сочетаются два основных направления, обычно принимаемые руководителями в качестве тождества мотивация и стимулирование. Часто, ставя перед работником какую-либо задачу, руководитель говорит работнику: «Я тебя простимулирую» или «Я тебя промотивирую». При этом он думает об одном и том же, то есть о вознаграждении работника за хорошо выполненную работу. На самом деле мотивация и стимулирование - это разные вещи, хотя и служащие для достижения единой цели - повышения эффективности труда работника (рис.1).

С помощью мотивации оказывается воздействие на персонал предприятия.

Функция мотивации ориентирована на использование побудителей человеческой активности (потребности, интересы, опасения, желания) для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации [33, c.49].



Рис. 1. Соотношение понятий стимулирования и мотивации

Для того чтобы осознать сущность функции мотивирования, необходимо обратиться к одному из наиболее общих положений теории мотивации трудовой деятельности. Оно состоит в том, что сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности [8, c.57].

В совместной деятельности под влиянием разделения труда происходит отчуждение субъекта от конечного результата. Каждый член совместной деятельности превращается в частичного работника, обладающего множеством особенностей включения его в экономический механизм организации. Он работает не на конечный результат как средство удовлетворения своих потребностей, а совершенно по иным причинам [23, c.2].

Существует два исходных принципа создания систем мотивирования.

Во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей работника (обычно экономических, материальных), но и на все присущие ему типы и виды потребностей.

Во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу [21, c.84].

Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности. В связи с этим функция мотивирования рассматривается как наиболее «психологическая» среди всех иных управленческих функций.

Сущность функции мотивирования и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоят, таким образом, в создании системы удовлетворяющей этим двум указанным принципам.

Наиболее частой, хотя и вполне объяснимой ошибкой управления является абсолютизация материальных стимулов. Конечно, в определенных границах и, особенно в сочетании с ее одним стимулом, страхом наказания за невыполнение работы, эта система - политика кнута и пряника - вполне жизнеспособна [5, c.176]. Эти стимулы хотя и являются очень важными (более того, главными), но все же, не единственные и не позволяют, поэтому полностью реализовать мотивационный потенциал личности.

В общепсихологическом плане под мотивом понимается осознанное внутреннее побуждение к активности.

Все побудительные источники активности личности объединяются понятием мотивационной сферы. Она включает следующие компоненты:

потребности личности;

ее интересы;

стремления;

влечения;

убеждения;

установки;

идеал;

намерения;

социальные роли;

стереотипы поведения;

социальные нормы и правила;

жизненные цели и ценности;

мировоззренческие ориентации в целом [11, c.44].

Важнейшее место среди них принадлежит потребностям, которые включают ряд основных типов.

Процесс побуждения, как и вся система мотивирования, должен реально и действенно стимулировать каждого члена организации на выполнение предписываемых ему разделением труда обязанностей. От того, насколько система мотивационных программ будет эффективной, в какой степени она будет субъективно понята и принята работником как справедливая, зависит обеспечение мотивации исполнения.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что все-таки побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениям [11; с.31].

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать возможности группы работников.

В настоящее время существует множество трактовок понятия «мотивация», что часто затрудняет однозначное ее понимание.

Майкл Мескон дает следующее определение мотивации: «мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижение личных целей или целей организации» [22, c.365]. По мнению Н. С. Пряжникова: «мотивация - это широкий круг явлений, побуждающих человека к деятельности [27, c.7].

Райнер Нирмайнер рассматривает мотивацию как результат сложного процесса, зависящий от множества факторов (желание работать, собственная эффективность, психологическая временная перспектива, наши эмоции), с разной силой влияющих на нее. По его мнению, в мотивации основными доминирующими факторами являются: сила воли, профессиональная составляющая и благоприятные условия.

Т. О. Соломандина определяет мотивацию как «создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку для него это единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей» [29, c.7].

С. В. Иванова считает, что «мотивация - это один из важнейших и с трудом поддающихся изменениям факторов, которые следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства » [16, c.11].

По мнению Е. А. Казариновой мотивация - это «целый комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека. Это внутреннее побуждение к какой-либо деятельности. Личную мотивацию к труду также можно определить как стремление человека удовлетворить определенные потребности путем трудовой деятельности.» [17, c.54]. Такие как: получение поощрения, общение с людьми, повышение профессионализма, получение удовольствия от работы.

Мотивация изучает побудительные мотивы, которые заставляют людей вести себя так или иначе. Слово «мотивация» используется в двояком смысле:

) «мотивация - это система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека» [7, c.61]. Сюда включаются такие понятия, как мотивы, побуждения, потребности, цели.

) «мотивация - это характеристика процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определенном уровне. Другими словами мотивирование» [7, c.61].

С мотивацией связанно множество понятий, смысл которых необходимо прояснить.

1) Потребность. Потребность - «это объективная нужда в чем-либо» [27, c.32]. Человек испытывает потребность, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Потребности служат мотивом к действию, побуждением к активности. Отечественные ученые в основном выделяют следующие потребности:

 материальные (потребность в пище, одежде, жилище),

 духовные (потребность в познании окружающей среды и себя, потребность в эстетических наслаждениях, творчестве и др.),

 социальные (потребность в общении, признании и т. п.).

) Мотив. Само слово «мотив» происходит от латинского moveo - «двигаю» и от греческого слова motiv. «Мотив - сформированный внутри человека и побуждающий к действию импульс» [17, c.54]. Мотив включает в себя потребность, цель и побуждение.

) Мотивирование. «Мотивировать людей - это значит, затронуть их важные интересы, создать им условия для реализации себя в процессе жизнедеятельности» [7, c.70].

) Побуждение. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. «Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность» [22, c.368]. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

) Цель. В толковом словаре русского языка цель определяется как «то, к чему стремятся, что надо осуществить» [30, c.497]. Цель - «это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности» [22, c.368]. «Для того чтобы цель была достигнута, необходимо побуждение активности человека внешними (стимулами) или внутренними (мотивами) факторами» [7, c.45].

) Стимул. «Стимул - внешний фактор, побуждающий к действию, изменению поведения» [17, c.55].

) Стимулирование. «Стимулирование - целый комплекс внешних факторов, направляющих и побуждающих поведение человека» [17, c.55].

Стимулирование делится на:

 материальное,

 нематериальное.

«Материальное стимулирование - все выплаты в денежном выражении» [17, c.55]. К ним относятся: базовый оклад, доплаты и надбавки, а также переменная часть заработной платы (бонусы, премии, процент от продаж).

«Нематериальное стимулирование (соцпакет) - выплаты в косвенно-денежном выражении» [17, c.55]. Компания несет затраты, но сотрудник получает не деньги, а, например, оплату сотового телефона или медицинскую страховку.

) Вознаграждение. «Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя» [22, c.370]. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа, например, чувство содержательности и значимости выполняемой работы, чувство достижения результата, самоуважение, общение и дружба. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешние вознаграждения - это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово вознаграждение. Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией.

Управление мотивацией труда включает в себя следующее:

выбор мотиваторов труда;

политику заработной платы;

политику вознаграждений и услуг;

политику участия в успехе;

управление затратами на персонал.

Выбор мотиваторов труда является основой управления персоналом.

Основными формами мотивации работников предприятия являются:

Заработная плата как объективная оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия.

Система внутрифирменных льгот работникам: эффективное премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за успехи в работе; более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время.

Мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника.

Устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.

Моральное поощрение работников.

Повышение квалификации и продвижение работников по службе.

1.2 Основные теории мотивации в системе управления персоналом

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

В данной работе будут исследованы следующие современные теории трудовой мотивации:

1) теория вознаграждения (позитивного подкрепления),

2) теория ожиданий В. Врума,

) теория справедливости С. Адамса,

) комплексная теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера,

) мотивация при помощи заработной платы,

«Это не просто теории, они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения торгового персонала к эффективному труду» [22, c.367]. Важно понять, что эти теории не являются взаимоисключающими, а должны применяться интегрировано.

1) Теория вознаграждения (позитивного подкрепления).

Теория, разработанная Л. Джевелом, отражает наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением работника. Описаны простые закономерности:

 работники продолжают совершать действия и принимать решения, результаты которых вознаграждаются;

 сотрудники избегают действий, которые наказываются;

 работники постепенно перестают проявлять активность и мотивацию, если их действия не вознаграждаются и не наказываются.

Для эффективного применения теории вознаграждения для нематериального стимулирования персонала необходимо учитывать определенные факторы:

 следует помнить, что при наличии системы подкрепления результатов труда заинтересованность сотрудника повышается, а при мотивации, не зависящей от результатов его деятельности, - снижается;

 модель может быть применена при индивидуальном подходе к нематериальному стимулированию отдельных сотрудников компании лишь после оценки их предпочтений.

) Теория ожиданий В. Врума.

Теория ожиданий, базирующая на положении о том, что наличие потребности не является единственным условием мотивации человека для достижения цели. Она подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором. Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: усилия, исполнение, результат. При этом усилия рассматриваются как результат мотивации, исполнение - как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа. Сотрудник имеет следующие ожидания:

 «Я получу хорошие результаты в своей работе, если затрачу достаточно сил и времени».

 «Если моя работа принесет хорошие результаты, я получу обещанное вознаграждение».

 «Я почувствую удовлетворенность своей работой, если получу обещанное вознаграждение».

«Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события» [22, c.381]. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1) затраты труда - результаты (3 - Р);

2) результаты - вознаграждение (Р - В);

) валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Если значение одного из этих трех факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих трех факторов можно выразить формулой (она показана и на рис. 2):

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты З - Р | Х | Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение Р -В | Х | Ожидаемая ценность вознаграждения Валентность | = | Мотивация |

Рис. 2. Модель мотивации по Вруму

«Трудности в применении теории ожиданий связаны с тем, что ее реализация предполагает наличие постоянной обратной связи от персонала» [28, c.29]. Руководство торговой организации должно своевременно узнавать, какие ожидания и потребности имеют сотрудники компании или подразделения. Следует не только предъявлять требования к работникам, но и выяснить, как они оценивают затраты своих сил и времени на выполнение задач и какое вознаграждение ожидают получить.

Для эффективной мотивации руководителю необходимо установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением, необходимо вручать вознаграждение только за результативную работу.

Если получение ожидаемого вознаграждения по каким-либо причинам в данный момент невозможно, следует поговорить с сотрудником и показать ему перспективы, которые откроются для него в будущем.

) Теория справедливости С. Адамса.

Теория справедливости исходит из мнения о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сотрудник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает недовольство, психологическое напряжение и снижение мотивации. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

«Применяя теорию справедливости в практике мотивации персонала, нужно помнить, что для российского персонала принцип справедливости очень важен, и многие конфликты и противоречия возникают именно в результате его нарушения».

Учитывая это обстоятельство, руководству необходимо объяснить, почему у одного работника зарплата выше, чем у другого. При таком пояснении руководителю рекомендуется привести объективные аргументы в защиту своего решения. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что, когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение» [22, c.382].

Следует помнить, что если при существовании дисбаланса в оплате и нарушения принципа справедливости работник не получает объяснений от руководства и не видит позитивных изменений, он может уволиться по собственному желанию («в российской практике - до 25 % увольнений от общего количества недовольных несправедливой системой оплаты» [28, c.32]).

) Комплексная теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

«В их модели, показанной на рисунке 3, фигурирует пять переменных:

1) затраченные усилия,

2) восприятие,

) полученные результаты,

) вознаграждение,

) степень удовлетворения» [3, c.92].

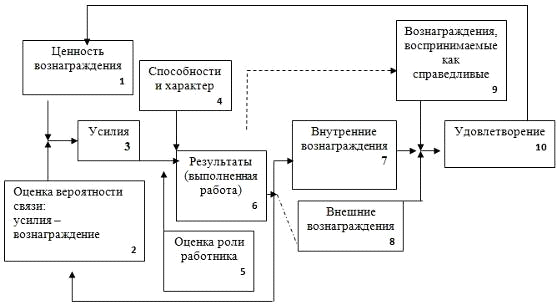


Рис.3 Комплексная теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера

Результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей, а также осознания своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что «результативный труд ведет к удовлетворению» [3, c.93]. Применение комплексной теории мотивации в практике нематериальной мотивации персонала предполагает, что удовлетворенность работника зависит от чувства завершения собственных трудовых усилий и способствует повышению результативности. Многочисленные исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Трудности в применении комплексной теории мотивации состоят в том, что перед руководством встает задача поиска способов представления завершенных крупных задач.

5) Мотивация при помощи заработной платы.

Для того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором и стимулировала повышение производительности труда, необходимо учитывать следующие условия:

а) заработная плата служит средством удовлетворения многих потребности различного типа: физиологических, потребности уверенности в будущем и признании, потребность в престиже, власти, успехе и т. д.;

б) зарплата является мотиватором, если работник придает ей большое значение;

в) зарплата становится фактором повышения мотивации труда в том случае, если она непосредственно связана с результатами деятельности, т. е. увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы. Очевидно, что для персонала обязательно наличие связи между заработной платой и достигаемыми трудовыми результатами;

г) заработная плата повышает мотивацию, если работник считает, что в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу, присутствует принцип справедливости;

д) важно, чтобы зарплата соответствовала объективным характеристикам работника (образованию, квалификации, должности, общему стажу и опыту работы в данной торговой компании).

Если перечисленные выше условия не выполняются, мотивирующее значение заработной платы снижается, и результаты труда работника становятся ниже при одинаковой заработной плате.

«Применяя фактор заработной платы в практике мотивации персонала, нужно учитывать, что в России сохраняется высокое значение зарплаты. Считается, что примерно для 70 % работников заработная плата имеет первостепенное значение» [28, c.34].

Основные трудности в применении фактора заработной платы на практике мотивации персонала заключаются в:

1. Отсутствие четкой однозначной связи между конечным результатом труда и заработной платой, между производительностью и оплатой. Весьма часто затраченные работником усилия компенсируют в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

2. Заработной плате обычно придается слишком большое значение, а другие факторы мотивации, при помощи которых можно снизить неудовлетворенность заработной платой на определенный период и даже полностью ее нейтрализовать, недооцениваются. В любом случае, необходимо иметь информацию о том, какое значение заработная плата имеет для конкретного работника.

1.3 Мотивация персонала как инструмент повышения стоимости компании

Одна из основных причин, побуждающая людей работать - это получение материального вознаграждения за свой труд. В настоящее время значительная часть населения России зависит от работы по найму, как основного и единственного источника дохода. Поэтому выстраивание эффективной системы материального стимулирования является одним из важных элементов общей стратегии управления персоналом.

Система мотивации персонала включает в себя:

 систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда);

 систему косвенной материальной мотивации (система бенефитов);

 систему нематериальной мотивации.

Система прямой материальной мотивации - это материальное вознаграждение работника, состоящее из базового оклада и премиальных. Базовый оклад - это постоянная часть заработной платы работника, которая пересматривается достаточно редко, или изменяется при перемещении сотрудника на другую должность. Премиальные - это переменная часть заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена ежемесячно, ежеквартально и т.п.

Таким образом, система прямой материальной мотивации фактически есть не что иное, как система оплаты труда.

Эффективная система оплаты труда (система компенсаций) играет значительную роль в управлении персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении в компании сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала компании.

Неэффективная система оплаты труда, как правило, вызывает у наемного работника неудовлетворенность размером и способом определения компенсации за его труд, что может спровоцировать снижение производительности и качества труда, а также ухудшение трудовой дисциплины.

Каждая компания в настоящее время использует собственную систему оплаты труда, исходя из специфики бизнеса, целей компании и управленческой стратегии.

Эффективная система оплаты труда базируется на компромиссе между работодателем и работником:

Со стороны работника: размер заработной платы должен превышать объем денежных средств, необходимых для восстановления затраченных сил на выполнение своей работы (на удовлетворение индивидуальных потребностей). Если заработная плата недостаточна для обеспечения его индивидуальных потребностей и поддержания жизнедеятельности, то негатив и неудовлетворенность в работе у специалиста будут усиливаться, что незамедлительно отразится на результатах его работы.

Со стороны работодателя: размер заработной платы сотрудника должен соотноситься с результатами его труда.

Основная проблема в построении эффективной системы оплаты труда: найти оптимальное соотношение в вышеуказанном компромиссе между работником и работодателем таким образом, чтобы заработная плата персонала стала реальным денежным эквивалентом результата труда каждого работника и стоимости его рабочей силы.

Технология построения системы оплаты труда достигается выполнением следующих этапов:

 анализ рабочих мест (детальный анализ должностных обязанностей сотрудника, условий труда и т.п.);

 мониторинг исследований, проведенных в области компенсационной политики в организациях с аналогичными характеристиками и показателями;

 разработка принципов ранжирования должностей в зависимости от сложности выполняемых функций, ответственности, условий, квалификации, опыта работы;

 создание тарифно-квалификационной сетки, в соответствии с принципами ранжирования персонала компании;

 составление/оптимизация штатного расписания компании, в соответствии с разработанной тарифно-квалификационной сеткой;

 составление / оптимизация премиального положения компании, где должны быть определены способы премирования и ключевые показатели работы каждого подразделения/сотрудника;

 непосредственное внедрение системы оплаты труда.

Эффективная система оплаты труда - это часть системы управления компанией, поэтому она должна быть четко формализована и регламентирована внутрифирменными документами - положением (методикой) о системе оплаты труда, премиальным положением, штатным расписанием.

По мере роста компании и прохождения ею различных циклов развития (старт, рост, зрелость, спад), роль системы оплаты труда, как части системы управления компанией, возрастает. Формировать эффективную систему оплаты, в соответствии со стратегией деятельности фирмы, необходимо на самых ранних стадиях развития бизнеса.

Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый сотруднику. Компенсационный пакет (соцпакет) - это бенефиты, предоставляемые работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п.

В отечественной практике система косвенного материального стимулирования представляет собой дополнительные не денежные компенсации работникам, которые можно разделить на 2 блока:

I. Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством):

 плата больничных листов;

 оплата ежегодных отпусков;

 обязательное медицинское страхование;

 отчисления на обязательно пенсионное страхование.

II. Добровольные бенефиты (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе):

 добровольное медицинское страхование (работнику компании предоставляется полис добровольного медицинского страхования на определенную сумму, которую он может использовать на различные медицинские услуги);

 медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников (предоставление им полиса добровольного медицинского страхования, предоставление услуг собственного здравпункта и т.п.);

 пенсионные накопительные механизмы (компания осуществляет выплату дополнительных пенсий работнику, проработавшему определенное количество лет в данной организации);

 оплата времени болезни (некоторые компании предоставляют работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю);

 страхование жизни работников и/или членов их семей (компания осуществляет страхование жизни работников и членов их семей на определенную сумму, бесплатно для работника);

 оплата дополнительных выходных (личных, детских) дней (компании предоставляют один оплачиваемый день в месяц - так называемый личный или детский день);

 оплата дополнительных дней отпуска сотрудникам компании;

 оплата обучения, дополнительного образования сотрудников (как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах определенной суммы, либо беспроцентное кредитование работника на образовательные цели);

 для акционерных обществ - возможность приобретения акций акционерами компании;

 компенсация услуг сотовой связи;

 доставка сотрудников до места работы и обратно служебным автотранспортом или компенсация стоимости проезда;

 оплата расходов на оздоровление сотрудников (оплата путевок - полностью или частично);

 оплата обедов;

 оплата детских садов для детей сотрудников компании;

 оплата посещения фитнес-клубов;

 выдача ссуд и кредитов на покупку жилья, автомобиля и т.п.

Система бенефитов не ограничивается вышеуказанным перечнем компенсаций, а адаптируется как для каждой конкретной компании, так и для конкретного работника.

Эффективная система материальной мотивации должна поставить размеры материальных выплат сотрудникам компании в зависимость от статуса их должности, авторитета, результатов деятельности, анализа рынка труда и результатов достижения целей компании.

Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников.

Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов (соцпакет) не всегда являются решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе в той или иной компании. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования.

Примерами нематериальной мотивации могут служить следующие стимулы:

I. Традиционные методы нематериального стимулирования:

 обеспечение карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице «вверх», с повышением занимаемого статуса);

 гибкий график рабочего времени (проектная система работы);

 приоритет при планировании отпуска сотрудников компании;

 регулярная «горизонтальная» ротация кадров;

 упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте;

 предоставление места для парковки автомобиля;

 приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.п.

 устная и / или письменная благодарность за эффективную работу/ реализованный проект;

 проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;

 выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них;

 размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть;

 издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании;

 награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;

 проведение корпоративных праздников.

II. Нетрадиционные способы нематериального стимулирования (в отечественной практике используются довольно редко):

 предоставление работникам дополнительных дней отдыха (к примеру, более раннее начало отпуска за эффективно реализованный проект и т.п.);

 подарки сотрудникам компании на различные праздники, исходя из их интересов и увлечений и т.п.

Вышеуказанный список не является конечным вариантом методов нематериального стимулирования. Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании и является дополнением к системе оплаты труда и бенефитов (системам прямой материальной и косвенной материальной мотивации).

В настоящее время система нематериальной мотивации в российских компаниях недооценена и / или используется не в полной мере, либо не используется совсем. Однако, в связи с кадровым голодом, многие компании в ближайшее время будут вынуждены использовать систему нематериального стимулирования как один из компонентов эффективной системы мотивации персонала, с целью обеспечения высококвалифицированными работниками и снижения текучести кадров.

Необходимо отметить тот факт, что система нематериального стимулирования как один из компонентов системы мотивации персонала, будет адекватно восприниматься сотрудниками и, следовательно, эффективно работать, лишь в тех случаях, когда они получают справедливую рыночную заработную плату, на величину которой работник может влиять самостоятельно, в соответствии с достигнутым им результатом работы.

Грамотно разработанная система мотивации персонала, состоящая из трех вышеуказанных составляющих, позволит современному работодателю:

. четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;

. решить проблемы с текучестью кадров и "кадровым голодом", удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию;

. сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;

. сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

В конечном итоге грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании - через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров компании).

Выводы

На основании исследования научных работ различных авторов раскрыто понятие «мотивация»: Мотивация - это процесс, зависящий от совокупности внутренних и внешних факторов, направляющих и побуждающих человека к деятельности для достижения определенных целей и удовлетворения личных потребностей (получение поощрения, общение с людьми, повышение профессионализма, получение удовольствия от работы).

Существует четкая зависимость между уровнем эффективности мотивации труда и показателями результативности работы. Исследование современных теорий мотивации помогло установить принципы эффективной мотивации торгового персонала:

1. Принцип ожидания: наличие прямой связи между затратами труда и результатами, результатами труда и вознаграждением.

2. Принцип валентности вознаграждения (удовлетворенности вознаграждением): вознаграждение должно быть ценным для сотрудника, оно может быть как внешним (денежные выплаты, продвижение по службе) так и внутренним (чувство успеха при достижении цели).

. Принцип справедливости: за одинаковый объем работы и затраченные усилия на ее выполнение работники должны получать одинаковое вознаграждение.

. Принцип завершенности, получения результата. Сотрудники, выполняющие работу, связанную с незавершенными задачами, должны быть мотивированы дополнительно.

. Принцип эффективной заработной платы: связь заработной платы с результатами труда, значимость ее для сотрудника, применение принципа справедливости при оплате работ.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «РОСЬ»

2.1 Характеристика торгового предприятия ООО «Рось»

ООО «Рось» - предприятие розничной торговли, предназначенное для продажи товаров населению. Основными задачами этого предприятия являются:

. удовлетворение спроса населения, как по ассортименту, так и по качеству товаров;

. организация соответствующего уровня обслуживания покупателей и предоставление разнообразных услуг.

Режим работы предприятия с 9-00 до 19-00 часов. Магазин располагает комплексом помещений, необходимых для рационального функционирования торгово-технологического процесса. Все помещения магазина расположены с учетом обеспечения рациональной взаимосвязи между ними. Так планировка торговых помещений, а также помещений (зон) для приемки, хранения и подготовки товаров к продаже, вспомогательных и административно-бытовых помещений отвечают основным требованиям. Общая площадь магазина составляет 150 м2, площадь торгового зала составляет 83 м2. По масштабу деятельности ООО «Рось» можно отнести к средним розничным торговым предприятиям.

Расчеты с покупателями ведутся как за наличные денежные средства, так и по безналичному расчету.

Место нахождения общества п. Авсюнино, Орехово-Зуевского района, Московской области. Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью.

В соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом № 14 - ФЗ от 08.02.98 «Об обществах с ограниченной ответственностью» обществом с ограниченной ответственностью признается коммерческая организация, имеющая разделенный на доли участников уставный капитал и самостоятельно отвечающая по своим обязательствам. Участники общества по его обязательствам ответственности не несут, за исключением особых случаев, предусмотренных п. 3 ст. 56 и п. 2 ст. 105 ГК.

ООО «Рось» имеет самостоятельный баланс, является юридическим лицом, и имеет одного учредителя.

Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные (не имущественные) права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Оно может иметь гражданские права и обязанности, необходимые для любой деятельности, не запрещенной федеральными законами. Общество вправе открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами.

Учредительным документом ООО «Рось» является Устав, на основании которого и действует данное ООО.

Основная сфера деятельности общества: оптовая и розничная торговля.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Общая численность работников составляет 29 человек, с совместителями. Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность, определяет перспективы развития.

Основу планов составляют хозяйственные договоры, заключенные с поставщиками, потребителями продукции. Предприятие свободно в выборе предмета договора, определения обязательств, любых других договорных условий, не противоречащих действующему законодательству.

Обслуживание покупателей базируется на следующих принципах: вежливость и внимательность к покупателю, доскональное знание товара, профессионализм и компетентность.

В связи с вышеизложенным целесообразно рассмотреть организационную структуру магазина «Рось» (Рис. 4).

Ознакомление с основными организационными документами предприятия - должностными инструкциями - позволило определить состав линейных руководителей, а также административного, консультативного и обслуживающего персонала магазина.



Рис. 4 Организационная структура организации

Управление деятельностью осуществляется Генеральным директором. Генеральный директор самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штат сотрудников.

Директор магазина - осуществляет поиск и определяет поставщиков продукции, необходимых магазину, контролирует работу всех служащих. Заместитель директора, менеджер занимается рекламой и маркетингом.

Менеджер по закупкам товаров заключает договора с поставщиками, организует процесс доставки товаров в магазин.

Начальник склада обеспечивает их хранение, осуществляет сплошной контроль качества отпускаемой продукции, организует входной контроль качества проступающих на предприятие товаров.

Бухгалтерия производит организацию бухгалтерского учета и отчетности в магазине.

Продавцы - кассиры - их работа состоит в общении с покупателями, своевременная доставка товара в торговый зал магазина.

Магазин имеет достаточно выгодное месторасположение, неподалёку расположена автобусная остановка. Это обеспечивает хороший покупательский поток.

Организационная структура предприятия ООО «Рось» - линейная. Во главе организации - генеральный директор, ему непосредственно подчиняются главный бухгалтер, менеджер и начальник склада. Каждый из этих линейных руководителей единолично возглавляет порученное ему подразделение, самостоятельно принимает решение в рамках своей компетенции и несет полную ответственность за порученный ему участок работы.

В такой организационной структуре исчезает проблема искажения первичной информации, поступающей от ядра организации к стратегической вершине (т.е. снизу-вверх), и приказов, распоряжений спускаемых «сверху вниз», касающихся координации действий ядра. Это связано с тем, что информация передается напрямую, отсутствует риск ее неверного понимания и как следствие, потеря первоначального заложенного в ней смысла, в процессе прохождения ее через несколько уровней. Кроме того, существующая организационная система максимизирует гибкость управления организацией вследствие того, что директор предприятия оперативно получает информацию снизу, время ее прохождения через промежуточные уровни управления к нулю. Таким образом, директор имеет возможность в кратчайшие сроки координировать, менять политику предприятия в соответствии со стратегией, если внешние или внутренние факторы отличаются от планируемых.

Главным недостатком существующей организационной системы является то, что от руководителя требуются хорошие профессиональные знания в различных областях. Кроме того, его внимание распыляется на решение множества мелких проблем. В результате такой диверсификации он не может уделять должного внимания решению стратегических, более важных для предприятия задач.

Преимущества и недостатки организационной структуры магазина «Рось» представлены в таблице 1 [31,c.102].

Таблица 1

Преимущества и недостатки организационной структуры ООО «Рось»

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Четкое разграничение ответственности и компетенции | Высокие профессиональные требования к руководителю |
| Простой контроль | Отсутствие коммуникаций между исполнителями |
| Быстрые и экономичные формы принятия решения | Ярко выраженный авторитарный стиль руководства |
| Персонифицированная ответственность | Отсутствие разделение труда между исполнителями и перегрузка руководителя |

Проведем оценку экономического состояния ООО «Рось», отражающую динамику основных показателей деятельности за 2011-2012 гг.

Таблица 2

Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Наименование показателя | 2011 г. | 2012 г. | Темп роста |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Розничный товарооборот (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей), тыс. руб. | 7082,28 | 8796,19 | 124,2 |
| 2. | Оборот по покупным ценам, тыс. руб. | 4537,0 | 5748,38 | 126,7 |
| 3. | Валовой доход от продаж товаров - в сумме, тыс. руб. - в % к розничному товарообороту | 2545,28 35,94 | 3991,0 45,37 | 156,8 |
| 4. | Издержки обращения - в сумме, тыс.руб. - в % к розничному товарообороту | 946,2 13,36 | 1000,13 11,37 | 105,7 |
| 5. | Прибыль (убыток) от продажи товаров, тыс. руб. | 1599,08 | 2990,87 | 187,04 |
| 6. | Сальдо по операционным расходам и доходам, тыс.руб. | - | - | - |
| 7. | Сальдо по внереализационным доходам и расходам, тыс. руб. | - | - | - |
| 8. | Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 1599,08 | 2990,87 | 187,04 |
| 9. | Налог на прибыль, тыс.руб. | 383,78 | 717,81 | 187,04 |
| 10. | Чистая прибыль (убыток) - в сумме, тыс. руб. - в % к товарообороту | 1215,3 17,16 | 2273,06 25,84 | 187,04 |

По результатам таблицы 2 можно сделать вывод о том, что в 2012 году наблюдается рост товарооборота на 24,2%.

На рост товарооборота оказали влияние факторы:

влияние цен;

влияние фактического объема товарооборота.

За счет влияния цен товарооборот увеличился на 864,55 тыс. руб.[8796,19-(8796,19:110,9%)]. Изменение физического объема обеспечил рост товарооборота на 849,36 тыс. руб. [(8796,19:110,9%) - 7082,28].

Уровень валового дохода возрос на 9,43% (45,37%-35,94%). Сумма валового дохода возросла на 1445,72 тыс. руб. или на 56,8%. Это увеличение произошло за счет влияния следующих факторов:

влияние розничного товарооборота обеспечило рост валового дохода в сумме 615,98 тыс. руб. [(8796,19-7082,28)\*35,94/100];

за счет роста уровня валового дохода 829,66 тыс. руб. [(8796,19\*(45,37-35,94)/100].

Положительным моментом в деятельности предприятия следует признать тот факт, что темпы роста розничного товарооборота опережают темпы роста издержек обращения. Это обусловило снижение уровня издержек обращения с 13,36 до 11,37%.

Чистая прибыль предприятия увеличилась с 1215,3 до 2273,06 тыс. руб., что составило 87,2%. Высокий рост прибыли обусловило открытие нового отдела в начале 2012 года.

2.2 Структура кадрового состава ООО «Рось»

Торговый персонал - совокупность людей, непосредственно задействованных в обеспечении процесса торговли. Основные виды торгового персонала:

) оперирующий товарами;

) оперирующий услугами.

Торговля занимает доминирующее положение, что связано с постоянно возрастающими потребностями населения в качественном предоставлении товаров и услуг. Сфера торговли, с позиции классической экономической теории, реализует главную задачу - насыщение рынка товарами и услугами.

Одной из важных целей управления предприятием сферы торговли все больше становится управление персоналом. Специфика ее конкретных характеристик определяется имеющими место особенностями сферы деятельности торговой организации. Торговля продуктами питания или бытовой химией и т.д. Отличительной особенностью управления торговым персоналом является большой объем трудовых операций, связанных с непосредственным обслуживанием потребителя (покупателей), что требует непосредственного прямого контакта персонала и потребителя. Именно это взаимодействие персонала и потребителя является неотъемлемой частью организационной деятельности, а в отличие от других элементов работы организации практически не поддается автоматизации. Эта особенность предприятий сферы торговли, а, соответственно и торгового персонала, определяет большой объем издержек на него.

Разработка и реализация эффективного комплекса мероприятий по управлению торговым персоналом является главным условием повышения прибыльности организации, а также его эффективности.

Категория «торговый персонал» характеризуется количественными и качественными параметрами: численностью и составом персонала. Классификация торгового персонала производится по следующим признакам (рис. 5).

Персонал любой организации нуждается в целенаправленном воздействии на него, то есть управлении. В процессе управления торговым персоналом необходимо следование определенным принципам - фундаментальным основам. Особенность принципов состоит в том, что состояние их полного соблюдения невозможно. Задача руководителей состоит в стремлении к их максимально полной реализации.

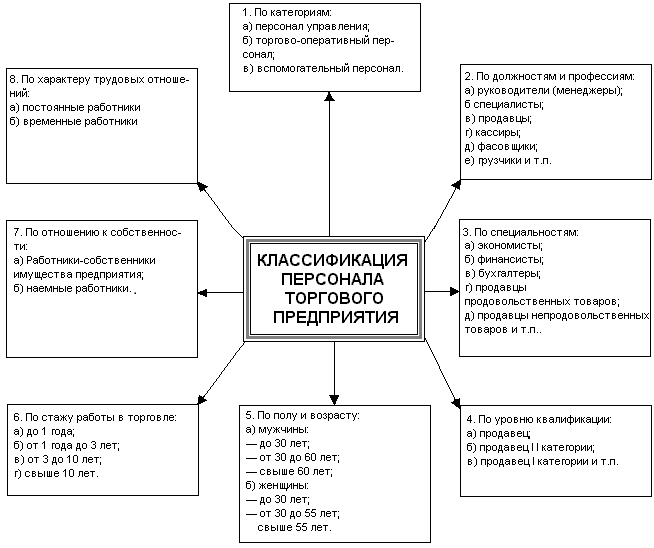


Рис. 5 Классификация персонала торгового предприятия

Для того, чтобы понять, какова структура персонала ООО «Рось» проанализируем персонал предприятия по качественным характеристикам.

В таблице 3 показана структура численности работников ООО «Рось» за 2011-2012 годы.

Таблица 3

Структура численности работников ООО «Рось» за 2011-2012 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | 2011 г. | | 2012 г. | | Отклонение | |
|  | Чел. | Уд. вес | Чел. | Уд. вес | Чел. | Уд. вес |
| Административно-управленческий | 4 | 15,38 | 6 | 20,69 | +2 | +5,31 |
| Торгово-оперативный | 14 | 53,85 | 16 | 55,17 | +2 | +1,32 |
| Вспомогательный | 8 | 30,77 | 7 | 24,14 | -1 | -6,63 |
| Общая численность работников | 26 | 100 | 29 | 100 | +3 | - |

В анализируемом периоде фактическая численность работающих увеличилась на 3 человека. Незначительно изменилась структура работающих - увеличилась доля персонала управления на 5,31%, в то же время увеличилась численность торгово-оперативного персонала - на 1,32%, а доля вспомогательного персонала снизилась на 6,63%.

На протяжении всего исследуемого периода растет удельный вес торгово-оперативного персонала, что вызвано расширением торговой площади. Удельный вес административно-управленческого персонала тоже увеличивается, что обусловлено тем, что доля торгово-оперативного персонала увеличивается.

Подавляющее большинство работников предприятия - женщины. Рассмотрим образовательный уровень персонала.

Таблица 4

Характеристика работников по уровню образования в 2012 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Высшее | | Среднее профессиональное | | Начальное профессиональное | | Полное (общее) | |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Административно-управленческий | 5 | 17,24 | 1 | 3,45 | - | - | - | - |
| Торгово-оперативный | 1 | 3,45 | 7 | 24,14 | 8 | 27,59 | - | - |
| Вспомогательный | - | - | - | - | 2 | 6,9 | 5 | 17,24 |
| Общая численность работников | 6 | 20,69 | 8 | 27,59 | 10 | 34,49 | 5 | 17,24 |



Рис. 6 Уровень образования работников ООО «Рось»

Оценка уровня образования свидетельствует о том, что почти пятая часть работников не имеет профильного образования и нуждается в обучении, при этом более половины сотрудников имеют профильное образование, из них каждый пятый имеет высшее образование, то есть они нуждаются в хороших условиях работы и должны иметь возможности для карьерного роста и продвижения.

Рассмотрим возрастной уровень работников предприятия (Рис. 7).



Рис. 7 Структура работников ООО «Рось» по возрасту

Анализ работников по возрасту показал, что большинство сотрудников молодые люди в возрасте от 21 года до 30 лет (48%), вторая наиболее многочисленная возрастная группа - работники в возрасте от 31 года до 40 лет (36%) , остальные возрастные группы очень представлены незначительно.

Средний возраст персонала остается практически неизменным на протяжении всего исследуемого периода.

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии.

Анализ персонала показал, что наибольшую группу составляют сотрудники, отработавшие на предприятии от 3 до 5 лет, сотрудников, отработавших на предприятии более 1 года, но менее 3 лет - 28%, при этом каждый четвертый на предприятии работает менее года (24%). Очень низкий процент тех, кто работает в ООО «Рось» с основания предприятия.



Рис. 8 Структура персонала по стажу работы в ООО «Рось»

Делая общий вывод по качественному составу работников, можно сказать, что большая часть давно трудится на предприятие, что является положительным фактором, в то же время предприятие обеспечено молодыми кадрами, что может положительно сказаться на работе предприятия.

В процессе изучения деятельности предприятия было установлено, что возрастает потребность в квалифицированных кадрах, в связи с чем, повышаются требования к уровню образования при приёме на работу.

мотивация управление персонал

Таблица 5

Движение персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2011 | | | 2012 | | |
|  | прибытие | выбытие | сред. списочная | прибытие | выбытие | сред. списочная |
| Административно-управленческий | - | 1 | 4 | 2 | - | 6 |
| Торгово-оперативный | 2 | 1 | 14 | 3 | 1 | 16 |
| Вспомогательный | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 7 |
| Общая численность работников | 4 | 5 | 26 | 7 | 4 | 29 |



Рис. 9 Движение персонала в 2012 году

Основная причина текучести кадров - недовольство работников своим положением.

Специалистам отдела кадров необходимо в обязательном порядке анализировать формы текучести кадров, которые могут быть:

 полностью управляемыми (условия труда и быта);

 частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации);

 неуправляемыми (природно-климатические условия).

При анализе текучести надо обращать внимание:

 на качество источников найма и методов отбора персонала;

 надежность процедур введения в должность;

 уровень начальной подготовки работника;

 перспективы его должностного продвижения;

 размер материального вознаграждения, формы поощрения и признания заслуг;

 содержание работы и условия труда;

 положение человека в коллективе [26,c.14].

Неудовлетворенность заработной платой торгового персонала - один из самых существенных мотивов текучести всех групп персонала. Неудовлетворенность работников материальным стимулированием усиливается тем, что отсутствует финансовая прозрачность в торговых организациях. Многие работники просто не доверяют руководителям, считая, что предлагаемые им зарплатные схемы далеки от истинных финансовых возможностей организаций, а все новации они расценивают не иначе как попытку "выжать" их по максимуму при минимальной компенсации. Зачастую ситуация усугубляется еще и тем, что руководство позволяет себе нарушать правила экономических взаимоотношений с персоналом, то и дело меняя условия оплаты труда, причем задним числом.

Значительным положительным моментом на предприятии является здоровый морально-психологический микроклимат. Формы и методы воздействия, применяемые руководящим звеном, ориентированы на демократические принципы управления и формирование психологии здорового восприятия каждым работником сделанных в его адрес замечаний. Все возникающие спорные вопросы и моменты решаются коллегиально, а окончательное решение выбирается как наиболее оптимальное из всех предложенных.

Политика обновления кадрового потенциала, проводимая на предприятии, преследует цель: повышение профессионального уровня работников с ориентацией на достижение нового качества обслуживания покупателей. Для этого старые кадры будут постепенно заменяться молодыми работниками со средним специальным образованием, но с учетом передачи последним опыта и навыков, приобретенных старшим поколением.

Специалисты предприятия ставят задачу творческого переосмысления и переработки всего накопленного потенциала, поскольку изменение экономической ситуации в стране требует новых подходов к организации торгово-технологического процесса. На предприятии планируется проводить семинары по повышению специальных знаний работников, направлять их на курсы повышения квалификации, создавать условия для обучения сотрудников в высших и средних специальных учебных заведениях без отрыва от работы.

Основной задачей руководства предприятия в настоящее время является формирование ядра управления - команды, стремящейся к получению наибольшего эффекта в деятельности, и ориентация всего коллектива на достижение долгосрочных целей предприятия. Уровень образования, профессиональная грамотность специалистов и сплоченность трудового коллектива дают основание утверждать о достаточно хороших перспективах предприятия в отношении реализации разрабатываемого инвестиционного проекта.

Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.

2.3 Анализ системы мотивации персонала ООО «Рось»

Все большее внимание специалистов сосредоточено на сущностном изменении взаимоотношений человека и организации. Доминирует понимание того, что именно человеческие ресурсы имеют наибольшие резервы для повышения эффективности деятельности современной организации.

Развитая рыночная экономика характеризуется централизацией на справедливости вознаграждения в обмен на труд. Очевидно, что любой человек работает, прежде всего, в интересах получения вознаграждения - денег, которые обмениваются на необходимые ему материальные блага. Первоочередная задача эффективной системы мотивации - формирование такой системы оплаты труда, которая поощряет производительность, творчество, исполнительность и инициативу каждого сотрудника.

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

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

В ООО «Рось» действует коллективный договор. В соответствии с ним с каждым работником заключается трудовой договор (контракт).

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

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

б) за равный труд производится равная оплата.

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

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

Все работники предприятия имеют должностной оклад, то есть фиксированный размер оплаты труда за выполнение нормы труда или трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Оклады утверждаются штатным расписанием организации.

Основным мотивационным фактором в ООО «Рось» является оплата труда, которая производится на основе установленных базовых окладов.

Основной акцент в организации ООО «Рось», сделан на систему материального стимулирования: оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы, практикуется стимулирование через назначение премий и их лишение.

Ежемесячным стимулированием является:

 базовая часть (оклад);

 переменная часть:

а) % от личных продаж;

б) сезонная премия.

Сотрудникам магазина, проработавшим в компании более 3-х лет, устанавливается персональная надбавка за стаж работы:

 для менеджера 1500 рублей;

 для продавцов 1000 рублей.

Оплата отпускных:

Отпуск сотрудникам компании предоставляется два раза в год по 14 дней, через каждые шесть месяцев.

Отпуск без сохранения зарплаты дается в исключительных случаях:

 собственная свадьба - 2 дня по служебной записке;

 смерть близких - 2 дня по служебной записке;

 справка вызов на сессию - расписание занятий, служебная записка.

В компании ООО «Рось» применяются только экономические методы управления трудовой мотивацией персонала:

 заработная плата сотрудника = оклад + доплата за работу на особом объекте (срочном, важном для репутации, всеобщей огласки, представляющем образ коммерческого партнера и пр.);

 практика премирования сотрудников за объем, качество и сроки выполняемой работы.

Размеры должностных окладов работников предприятия представлены в таблицу 6.

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

Таблица 6

Размеры должностных окладов работников ООО «Рось» в 2012 году

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должностей | Размер оклада, тыс. руб. |
| Генеральный директор | 40 |
| Директор | 35 |
| Гл. бухгалтер | 25 |
| Специалист отдела кадров | 18 |
| Заведующий складом | 17 |
| Менеджер | 15 |
| Складские работники | 10 |
| Продавцы магазина | 12 |
| Кассиры | 12 |

Заработная плата выплачивается 4 числа каждого месяца. При совпадении дней выдачи заработной платы с выходными или праздничными днями заработная плата выдается перед этими днями. Каждый работник при выдаче заработной платы получает расчетный лист, в котором отражается информация о начисленной заработной плате, размеры и основания произведенных удержаний и общая денежная сумма, подлежащая выплате.

Базовая ставка, устанавливаемая работнику в соответствии с занимаемой должностью, зависит от ряда факторов:

1) опыта работы: сотрудник, не имеющий опыта работы в данной области, получает минимальный оклад, определённый сеткой базовых показателей;

2) квалификации: сотрудник, выполняющий работу, требующую большей квалификации, получает больше;

3) образования: сотруднику, имеющему высшее образование, устанавливается больший заработок, чем сотруднику без высшего образования;

4) отношение к выполняемой работе: субъективный фактор, оклад устанавливает непосредственный руководитель. Определяется отношением работника к выполнению порученного задания.

Премии выплачиваются работникам за выполнение экономических показателей (плана прибыли и тарифных доходов).

При невыполнении экономических показателей учитываемых при премировании, размер премии всему коллективу снижается в установленных размерах.

Премиальные выплаты производятся согласно «Положению о заработной плате». Определение размера премии каждому структурному подразделению производится руководителем организации за общие результаты деятельности, а руководители подразделений определяют размер премии каждому сотруднику с учетом личного вклада по результатам работы.

Совместителям, а так же лицам, проработавшим на предприятии неполный месяц, премия начисляется на общем основании.

Работникам, уволенным по инициативе администрации, а также уволенным по собственному желанию, премия не выплачивается.

Конкретные размеры премии устанавливает директор ООО «Рось», издавая приказ. Он же является единственным лицом, которое принимает решение о премировании и депремировании. Установлены условия (прогул, нарушение общественного порядка, пьянство, хищение <http://www.smartcat.ru/catalog/term\_28\_1\_6417\_2\_rus\_23527.shtml> собственности <http://www.smartcat.ru/catalog/term\_28\_1\_5448\_2\_rus\_22440.shtml> и др.), при которых производится лишение или снижение размеров премии.

Структура материальной мотивации представлена на рисунке 10.



Рис. 10 Структура средней заработной платы в магазине за 2011-2012 годы

Как видно из рисунка 10 средняя заработная плата за последний год повысилась на 11,59%, что объясняется увеличением реализации товаров.

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

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

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

Источником материального стимулирования персонала предприятия в целом, включая заработную плату и премирование, является фонд заработной платы, размеры которого, в свою очередь, определяются экономической эффективностью деятельности предприятия и не являются постоянной категорией. При этом расходы предприятия на стимулирование персонала в течение двух последних лет стабильно увеличиваются. В расчете на один отработанный чел.-час затраты предпринимателя на заработную плату персонала с каждым годом возрастают: в 2011 г. в сравнении с предшествующим годом на 9,5%. В 2012 году увеличение оплаты труда произошло на 11,59%.

Система мотивации персонала в магазине складывается из нескольких составляющих (блоков):

а) материальная форма мотивации;

б) нематериальная форма мотивации;

в) социальная форма мотивации;

г) самомотивация.

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

В системе нематериальной мотивации в практике управления персоналом ООО «Рось» используется более широкий перечень способов мотивации:

 испытательный срок (оплачиваемый);

 продвижение по службе;

 возможность профессионального обучения за счет предприятия;

 корпоративные мероприятия.

Так, в ходе испытательного срока, длящегося месяц, кандидат на конкретную должность в торговом предприятии проходит стажировку под руководством опытного работника. После успешного окончания испытательного срока кандидату гарантируется трудоустройство на предприятии, заключение с ним трудового договора (контракта) - сначала на год, а затем на более длительный срок, стабильная заработная плата, премии, трудовой стаж, социальный пакет, возможность обучения и карьерного роста.

Все это позволяет работнику осознать значимость работы на данном предприятии, стабильность этой работы, ожидаемый в будущем приличный оклад, премирование и т.д., а также формирует в нем внутреннюю лояльность и привязанность к данной организации, стремление работать с полной отдачей.

Продвижение по службе также является весьма значимым мотивирующим фактором. Еще при поступлении на работу в ООО «Рось» каждого кандидата знакомят с историей предприятия, его успехами на потребительском рынке, перспективами развития и т.д. Поскольку торговое предприятие уже зарекомендовало себя как стабильно работающий хозяйствующий субъект, очевидно, что у него есть перспективы дальнейшего развития и расширения географии бизнеса. Это предполагает расширение штата, набор новых кадров либо развитие деловой карьеры уже работающего персонала.

Соответственно, каждый работник предприятия знает, что в случае успешной работы, повышения своего профессионального уровня он имеет шанс получить новую должность, а с ней - и более высокий должностной оклад. Это обстоятельство выступает серьезным мотивирующим фактором, побуждая работника выполнять качественно свои функциональные обязанности, увеличивая свой вклад в общие результаты деятельности предприятия.

Как элемент развития персонала используется ротация кадров, но она ограничена замещением отсутствующих работников на период болезни или очередного отпуска. При этом хорошо организованная ротация кадров, как элемент карьерного развития является мотивирующим фактором в работе с персоналом.

Такой же вес имеет и фактор возможности профессионального обучения за счет предприятия, что особенно важно для молодых работников. На сегодняшний день работодатель тратит на обучение персонала пока небольшие суммы - всего 0,5-0,8% от общей суммы затрат на персонал. Однако это уже важно, поскольку опыт работы подобных частных предприятий показывает, что индивидуальные предприниматели, работающие в сфере малого бизнеса, крайне редко вообще уделяют внимание данной форме мотивации своих работников, предпочитая просто часто менять персонал.

Все применяемые в ООО «Рось» методы обучения можно разделить на два вида: внутреннее и внешнее обучение.

Рассмотрим, какие виды внутреннего обучения применяются для обучения персонала.

Начальное обучение. В рамках процесса обучения персонала происходит «ориентация» персонала, когда происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны ООО «Рось».

Введение в должность нового сотрудника происходит под наблюдением опытного наставника.

На этом этапе новый сотрудник проходит начальное обучение, которое заключается в системе инструктажей наставника и указаний руководителя. Ежедневно руководитель дает задания новичку и ему же новый сотрудник отчитывается о проделанной работе. Начальное обучение сотрудник проходит на основе выполнения конкретных заданий руководителя. Наставник в процессе выполнения задания корректирует работу новичка и тем самым обучает его верно и качественно выполнять непосредственные обязанности. Таким образом, начальное обучение нового сотрудника затягивается до тех пор, пока сотрудник не сможет самостоятельно выполнять весь круг своих непосредственных обязанностей без подсказок и подробных разъяснений руководителя.

Этот метод позволяет передавать другим людям навыки и знания. Преимуществами такого метода являются наглядность и близость к реальности.

Начальное обучение в период адаптации как правило совпадает с периодом испытательного срока. По окончании этого периода, наставник делает оценку нового сотрудника и дает рекомендацию для заключения трудового договора, либо в отказе о заключении договора.

Советы и регулярные указания начальника. Смысл метода заключается в том, что в процессе работы сотрудник получает от своего непосредственного начальника «ценные указания». Плюс такого метода несомненен, так как обучающийся сотрудник в подавляющем большинстве случаев выполняет нужную для предприятия работу. Трудности могут возникать, из-за недостаточной квалификации некоторых руководителей.

Поручение выполнения особых специальных задач. Этот метод направлен на совершенствование особых навыков работников через поручение выполнить специальные одноразовые задания, которые необходимо тщательно отработать. Смысл метода заключается в подготовке к выполнению сотрудником более широких и сложных задач.

Менторство. Иногда знания и навыки передаются не только от непосредственного начальника к подчиненному. Существует понятие «ментор» или «воспитатель». В этой роли обычно выступает опытнейший работник.

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения данная форма используется для повышения квалификации ведущих специалистов, руководителей среднего и высшего звена. Такое распределение издержек в зависимости от категории персонала и его уровня в организационной структуре вполне естественно и обусловлено значимостью решений, принимаемых на каждом уровне и сложностью выполнения производственных задач.

Один из самых популярных методов обучения вне рабочего места - это учеба в вузах, колледжах, других учебных заведениях. Формы такого обучения различны. Это и дневная форма обучения с отрывом от производства, и вечерняя без отрыва от производства, и, наконец, заочная, когда слушатель два-три раза в год прибывает в учебное заведение для участия в установочных лекциях и защиты курсовых работ, сдачи зачетов и экзаменов. В настоящее время 3 сотрудника предприятия, обучаются в различных высших учебных заведениях по очно - заочной форме за счет собственных средств.

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

Этому в немалой степени способствуют корпоративные мероприятия, которые традиционно организуются в ООО «Рось». В общих затратах на персонал расходы на корпоративные мероприятия проходят строкой «Расходы на культурно-бытовое обслуживание». Их объемы не слишком велики, составляя 1,5-1,7 % от суммы общих затрат на персонал.

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

В социальном блоке системы мотивации персонала торгового предприятия пока можно назвать лишь обязательные отчисления работодателя на пенсионное обеспечение работников. На сегодняшний день они составляют 34% всех затрат осуществляемых на управление персоналом. Какие-либо иные формы социальной мотивации работников индивидуальный предприниматель не использует.

В числе способов мотивационного воздействия, применяемых в ООО «Рось», следует назвать самомотивацию, которая имеет как внутренние, так и внешние способы выражения.

К внутренним способам выражения самомотивации работников следует отнести:

 стремление к улучшению результатов своего труда, влияющего на результаты деятельности предприятия в целом;

 интересное содержание труда (для офисных работников);

 экономическая и социальная значимость деятельности;

 хорошая психологическая атмосфера в коллективе.

Внешние способы самомотивации персонала ООО «Рось» - это:

 заработная плата;

 возможность обучения за счет работодателя;

 возможность развития карьеры;

 дополнительные выплаты (премии, социальные отчисления и др.).

Таким образом, действующая в ООО «Рось» система мотивации персонала направлена на формирование привязанности работников к своему предприятию, на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд работников на достижение результатов, значимых для предприятия, а значит, и для самих работников, на повышение уровня их материального обеспечения, развития их деловой карьеры и т.д.

Для выявления проблем, существующих в системе управления персоналом необходимо выяснить у самих работников компании ООО «Рось», что следует изменить. Опросный лист представлен в Приложении 3.

Получены следующие результата опроса:

На вопрос об имеющихся проблемах в системе управления персоналом, большинство ответили, что проблемы явно видны (Рис. 11).



Рис. 11 Ответы персонала о наличии проблем в управлении

Как следует из ответов, большинство работников (59%) считают, что проблемы управления явно видны.

Выбор мотиваторов труда является основой управления персоналом.

Необходимым условием совершенствования системы мотивации является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворенности.

Было проведено анкетирование, позволяющее определить факторы, которыми работники не довольны и определить их потребность в совершенствовании кадровой политики. На вопросы анкеты отвечал весь состав организации. Анкета дала возможность получить следующие результаты:

Анкета для выявления неудовлетворенности работой в организации (Приложение 4).

. Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данную организацию?

а) удовлетворяющая заработная плата - 20%

б) возможный карьерный рост - 40%

в) удовлетворяющий график работы - 30%

г) другое - 10%

. Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

а) полностью удовлетворен - 15%

б) более удовлетворен, чем неудовлетворен - 15%

в) более неудовлетворен, чем удовлетворён - 60%

г) полностью неудовлетворен - 10%

. Какие два фактора определяют выбор этой организации: график работы и возможность делать карьеру.

. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?

а) да - 20%

б) нет - 35%

в) сложно сказать - 45%

Персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к предприятию, 35 % опрошенных думает, что чувство принадлежности отсутствует.



Рис.12 Наличие чувства принадлежности персонала к организации

. Общение с руководством в организации происходит по принципам:

а) руководитель всегда прав - 30%

б) совместное сотрудничество - 10%

в) всегда положительное отношение с сотрудниками - 20%

г) чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам - 40%

Выявляется отрицательное, нравоучительное отношение руководства к сотрудникам.

. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

а) да - 40%

б) нет - 60%

Персонал неудовлетворен организацией рабочего места.

. Какие из методов обучение кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?

а) подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте - 30%

б) тренинг и семинары, проводимые в выходные дни вне рабочего времени - 20%

в) предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала - 50%

Предпочтение персонала отдается личному обучению вне коллектива, а так же обучению на рабочем месте.

. Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?

а) премии (постоянные и единовременные) - 30%

б) создание условий для отдыха и разгрузки - 15%

в) организация коллективных мероприятий - 25%

г) более содержательная работа - 15%

д) проявление творческих (каких - либо) способностей - 10%

е) другое - 5%



Рис. 13 Предпочитаемые работниками методы мотивации

. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

а) в коллективе существует дружба, взаимопомощь - 40%

б) межличностные отношения, выходящие за рамки работы, отсутствуют - 50%

в) в коллективе все время существует конфликтная ситуация - 10%

. Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?

а) да - 90%

б) нет - 7%

в) затрудняюсь ответить - 3%

. Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?

а) пакет № 1 (добровольное медицинское страхование, компенсация услуг сотовой связи, оплаты дополнительных выходных) - 25%

б) пакет № 2 (оплата посещения спорткомплекса, компенсация проезда, оплата обедов) - 45%

в) пакет № 3 (оплата обучения, дополнительногообразования, услуг сотовой связи) - 30%

Анализируя полученные ответы на интересующие вопросы можно сделать следующие выводы:

1. Большая часть коллектива приняла решение о трудоустройстве в данной организации из-за возможности карьерного роста и подходящего графика работы.

2. Более не удовлетворены, чем удовлетворены работой 60% персонала.

. Общение с руководством в организации так же не удовлетворяет сотрудников. 40% из них считает, что отношения руководства к ним отрицательное, нравоучительное. 60% опрошенных не устраивает организация рабочего места.

. Говоря о предоставлении возможности обучаться, повышать квалификацию нужно отметить, что персонал желает обучаться вне организации - 50%.

. Система взаимоотношений в коллективе достаточно стабильная. 40% персонала считает, что в коллективе царит дружба и взаимопонимание, при этом 50% опрашиваемых согласно с тем, что межличностные отношения отсутствуют и только 10% - 3 человека, считают, что в коллективе все время существует конфликтная ситуация.

. При вопросе о желаемых способах вознаграждения. На первом месте стоит вопрос получения премий. 25% опрашиваемых отмечают организацию коллективных мероприятий. Это показывает желание людей сплотиться, проявить свои способности желают 3 человека, более содержательной работой интересуются 15% сотрудников.

. 90% опрошенных согласились, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на их работе.

Проанализировав систему стимулов, используемых для мотивации работников, были сделаны выводы о том, что недостаточного внимания уделяется поддержанию нормального психологического климата, материальных форм стимулирования деятельности работников предприятия ООО «Рось».

При проведении опроса персонала, направленного на выявление недостатков системы мотивации, выяснилось, что основные жалобы и недовольство вызывает распределение заработной платы. По результатам опроса выяснилось, что система оплаты труда не выполняет своей мотивирующие функции. Работник не замечает влияния качества своего труда на размер получаемой оплаты труда и считает, что она выплачивается несправедливо. Работники считают, что работа оплачивается ниже того уровня, на который они претендуют, соответственно количество и качество их работы уменьшается и ухудшается.

Персонал фирмы не готов брать на себя всю полноту ответственности в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с фирмой в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами предприятия. Люди не заинтересованы в своей работе, дальнейшем обучении. Так же на предприятии слабо развито моральное стимулирование персонала, которое является важнейшей частью системы мотивации работников организации ООО «Рось».

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что у работников ООО «Рось» нет достаточной мотивации для эффективной работы. Действующая система материальной мотивации сотрудников обладает следующими ключевыми недостатками:

1) Размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей.

2) Отсутствует система оценки личного вклада работника. Премиальная часть зависит от выполнения плана по прибыли, при этом не учитывается личный вклад каждого сотрудника (сотрудники, не вырабатывающие норму смен по болезни и др., с низкой трудовой активностью получают такой же объем премиальной части, как и эффективные сотрудники). Эффективный сотрудник это сотрудник, который в рамках полной выработки смен, в каждой из них демонстрировал высокий уровень выполнения своих непосредственных функциональных обязанностей.

) Сотрудник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет на его совокупный денежный доход и размер премиальной части.

4) В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

5) Работники считают, что вознаграждение выплачивается несправедливо.

Для анализируемой организации очень важно чтобы люди работали в полную силу, чтобы цели компании и цели сотрудников совпадали. В этих условиях актуальным становится вопрос о совершенствовании системы мотивации персонала.

Можно предложить следующие основные мероприятия для совершенствования системы мотивации персонала ООО «Рось»:

1) совершенствование системы оплаты труда, в том числе повышение уровня дополнительных премиальных выплат;

2) разработка набора социальных пакетов для сотрудников организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «РОСЬ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала организации

Возрастание роли материальной заинтересованности обусловлено тем, что в условиях рыночной экономики предприятия ищут новые модели оплаты труда, ломающие уравниловку и дающие простор развитию личной материальной заинтересованности. В рыночной экономике необходимо не просто обеспечивать материальную заинтересованность в определенных результатах труда, но и заинтересовать работника в повышении эффективности труда.

Систему материального стимулирования нужно ориентировать не на квалификацию, полученную по диплому, а на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения. Выплачивать поощрения за общие результаты предприятия в целом. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои обязанности, но и способность участвовать в решении производственных проблем, знать их и разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

В рыночной экономике главным фактором стабильного развития общества является усиление материальной заинтересованности работников в повышении результативности деятельности на основе обеспечения тесной взаимосвязи размеров доходов трудящихся с количеством и качеством затраченного ими труда. Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышении эффективности производства и качества работы могут вводиться системы премирования, вознаграждения по итогам работы за год, другие формы материального поощрения.

Мотивация привлечения сотрудника в разных ситуациях неодинакова и зависит от того, кто в ком больше заинтересован: человек, ищущий работу, или компания - в специалисте.

Создание системы мотивации к эффективному труду - самая трудная задача для большинства компаний, в этом смысле ООО «Рось» не исключение. Наличие в организации алгоритмов побуждения к продуктивному труду разрешает возможные противоречия между работником и работодателем, стабилизирует баланс интересов. Однако решение именно этой задачи вызывает больше всего конфликтов, поскольку напрямую влияет на справедливость оценки труда и его оплаты.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты труда и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Так как основным мотивом (исходя из опроса, проведенного выше) люди считают заработную плату в ООО «Рось» используется обычная для такого рода предприятий система оплаты труда. Уровень заработной платы в ООО «Рось» находится на невысоком уровне. Сотрудники связывают заработную плату с трудовым вкладом на данном предприятии и разработка системы мотивации персоналом должна иметь в своей основе разработку системы оплаты труда в соответствии с профессиональными и личностными качествами работника, а также возможность повышения уровня премиальных выплат.

Мероприятия для совершенствования системы оплаты труда:

1) Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.

) Повышение уровня дополнительных премиальных выплат:

 введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемых в процентах от стоимости реализованной продукции - для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники отделов);

 установление премий за перевыполнение плана;

 надбавка к заработной плате за работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания;

 выплата бонусов - годовых вознаграждений по результатам работы всего отдела, с учетом изменения объема продаж.

Для усиления мотивации работников к труду необходимо выполнить следующие условия:

 руководство компании должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие;

 руководство должно установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;

 руководители и менеджеры компании ООО «Рось» должны формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы;

 поддерживать у работников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию.

Должна быть разработана система оценивания личного вклада работника. Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника. Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Для повышения уровня удовлетворенности работниками материальным вознаграждением необходимо проведение мероприятий по сокращению коммерческих расходов для выявления резервов роста заработной платы.

Проведение мероприятий по сокращению издержек обращения (транспортных расходов, расходов на канцелярские товары, услуги связи, тару и тарные материалы, аренду и содержание помещений, электроэнергию, командировки) может несколько повысить фонд заработной платы.

Оплата труда работника в этой системе разбивается на две основные составляющие - константная и переменная:

Константная часть оплаты труда - постоянная часть заработной платы - гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, то есть вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.

Консервативно-константная часть оплаты труда - базово - должностной оклад (ставка) выплачивается за выполнение своих должностных обязанностей. Размер ставки пересматривается тарифной комиссией, собирающейся с периодичностью один раз в год, за исключением чрезвычайных ситуаций, например, инфляция.

Характерной особенностью консервативно-константной оплаты труда является независимость ее от объемов работ выполненной сотрудником. Данный вид оплаты труда выплачивается в обязательном порядке, в договорном объеме в случае отработки запланированного времени за исключением грубого нарушения нормативных требований (нарушение дисциплины, причинение материального ущерба).

Годовая константная часть оплаты труда - дополнительное вознаграждение работнику, возрастающее с течением времени его работы в данной организации: доплата за выслугу лет (регулируется ежегодно). Данная доплата измеряется в процентах от базовой ставки. Величина процента доплаты за выслугу лет должна быть строго фиксирована и носить общий для всех работников организации характер. Вознаграждение за выслугу лет может измеряться не только в денежной форме, но и в любой другой ценной для работника материальной форме.

Это дополнительное вознаграждение способствует сплочённости работника с организацией. Безусловно, любая компания заинтересована в преданных сотрудниках.

Константно-переменная часть оплаты труда (выплата соответствия) - это дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое при выполнении плановых показателей, в случае отсутствия дисциплинарных взысканий, нареканий со стороны руководства, причинения ущерба материальным ценностям организации. К статически-переменной части оплаты труда относятся ежемесячная, ежеквартальная и годовая премии. Константность данного элемента оплаты труда состоит в том, что работник обязательно получает эту часть, если он соответствовал функциональным и должностным требованиям. Такой вид вознаграждения способствует соблюдению со стороны работника норм и предписаний, касающихся работы, что улучшает дисциплинированность персонала.

Переменная часть денежного вознаграждения (бонусы или побудительные выплаты) обычно связаны с вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т. д. Иначе говоря, то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы организации, подразделения или самого работника.

Переменная часть оплаты труда разделяется на:

 премиальная система для исполнительских звеньев - бонус;

 премиальная система, стимулирующая прогрессивных для организации нововведений (рацпредложений, перспективных идей и т.п.) - прогресс-бонус.

*Бонус* - это дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое по факту, либо раз в месяц, либо раз в квартал, за результаты своей деятельности значимые для организации. Это могут быть: повышение объемов продаж, повышение производительности труда, выполнение дополнительной задачи сверх запланированной и т.п.

Кроме того, бонус может быть личный и командный.

Командный бонус - премиальное вознаграждение группы за достижение целей своего подразделения, стратегически или тактически значимых для организации в целом (увеличение продаж, повышение конкурентоспособности, повышение прибыли, рост производительности и пр.).

Личный бонус - вознаграждения, поощряющие высокие индивидуальные заслуги работника в деле решения стратегических и тактических задач предприятия (достижение более высоких индивидуальных результатов, вклад в снижение издержек производства, в увеличение объемов реализуемой продукции, услуги, экономию ресурсов и т.п.).

Переменная часть денежного вознаграждения, выплачиваемая персоналу, будут базироваться на оценке результатов труда каждого отдельного работника. Выплата премий будет осуществляться в зависимости от объёмов продаж. Это повысит заинтересованность персонала в высоких результатах своего труда и соответственно, в конечных результатах деятельности организации. Следует отметить, что размеры материального вознаграждения не должны быть для коллектива тайной, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд и инициатива всемерно поощряются руководством.

Текущее премирование будет осуществляться по итогам работы за месяц в случае достижения работником высоких производственных показателей при одновременном безупречном выполнении работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором, а также распоряжениями непосредственного руководителя. При этом под высокими производственными показателями понимается: рост объема продаж и связанных с ними доходов, соблюдение договорной дисциплины, недопущение порчи товаров в результате его хранения, строгое выполнение правил приемки и отгрузки продукции по количеству и качеству.

Системы индивидуального стимулирования более сильно влияют на поведение работника в части достижения тех целей, которые были перед ним установлены. Эта система премирования представляет собой формализованные программы, где размер вознаграждения основан полностью на количественных параметрах и имеют своей целью достижение определенного уровня продаж. Здесь работник контролирует результаты и эти результаты можно количественно оценить в краткосрочном интервале. Оплата от выполненного объема говорит в своем названии сама за себя. Данная схема оплаты не несет в себе никакого риска для работодателя, так как непроизводительный труд не оплачивается.

Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, используя труд оптимального количества работников.

Можно выделить четыре наиболее крупных этапа в разработке и внедрении новой системы оплаты труда в организации.

Первый этап - издание приказа по организации о подготовке к переходу на новую модель оплаты труда, в котором излагаются основные причины преобразований в организации заработной платы, суть и достоинства вновь избранной системы мотивации, главные мероприятия, которые необходимо реализовать, с указанием сроков и ответственных за их выполнение, а также утверждается состав комиссии по проведению подготовительной работы.

Второй этап - разработка положения о внедрении новой системы оплаты труда.

Третий этап - внедрение новой системы материальной мотивации - издание приказа о переходе на новую модель оплаты труда, об утверждении разработанного положения. С учетом поступивших предложений от производственных подразделений (основной, вспомогательный и управленческий персонал) и на основании положения о новой модели каждому работнику организации утверждается конкретный размер заработной платы.

На четвертом этапе анализируется эффективность введённой системы оплаты труда. Через определенное время после внедрения системы (квартал) на основе наблюдений, обследований, бесед с работниками, социологических и экспертных опросов целесообразно дать предварительную оценку нововведению в системе организации материального стимулирования, выявить недоработки и резервы в организации модели, а также внести соответствующие коррективы.

Цель данного мероприятия - стимулирование работы персонала.

Модель компенсации описывается формулой:

ЗП = К1+К2+К3+К4+К5

К1-К5- компоненты компенсации

Таблица 7

Компоненты компенсации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| К1 | Постоянная часть оплаты труда (оклад) | Обеспечивает текущее функционирование, обеспечивает относительную стабильность состава коллектива |
| К2 | Переменная часть оплаты труда по неизменяемым критериям оценки деятельности (премия ПФР) | Обеспечивает выплаты всем или большинству сотрудников в случае выполнения объема продаж |
| К3 | Инициативы | Обеспечивает дополнительные возможности стимулирования активности, заинтересованности и творчества сотрудников, как в рамках их должностных обязанностей, так и вне таковых. Выплаты производятся, если сотрудник работает с дополнительной нагрузкой, то размер оплаты труда отсутствующего по штатному расписанию сотрудника переходит заменяющему его функции |
| К4 | Надбавки. Персональные выплаты | Обеспечивает учет индивидуальных профессиональных потребностей руководителей и сотрудников, которые по ряду причин не могут быть учтены в рамках должностных обязанностей. В том числе, совмещение временных и постоянных функций. Применение специальных знаний, навыков и умений. |
| К5 | Штрафы и санкции | Определяется законодательством и соответствующими ему процедурами и правилами организации. Носит профилактический характер и обеспечивает организации компенсацию за нанесенный ей сотрудниками ущерб (умышленный и неумышленный, прямой и косвенный и т.д.) |

В компании «Рось» помимо материального поощрения в виде заработной платы торговый персонал периодически мотивируется с помощью различных акций, которые устраиваются по конкретному производителю либо по торговой марке. Различают акции, устраиваемые самим производителем и акции от руководства нашей компании. Чаще всего суть акций сводится к тому, что на ассортимент одного производителя или его конкретную торговую марку выставляется план продаж на определенный период, по итогам выполнения которого торговый персонал получает материальные вознаграждения или подарки.

В качестве моральных стимулов могут быть применены:

1) Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.

2) Трудовое стимулирование - предоставление возможности продвижения по службе, повышать роль сотрудников в участии управлением предприятием.

3) Предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации, выплата стипендий «отличникам».

4) Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха как сотрудникам, так и членам их семей, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).

5) Воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием, стремления трудиться на его благо - путем разработки и внедрения специальных программ.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связанна с рабочими результатами. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты и поощрений как справедливую, могут быть предприняты следующие меры:

 выявление через социологические опросы факторов, снижающих удовлетворенность работников действующей в организации системой стимулирования труда и практикой предоставления тех или иных льгот, и принятие, в случае необходимости, соответствующих коррекционных мер;

 лучшее информирование работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и тому подобное), кому и за что они даются;

 выявление в ходе личных контактов с подчиненными возможной несправедливости в оплате работников, присуждении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;

 постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, и внесение своевременных изменений в систему оплаты их труда.

3.2 Совершенствование комплектации социального пакета для сотрудников организации

Важным аспектом социальной политики организации является разработка социального пакета для сотрудников. Социальная политика в компании является одним из способов дополнительного стимулирования работников, что существенно повышает лояльность персонала, если организация предлагает к зарплате различные социальные бонусы.

Социальный пакет выполняет несколько функций:

) компенсация невысокого уровня заработной платы;

) привлечение новых сотрудников;

) удержание уже имеющихся сотрудников;

) поддержание стимулирующего фактора в трудовой деятельности.

Однако, для того, чтобы мероприятия, проводимые компанией, имели результат (а именно эффективную трудовую деятельность и высокий уровень лояльности персонала компании), необходимо соблюдение ряда условий. Во-первых, сотрудники предприятия должны осознавать, что представляемый пакет социальных льгот и услуг является дополнительным материальным вознаграждением за работу, помимо заработной платы. Во-вторых, все мероприятия социальной политики должны отвечать основным потребностям сотрудников.

Социальный пакет - это часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат работникам, сверх предусмотренных законодательством РФ.

В его состав могут включаться дополнительные медицинское, пенсионное страхование, страхование жизни, предоставление беспроцентных кредитов и ссуд сотрудникам, оплата питания, оплата расходов на связь, обучение и переобучение, возмещение расходов по оплате аренды жилья и коммунальных услуг, содержания детей в дошкольных учреждениях, др.

Социальный пакет, гарантии и компенсации, устанавливаемые государством, составляют компенсационный пакет работника.

В том случае, если работник по каким-либо причинам не обладает компенсационным пакетом и получает только заработную плату, существует два варианта. Либо из получаемых средств он может финансировать свой «собственный социальный пакет» (нести расходы на медицинское обслуживание, осуществлять сбережение средств на случай стойкой потери трудоспособности (старость или инвалидность), застраховать свою жизнь и здоровье от несчастного случая), либо поглощать эти риски, т. е. отказаться от попыток предупреждения и распределения этого риска и самостоятельно нести бремя ответственности при наступлении неблагоприятного события.

Элементы «обязательного соцпакета» характеризуются тем, что у работодателя нет выбора из каких средств финансировать эти компенсации, все они относятся к расходам на оплату труда персонала, а значит, с них платятся платежи в пользу работника в бюджет РФ на финансирование пенсий и во внебюджетные фонды социального и обязательного медицинского страхования.

Перечень основных обязательных компенсаций:

 оплата дней отпуска;

 выходное пособие в некоторых случаях прекращения трудового договора;

 оплата дней временной нетрудоспособности (оплата больничных листов);

 обязательное страхование от несчастного случая и профессиональных заболеваний;

 обязательное пенсионное страхование / обеспечение;

 обязательное медицинское страхование;

 компенсация расходов при направлении в служебные командировки.

В настоящее время в ООО «Рось» существует достаточно проработанный и объемный социальный пакет. Тем не менее, часть работников считает, что руководству компании необходимо расширить социальный пакет. В ходе опроса работников ООО «Рось» выявлены следующие наиболее востребованные компенсации:

 добровольное медицинское страхование;

 добровольное страхование от несчастных случаев;

 добровольное страхование жизни;

 повышение размера выплаты по временной нетрудоспособности до уровня среднего заработка;

 повышение размера выходного пособия;

 предоставление дополнительных дней отпуска;

 организация питания;

 оплата профессионального обучения/ переподготовка;

 компенсация расходов на транспорт;

Здесь представлен не исчерпывающий перечень таких компенсаций, а наиболее востребованные элементы компенсационного пакета.

Кроме существующих компенсаций можно предложить дополнить социальный пакет ООО «Рось» следующими дополнительными компенсациями, которые не являются обязательными и руководство компании будет финансировать их целиком за счет чистой прибыли (либо солидарно с работником), либо при разработке целых программ совместно с банками и т. п.:

 предоставление ссуд/поручительство при кредитовании;

 съем/оплата жилья;

 оплата занятий в спортзалах;

 оплата няни/детского сада;

 организация и проведение корпоративных мероприятий;

 скидки на бытовое обслуживание;

 прочее.

Фактически, этот перечень может быть дополнен любым видом материального возмещения работнику его затрат на труд, отдых и прочее в денежной или натуральной выплате.

Такие компенсации могут и не требовать прямых затрат работодателя и могут быть предложены работникам в виде дополнительных возможностей. Руководство компании также может заключать партнерские соглашения с предприятиями сферы обслуживания (прачечные, театральные кассы, предприятия питания и пр.), для которых такие соглашения являются возможностью поиска новых клиентов, на пользование их услугами со скидкой для своих работников.

Руководство ООО «Рось» решило разработать для своих сотрудников три социальный пакета.

В первый пакет входит:

 добровольное медицинское страхование - работнику, проработавшему в организации более 5 лет, предоставляется полис добровольного медицинского страхования на сумму 10 000 руб. в год, которую он может использовать на определенные медицинские услуги;

 компенсация услуг сотовой связи - организация оплачивает безлимитную корпоративную сотовую связь на сумму 300 руб. в месяц, выбирая оператора на свое усмотрение;

 оплата дополнительных выходных - организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц - так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Во второй пакет входит:

 оплата посещения спорткомплекса - организация предлагает два вида: организация покупает абонемент на сумму 2 000 руб. в год в определенном спорткомплексе, или выплата этой суммы работнику для того что бы он мог заниматься в любом другом комплексе, но при этом если для покупки абонемента этой суммы не хватает, то сотрудник самостоятельно оплачивает разницу;

 оплата обедов - организация выплачивает сотруднику сумму в размере 2 000 руб. один раз в месяц.

В третий пакет входит:

 оплата обучения, дополнительного образования сотрудников отработавших в организации от двух лет, как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах 5 000 руб., либо беспроцентное кредитование работника на ту же сумму, на образовательные цели;

 оплата времени болезни - организация предоставляет работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю с сохранением оклада;

 оплата дополнительных выходных организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц - так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Каждый сотрудник организации, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему. Стоимость пакетов практически одинакова, единственная разница, пакет под № 1 дороже на 4000 рублей, но и его выбрать могут только те сотрудники, которые проработали в компании не менее пяти лет.

Социальные гарантии часто являются основополагающими в выборе работы, поэтому привлечение высококлассных специалистов, как правило, требовательных к выбору месту работы, требует устранения недостатков, присутствующих в организации. Рассчитывать на привлечение высококвалифицированного персонала без предоставления соцпакета на сегодняшний день выглядит практически нереальным. Соцпакет обеспечивает конкурентоспособность организации и дает возможность удержать ценных работников от ухода в другую компанию, стимулируя их на долгосрочное сотрудничество. По крайней мере, для половины опрошенных социологами работников предоставление солидного соцпакета становится фактором, удерживающим их от принятия решения сменить место работы.

Итогом внедрения дополнительных пунктов социального пакета будет то, что это поможет компании привлечь компетентных сотрудников, а также сохранить уже сложившийся коллектив. И все это, в свою очередь, будет служить дополнительным рычагом административного воздействия на работников.

Заключение

На основании изученной литературы и анализа системы мотивации персонала ООО «Рось» можно сделать вывод о том, что мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Мотивация позволяет в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей предприятия.

Для осуществления действенной мотивационной политики в организации необходимо, чтобы цели персонала и администрации не противоречили друг другу. Это создает основу для эффективных взаимоотношений и взаимодействия персонала и организации, для достижения общих целей.

Использование различных форм и методов стимулирования позволяет сформировать руководству компании действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию компании. Поэтому хозяйственная деятельность фирмы во многом зависит от правильной организации финансовой и управленческой работы в компании.

Успех любой организации во многом зависит от того, насколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в области управления компанией. Нельзя экономить на заработной плате хорошим работникам. Одной преданности организации недостаточно для продолжительной работы в ней. Низшие потребности также обязательно должны быть удовлетворены, особенно, когда они связаны с такими высшими потребностями, как уважение и признание, которые в настоящее время базируются на размере оклада.

Сегодня обостряется необходимость решения проблем заинтересованности каждого человека в качественной и творческой работе во благо организации и общества.

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

1) Система мотивации - это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

2) Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

) Проведенный в работе анализ ООО «Рось» показал, что система мотивации труда в организации требует совершенствования. Установленный в организации стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. Но размер вознаграждения мал, поэтому является недостаточным мотиватором для того, чтобы сотрудники работали в полную силу.

Основными слабыми сторонами существующей системы материальной мотивации труда работников ООО «Рось» являются следующие аспекты:

1) размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей;

2) отсутствует система оценки личного вклада работника. Премиальная часть зависит от выполнения плана по прибыли, при этом не учитывается личный вклад каждого сотрудника (сотрудники, не вырабатывающие норму смен по болезни и др., с низкой трудовой активностью получают такой же объем премиальной части, как и эффективные сотрудники). Эффективный сотрудник это сотрудник, который в рамках полной выработки смен, в каждой из них демонстрировал высокий уровень выполнения своих непосредственных функциональных обязанностей;

) работники считают, что вознаграждение выплачивается несправедливо;

) сотрудник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет на его совокупный денежный доход и размер премиальной части;

5) в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

Основными направлениями совершенствования системы мотивации персонала на ООО «Рось» в сложившихся условиях стали:

 совершенствование системы оплаты труда;

 разработка набора социальных пакетов для сотрудников организации.

Повышение зарплаты в целях действенности стимулирования должно быть ощутимым, состоять как минимум из трех частей: минимальной, но стабильной части, премиальных по результатам труда и денежной суммы, отражающей опыт и стаж работника.

Целесообразно также, чтобы система материальной мотивации включала в себя компенсационный пакет, предусматривающий не только денежные выплаты, но и различные льготы. Такой подход усиливает трудовую мотивацию.

Эти мероприятия направлены на то, чтобы повысить интерес работника к выполнению служебных обязанностей, удержать в компании ключевых сотрудников и сохранить нормальный морально-психологический климат в коллективе, что, в свою очередь, повлияет на увеличение дохода организации.

Надеюсь, что результаты данной работы будут использованы руководителями ООО «Рось» в целях дальнейшего развития компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года №8-ФЗ в ред. от 29.04.2008 с изм. от 22.12.2008

2. Авдеев О.В. Оплата труда на предприятиях.- М.: Финансы и статистика, 2010

3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2010

4. Белкина В., Белкина М. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита, 2011, № 8. С. 43-45

5. Бирман Л.А. Управленческие решения. - М.: Дело, 2004

. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации. //Управление персоналом. - 2008

. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина - 2-е изд. - Харьков: Издательство Гуманитарный центр, 2005

. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект, 2004

. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: ЮРИСТЬ, 2008

. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для эк. спец. Вузов. - М.: Высшая Школа, 2009

. Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б. Липченко Н.В. Мотивация трудовой деятельности. - М.: Машиностроение -1, 2003

. Герасимов Б.Л., Морозов В.Л. Мотивация в управленческой деятельности. - Самара: УДЦ, 2010

. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ.- Новосибирск: СибАГС, 2009

. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом, - М.: ИНФРА-М, 2008

15. Зиновьев В. , Зиновьева И. Роль психологических аспектов в управлении коллективом// Менеджмент сегодня, № 6, 2008, с. 37

16. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова - 4-е изд. - М: Альпина Бизнес Букс, 2008. - с. 11

17. Казаринова Е. А. Оперативное управление торговым персоналом / Е. А. Казаринова - СПб: Питер, 2008

18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом.- М:ИНФРА-М, 2006

19. Коротков Э.М. Исследование систем управления: Учебник. - М.: ООО Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2009

20. Лукичева Л.И. Управление персоналом. Уч. Пособие. Омега-Л, 2008

21. Мартанова К.В., Тимошкина Е.В., Белоус Е.Н. Мотивация на вырост, или бонус за достижение цели// Справочник по управлению персоналом. - 2005, № 7.- с. 82-85

22. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: перевод с английского / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 2005

. Михайлов Г.С., Тарасенко А.В. Диалоговая модель принятия управленческих решений руководителем // Журнал прикладной психологии. - 2004, № 1. С.2-15

. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: Издательский центр «Академия», 2009

. Одегов Ю.Г., Федченко А.А., Дашкова Е.С. Мотивация трудовой деятельности / учебно-практическое пособие. М., 2009

. Основы менеджмента: учебное пособие. / В.Л. Полукаров. - 2-е изд., перераб. - М.: КНОРУС, 2008

. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. С. Пряжников. - М.: Издательский центр «Академия», 2008

. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина - М: Вершина, 2008

. Соломандина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломандина, В.Г Соломандин - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009

. Толковый словарь русского языка / Сост. Н.Ф. Татьянченко - М.: Издательский дом «Диалог», 2006

. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия - М.: Дело, 2007

. Управление персоналом организации. Учебник /под ред. А.Я. Кибанова 4-e изд., доп. и переработанное - М: 2011

. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента.- М.: Эксмос, 2000

. Федорова Н. Управление персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом, 2003, № 8

. http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=13955

. http://www.ippnou.ru/ Кручинецкий С.М. Методика формирования нематериальной мотивации

ПРИЛОЖЕНИЕ 1



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Рис. 2 Методы мотивации труда работников

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

. Вы думаете, что:

а) проблем в управлении персоналом компании нет;

б) есть небольшие проблемы;

в) проблемы явно видны.

. Из приведенных ниже факторов, отметьте те, которые на ваш взгляд оказывают наибольшее мотивационное значение.

а)условия труда;

б) публичная похвала;

в) внимание сослуживцев к личным заслугам;

г) хорошие отношения в коллективе;

д) развитие профессиональных навыков через обучение;

е) карьерный рост;

ж) хорошая материальная мотивация.

. Какие факторы на Вас взгляд еще не достаточно используются для мотивации в ООО «Рось»?

а) корпоративность;

б) делегирование полномочий;

в) обучение сотрудников;

г) дисциплина труда;

д) карьеростроительство;

е) иное.

4. Вы имеете хорошие возможности для развития личных профессиональных навыков?

а) да;

б) нет.

. Удовлетворены ли Вы мероприятиями по развитию персонала в ООО «Рось»?

а) да;

б) нет.

6. Как Вы оцениваете существующие условия труда?

а) удовлетворительные;

б) неудовлетворительные.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкета для выявления неудовлетворенности работой в организации

. Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данную организацию?

а) удовлетворяющая заработная плата;

б) возможный карьерный рост;

в) удовлетворяющий график работы;

г) другое.

. Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

а) полностью удовлетворен;

б) более удовлетворен, чем неудовлетворен;

в) более неудовлетворен, чем удовлетворён;

г) полностью неудовлетворен.

. Какие два фактора определяют выбор этой организации (например, заработная плата и возможность делать карьеру)

. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?

а) да;

б) нет;

в) сложно сказать.

. Общение с руководством в организации происходит по принципам:

а) руководитель всегда прав;

б) совместное сотрудничество;

в) всегда положительное отношение с сотрудниками;

г) чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам.

. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

а) да;

б) нет

. Какие из методов обучение кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?

а) подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте;

б) тренинг и семинары, проводимые в выходные дни вне рабочего времени;

в) предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала.

. Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?

а) премии (постоянные и единовременные);

б) создание условий для отдыха и разгрузки;

в) организация коллективных мероприятий;

г) более содержательная работа;

д) проявление творческих (каких - либо) способностей;

е) другое.

. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

а) в коллективе существует дружба, взаимопомощь;

б) межличностные отношения, выходящие за рамки работы, отсутствуют;

в) в коллективе все время существует конфликтная ситуация.

. Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?

а) да;

б) нет;

в) затрудняюсь ответить.

. Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?

а) пакет № 1 (добровольное медицинское страхование, компенсация услуг сотовой связи, оплаты дополнительных выходных);

б) пакет № 2 (оплата посещения спорткомплекса, компенсация проезда, оплата обедов);

в) пакет № 3 (оплата обучения, дополнительногообразования, услуг сотовой связи).

|  |
| --- |
| [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) |  |