Содержание

[Введение 3](#_Toc510971664)

[1 Теоретические основы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала 5](#_Toc510971665)

[1.1. Сущность мотивации труда персонала 5](#_Toc510971666)

[1.2. Теории мотивации персонала 7](#_Toc510971667)

[1.3 Формирование механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом предприятия 9](#_Toc510971668)

[2 Анализ мотивации и стимулирования труда работников ООО «Крис» 16](#_Toc510971669)

[2.1. Общая организационно - экономическая характеристика ООО «Крис» 16](#_Toc510971670)

[2.2. Анализ мотивации труда работников 18](#_Toc510971671)

[3 Пути совершенствования мотивации и стимулирования труда в ООО «Крис» 23](#_Toc510971672)

[Заключение 27](#_Toc510971673)

[Список использованных источников 29](#_Toc510971674)

[Приложение 31](#_Toc510971675)

# Введение

Тема курсовой работы актуальна, так как система мотивации и стимулирования труда персонала является неотъемлемой частью любых экономических отношений, происходящих в организации.

Мотивация труда становится основополагающей частью в деятельности организации благодаря тому, что на ее основе стоится конечный результат работы персонала. Неоднократно предпринимались попытки создания методологии исследования, позволяющие создать целостное представление о состоянии, проблемах и перспективах развития системы мотивации и стимулирования труда. Однако они не универсальны и требуют дополнения, в значительной степени это объясняется длительной сосредоточенностью руководителей на достижении поставленных целей и, как следствие, невнимание к потребностям рабочего состава.

В России во многих организациях специалисты занимаются разработкой и внедрением различных систем мотивирования персонала, однако, сложность проблемы состоит в том, что не совсем понятно, как стимулировать работников для достижения максимальных результатов труда.

Среди проблем российской системы мотивации персонала на передний план выходят: неразвитость форм и методов мотивации труда, в отличие от опыта зарубежных стран; направленность в основном только на материальные методы стимулирования; незначительная заинтересованность управляемым персоналом. Кроме того, отечественные руководители организаций вынуждены осуществлять свою деятельность в конкурентной среде. В сложившейся ситуации возрастает актуальность выбора эффективных стратегий развития мотивации и стимулирования работников, для того чтобы добиться наилучших показателей в труде.

Актуальность проблемы предопределила выбор темы курсовой работы.

Проблемам формирования мотивационного механизма в системе стратегического управления персоналом предприятия посвящены научные работы многих ученых, в частности О. Амосова, Е. Арефьевой, М. Армстронга, Д. Богини, О. Гришновой, Г. Дмитренко, И. Игнатьева, В. Ковалева, А. Колота, В. Прохоровой, Х. Хекхаузета и др.

 Однако вопросы, касающиеся сущности мотивационного механизма в системе стратегического управления персоналом предприятия, остаются недостаточно исследованными и разработанными, как с точки зрения теоретического обоснования, так и с позиции реализации конкретных мероприятий на предприятии.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала.

Для достижения намеченной цели поставлены и решены следующие задачи:

* изучить теоретические основы формирования системы мотивации и стимулирования туда персонала;
* рассмотреть современные методы стимулирования работников;
* дать экономическую характеристику деятельности ООО «Крис»;
* провести анализ мотивации и стимулирования труда работников;
* исследовать состояние удовлетворенности сотрудников работой в ООО «Крис»;
* выявить потенциальные возможности мотивации и стимулирования труда в организации;
* рекомендовать отдельные способы и методы стимулирования деятельности персонала в ООО «Крис».

Предметом исследования выступает система мотивации и стимулирования труда работников.

Объектом исследования является управление персоналом.

Объектом наблюдения – ООО «Крис» г. Новосибирск.

По структуре работа состоит из введения, трех основных глав, заключения и списка литературы.

# 1 Теоретические основы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала

## 1.1. Сущность мотивации труда персонала

Изучение мотивационной сферы трудовой деятельности работников позволяет выработать и реализовать определенную программу привлечения и закрепления в организации высокопрофессиональных работников, развивать кадровый потенциал через мотивацию профессиональной активности, находить новые способы и механизмы регулирования социально-трудовых отношений. [17, с. 63]

Под мотивацией понимается процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. Можно вести речь о двойственности мотивации: с одной стороны, она представляет собой внешнее по отношению к индивиду побуждение, а с другой – используются внутренние «толчки». Кроме того, мотивация выступает как одна из функций управления и как побудительная сила.

По другому определению мотивация – это побуждение человека к деятельности.

Побуждать человека могут разные условия, в которых человек находится. Всю совокупность этих побуждающих обстоятельств называют мотиваторами. Исходя их всего, выходит, что мотиваторы – это факторы, которые влияют на мотивацию. В зависимости от особенностей мотиваторов, мотивация может классифицироваться по различным признакам [21, с. 25].

В связи с этим выделяются: прямой способ мотивации, к которому относятся нормативная (побуждение с помощью идейно-психологических средств) и принудительная мотивации (властное воздействие с угрозой уменьшения возможностей удовлетворения потребностей работником), и косвенный способ мотивации, подразумевающий стимулирование (включение внешних факторов – стимулов).

Важно различать мотивы и стимулы.

Стимулы – внешние причины, побуждения, которые могут вызвать разные мотивы; они ориентированы на удовлетворение потребности, их можно проследить, спланировать, отменить. Чтобы стимул вызвал мотивы, нужно, чтобы он был осознан и принят личностью. Если стимул требует от человека действий, которые неосуществимы, невозможны в силу каких-то причин (физических, нравственных, финансовых и т. д.), то происходит его неприятие и мотив не актуализируется.

Мотив – это внутреннее побуждение, определяющее направленность активности человека в профессиональном поведении в целом. Мотив порождается определенной потребностью и выражает готовность к действию, побуждает к активности. Превращение мотива в главную движущую силу человеческого поведения означает его актуализацию.

Мотивация труда является основным условием гарантийного выполнения работы персонала любой организации. От того, как хорошо такая мотивация сформирована и соответствует целям и задачам деятельности, будут зависеть его целеустремленность, повышение эффективности и качества труда.

Мотивация трудовой деятельности - это стремление работника удовлетворить свои потребности с помощью труда, направленного на достижение целей компании [7, с. 3].

Существует большое количество мотивирующих факторов, влияющих на мотивацию людей, например, получение нового места работы, а также изменение привычных условий труда вызывает у сотрудника желание хорошо проявить себя. Не получив такой возможности, любой сотрудник разочаровывается в своей работе.

При этом с экономической точки зрения люди являются довольно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Любой руководитель обязан понимать, что существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую.

## 1.2. Теории мотивации персонала

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: [содержательные](http://examen.od.ua/osnovi/page10.html) и [процессуальные теории мотивации](http://examen.od.ua/osnovi/page151.html). [6, с. 80]

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

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

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

В общем смысле мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Содержательные теории основываются на определении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом.

Согласно теории Маслоу, все потребности человека можно разделить на пять групп: [4, с. 59]

* физиологические потребности – необходимые для выживания;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем;
* социальные потребности – потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;
* потребности в уважении, признании;
* потребности самовыражения.

Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (причем необязательно полностью). Менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими.

Д. Мак–Клелланд выделял три уровня потребностей:

* потребность власти – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании» надо готовить к занятию высших руководящих должностей;
* потребность успеха. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения;
* потребность в причастности. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Ф. Герцберг выделил две группы факторов, которые влияют на поведение людей:

* гигиенические факторы: условия труда, социальные отношения, стиль руководства организации, вознаграждение, социально–психологический климат на предприятии;
* факторы мотивации: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможноеть совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга, менеджеру необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможноеть самим определить и указать то, что они предпочитают.

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

Основные процессуальные теории: теория ожидания (Виктора Врума), теория справедливости (С.Адамса), модель мотивации Портера-Лоулера.

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

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

## 1.3 Формирование механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом предприятия

Современное состояние экономики требует от предприятий повышения стратегической активности, что возможно при условии построения действенного мотивационного механизма стратегического управления. Одной из основных причин неэффективной деятельности предприятий является недостаточное использование систем мотивации труда в управлении персоналом предприятия.

Сложившиеся условия требуют новых подходов к решению вопросов эффективного использования персонала с применением действенной системы стимулирования и мотивации. Неудовлетворительный или недостаточный уровень последней может стать причиной ограничения потенциала предприятия, приводящего к снижению трудовой активности персонала [18, с. 163]. Поэтому формирование эффективного механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом является не только основным направлением разработки практических стратегий предприятий, но актуальной научной проблемой современности.

Основным способом эффективного и мобилизации персонала выступает его достойная мотивация на предприятии. Ее целью является получение максимального эффекта от применения имеющихся трудовых ресурсов, что способствует повышению общей рентабельности и росту прибыли предприятия.

Разрабатывая механизм мотивации труда, необходимо учитывать критерии системы материального стимулирования в соответствии с типами работников предприятия представлена на рисунке 1.1.

****

Рис. 1.1. - Оптимизация системы материального стимулирования согласно типам работников предприятия

Учитывая, что мотивация выступает не только в качестве связующего звена причинно-следственных связей на предприятии, важным является синтез таких понятий, как восприятие, вознаграждение, удовольствие, усилие, способность, результат в рамках единой системы.

Среди выдающихся ученых, занимавшихся вопросами анализа мотивационного механизма в управлении предприятием можно выделить следующих: В. Дедегкаев, М. Карлин, М. Збарский, В. Рябоконь и др.

По мнению Н. Кваши [11, с. 23], мотивационный механизм предприятия включает в себя систему экономических средств и рычагов морально-психологического и социального характера, которые выступают в роли мотивов, поощряют к труду и усиливают их. Пространственно-временные рамки оказывают воздействие на изменения в механизме мотивации - мотивация труда может быть усилена и новые мотивы вызваны к действию.

По мнению Л. Лысогор, создавая действенный механизм для мотивации персонала, следует учесть идентичность степени побуждения для подчиненных и руководителей.

Сбалансированная система заинтересованности в труде и стимулирования к нему побуждает механизм мотивации к действию. Страны с развитой рыночной экономикой активно используют мотивационный аспект управления персоналом.

В условиях конкуренции возникает необходимость использования действенного мотивационного механизма, способствующего повышению эффективности результатов деятельности предприятия. Реализация данного механизма обусловлена реализацией предпринимательских стратегий при использовании новой технологии и производстве продукции, мотивами коммерческого риска, мотивами предпринимательских реакций на внешние факторы, мотивами внутреннего предпринимательства, способствующими гибкости управления и адаптации инноваций инновационной деятельности.

Стратегическое управление предприятием представляет собой процесс управления, в ключевой фигурой которого является человеческий потенциал, для осуществления долгосрочного руководства с использованием имеющихся сильных сторон и возможностей предприятия, а также при минимизации воздействия слабых сторон и угроз, способствует процессу достижения стратегических целей предприятия и направлен на реализацию стратегических целей.

Поскольку ключевым игроком в системе стратегического управления является персонал предприятия, то, на мой взгляд, одной из основных в процессе реализации стратегии является функция мотивирования работников, связанная с разработкой ряда мотиваторов, которые способствуют достижению стратегических целей. При этом важную роль будет иметь поощрение работников в соответствии с внесенными ими ценными предложениями по совершенствованию производимой продукции, системы планирования, освоению новых рынков, выработке новой стратегии. Для поддержания надлежащего уровня стратегической настроенности персонала на предприятии необходимо установление и действие определенного механизма, который будет служить основой стратегического развития.

В различных литературных источниках чаще всего представлены следующие виды механизма управления: финансовый, экономический, мотивационный, организационный, механизм производительности труда и т. д. То есть, отдельно такая категория, как мотивационных механизм труда в системе стратегического управления персоналом не выделяется, хотя именно он способствует стимулированию стратегической активности работников и стратегическому развития предприятия в целом.

На сегодняшний день наблюдается достаточно неоднозначная тенденция в мотивировании работников. Если сделать ставку исключительно на рост производительности труда, не принимая во внимание потребностей и желаний работника, то результат окажется неудовлетворительным. Однако, если пойти иным путем и все внимание сконцентрировать исключительно на человеке, то результат будет аналогичным. Поэтому механизм мотивации труда в системе стратегического управления персоналом, по мнению автора, должен быть очень грамотно продуманным.

Мотивационный механизм представляет собой комплекс организационных, экономических, материально-технических, социальных и психологических методов и инструментов, побуждающих к производительному труду для достижения цели реализуемой на предприятии мотивационной политики.

Построение мотивационного механизма должно базироваться на учете ценностных и личностных особенностей занятых на предприятии работников. Одним из доминирующих факторов является учет структуры управления персоналом на конкретном предприятии, всего перечня факторов воздействия на нее, а также опыта работы и сложившихся традиций.

Деятельность каждого предприятия сопряжена с планами и тенденциями долгосрочного развития, то есть достижением не только текущих, но и перспективных целей функционирования. Именно поэтому сохранение и укрепление конкурентоспособности предприятия в контексте стратегического управления является достаточно важным и ключевое место в этом процессе занимает управление персоналом.

На сегодняшний день уже не требует доказательств тот факт, что в современных экономических условиях успешное функционирование ни одной организации или предприятия невозможно без разработки концептуальных основ своего развития, представленных стратегией.

Факторы, являющиеся основой мотивационного механизма управления поведением персонала следующие: порядок формальных правил и процедур осуществления работ и функций, способствующих достижению целей организации, и видение руководством актуальных мотивов, потребностей, интересов работающих, способов их удовлетворения, норм поведения и значимых ценностей.

На сегодняшний день мотивационный механизм не имеет однозначной трактовки. Среди множество определений существует следующее: «совокупность мотивов, сложившихся под влиянием мотивообразующих действий» [21, с.201]. Содержание мотивационного механизма базируется на представлении о сущности мотивации и закономерных особенностях поведения персонала.

Эффективный механизм мотивации труда в системе стратегического управления персоналом должен быть ориентирован, в первую очередь, на существующую на конкретном предприятии систему материального и нематериального стимулирования, а также иметь вектор в направлении развития стратегии предприятия.

При реализации материального стимулирования посредством высокого уровня оплаты труда производительность труда персонала, как правило, будет стремиться к росту. Однако стабильный рост уровня оплаты труда не является фактором повышения трудовой активности и со временем работники привыкают к такому виду мотивации. В этой связи менеджеры начинают применять нематериальные методы мотивации, направленные на формирование корпоративного духа персонала, что приводит к росту заинтересованности работников в качестве своей работы.

Механизм мотивации труда может быть эффективным при условии учета всех особенностей деятельности отдельного предприятия и возможности оперирования теми методами мотивации, которые являются наиболее актуальными для данного предприятия и способствуют осуществлению мотивации персонала.

Необходимость реализации на предприятии системы нематериальной мотивации в качестве базиса мотивационного механизма управления персоналом обусловлено взаимосвязью между материальными и нематериальными методами мотивации.

Таким образом, анализ понятия позволил определить, что «механизм мотивации труда» - это комплекс инструментов и методов побуждения персонала к эффективной деятельности в долгосрочной перспективе с разработкой последовательных управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей, а также обеспечение стратегического конкурентного преимущества предприятия.

# 2 Анализ мотивации и стимулирования труда работников ООО «Крис»

## 2.1. Общая организационно - экономическая характеристика ООО «Крис»

Объектом наблюдения является общество с ограниченной ответственностью «Крис», расположенное по адресу город Новосибирск, улица Бориса Богаткова, 228/1. Основной вид деятельности – торговля.

ООО «Крис» начало свою деятельность в 2000 году. Предприятие является самостоятельным хозяйственным субъектом, не являясь подразделением более крупной организации или объединения.

ООО «Крис» в своей деятельности руководствуется действующим законодательством и несет всю полноту ответственности за соблюдением интересов государства, граждан, выполнения принятых на себя обязательств.

ООО «Крис» может осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

В течение анализируемого периода в 2015 - 2016 годы ООО «Крис» занималась следующими видами деятельности:

* оптовой, мелкооптовой торговлей лакокрасочными материалами, отделочными и строительными материалами;
* торговлей, торгово-посреднической, маркетинговой и другой коммерческой деятельностью.

Кроме перечисленных видов деятельности ООО «Крис» участвовала в организации и проведении ярмарок, выставок и аукционов, постоянно внедряет прогрессивные технологии и изобретения, а также оказывает услуги по доставке и хранению товаров.

ООО «Крис» – коммерческая организация, главной целью деятельности которой является получение прибыли за счет удовлетворения нужд потребителей в качественном товаре. Являясь экономическим субъектом, организация реализует определенные товары и услуги, востребованные на российском рынке. Для выполнения своих хозяйственных и иных обязательств организация имеет собственный штат сотрудников – менеджеров, бухгалтеров, администрацию, рабочих и других специалистов.

Основными задачами деятельности ООО «Крис» являются:

* завоевание популярности и доверия у покупателей;
* завоевание доминирующего положения на рынке г. Новосибирска по продаже лакокрасочных, отделочных и строительных материалов;
* оказание дополнительных услуг покупателям;
* расширение торговой сети.

В настоящий момент стратегией организации является стратегия концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке. Для осуществления поставленной стратегии организация задействует весь свой внутренний потенциал.

ООО «Крис» действует на основании Устава и законодательстваРФ. Являясь самостоятельным хозяйствующим субъектом, ООО «Крис» обладает правами юридического лица, имеет в собственности обособленное имущество, а также самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, заключать все виды гражданско-правовых договоров с другими хозяйствующими субъектами, нести обязанности, распоряжаться имуществом, быть истцом или ответчиком в арбитражном суде.

В соответствии с основными видами деятельности организация вступает во взаимоотношения с различными юридическими и физическими лицами, которые выстраиваются на основе договоров по реализации товаров, оказания услуг, выполнение работ.

## 2.2. Анализ мотивации труда работников

Рассматривая основные понятия и категории мотивации в первой главе работы, мы выяснили, что мотивация – это одна из основных функций эффективного управления, которая является приоритетной для повышения производительности труда при управлении коллективом, при первоначальной организации труда.

С целью выявления потенциальных потребностей и нужд персонала организации был проведен анонимный опрос персонала ООО «Крис», включающий вопросы по организации и мотивации труда, условий рабочего места и возможностей профессионального роста в своей организации. Анкета включает в себя 14 блоков вопросов, включающие каждый по 4 варианта ответа: “конечно”, “вероятно, не знаю”, “вероятно нет”, “конечно нет” (Приложение 1). Проанализируем полученные результаты.

В таблице 2.1 представлены данные о степени удовлетворенности сотрудниками предприятием на котором работают.

Таблица 2.1 - Степень удовлетворенности сотрудников ООО «Крис» своим предприятием

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ответ | Количество ответивших, чел | Уд. Вес, % |
| 1 | Конечно | 45 | 97,8 |
| 2 | Конечно нет | 1 | 2,2 |
| 3 | Итого  | 46 | 100 |

По данным табл. 2.1 видно, что большая часть сотрудников довольны предприятием на котором работают, их доля составляет 97,8 %.

В табл. 2.2 представлены данные об удовлетворенности сотрудников физическими условиями труда.

Таблица 2.2 - Удовлетворенность сотрудников физическими условиями труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ответ | Количество ответивших, чел | Уд. Вес, % |
| 1 | Конечно | 20 | 41,3 |
| 2 | Вероятно, не знаю | 12 | 26,09 |
| 3 | Конечно нет | 14 | 30,43 |
| 4 | Итого  | 46 | 100 |

По данным табл. 2.2 видно, что 20 респондентов удовлетворены (41,30%), 12 сотрудников – не удовлетворены, 14 сотрудников – затрудняются ответить. Это говорит о том, что руководству ООО «Крис» необходимо обратить внимание на данный фактор при разработке эффективной системы мотивации.

В табл. 2.3 представлены данные об удовлетворенности сотрудников своей работой.

Таблица 2.3 - Степень удовлетворенности сотрудников своей работой

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ответ | Количество ответивших, чел | Уд. Вес, % |
| 1 | Конечно | 34 | 73,91 |
| 2 | Вероятно, не знаю | 11 | 23,91 |
| 3 | Конечно нет | 1 | 2,18 |
| 4 | Итого  | 46 | 100 |

По данным табл. 2.3 видно, что удовлетворены своей работой 73,91% опрошенных сотрудников.

В табл. 2.4. представлена информация о удовлетворенности сотрудников слаженностью действий работников между собой.

Таблица 2.4 - Степень удовлетворенностью сотрудников слаженностью действий работников между собой

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ответ | Количество ответивших, чел | Уд. Вес, % |
| 1 | Конечно | 25 | 54,35 |
| 2 | Вероятно, не знаю | 17 | 36,96 |
| 3 | Конечно нет | 4 | 8,69 |
| 4 | Итого  | 46 | 100 |

По данным таблицы 2.4 видно, что на вопрос о слаженности действий работников между собой 25 работников из опрошенного персонала устраивает моральная атмосфера в организации (54,35%), 17 работников – в той или иной степени удовлетворены (36,96%) и лишь 8,69% опрошенных не устраивает социально-психологический климат, сложившийся в организации. Таким образом, состояние морально–психологического климата организации можно признать удовлетворительным.

В табл. 2.5. и на рисунке 2.1 представлена информация об удовлетворенности сотрудников заработной платой относительно с трудозатратами.

Таблица 2.5 - Степень удовлетворенностью сотрудников заработной платой относительно с трудозатратами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ответ | Количество ответивших, чел | Уд. Вес, % |
| 1 | Конечно | 39 | 85 |
| 2 | Вероятно, не знаю | 5 | 10 |
| 3 | Конечно нет | 2 | 5 |
| 4 | Итого  | 46 | 100 |

Рисунок 2.1. – График степени удовлетворенностью заработной платой работников ООО «Крис»

По данным табл. 2.5 видно и рис. 2.1, что более 80% солидарны с той заработной платой, которая предусмотрена генеральным директором ООО «Крис», так как основным мотивом работы для большинства работников является его заработок.

В табл. 2.6. и на рис. 2.2. представлена информация об удовлетворенности сотрудников компетентность своего руководителя.

Таблица 2.6 - Степень удовлетворенностью сотрудников компетентность своего руководителя

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ответ | Количество ответивших, чел | Уд. Вес, % |
| 1 | Конечно | 39 | 80,44 |
| 2 | Вероятно, не знаю | 5 | 17,39 |
|  | Конечно нет | 1 | 2,17 |
| 3 | Итого  | 46 | 100 |

Рисунок 2.2. – График степени удовлетворенностью компетентностью руководителя

Компетентность это неотъемлемая часть руководства при управлении персоналом и в ООО «Крис» удовлетворены компетентностью руководителя 80,44% опрошенных работников. Это достаточно высокий показатель.

В исследуемой нами организации продвижение по службе занимает незначительное место среди используемых форм мотивации. Из числа опрошенного персонала, 15 сотрудников организации удовлетворены данным положением дел (32,61%) и 13 – неудовлетворенны (28,26%). Следует учесть положения персонала в желании продвижения по служебной лестнице, в случае отсутствия вакантных должностей заменить эту потребность другими способами мотивации.

На вопрос: «Если бы стоял выбор перед сотрудником, проработать в данной организации еще 5 лет», – 78,27% опрашиваемых не задумываясь, ответили “конечно” и лишь 8,69% засомневались.

Таким образом, результаты опроса персонала показали, что их не в полной мере устраивают физические условия труда, слаженность действий работников между собой и особенно сотрудников ООО «Крис» не устраивает система профессионального продвижения.

# 3 Пути совершенствования мотивации и стимулирования труда в ООО «Крис»

В настоящее время в компании отсутствует какая-либо система профессионального продвижения. Если освобождается какая-либо должность, претендента на ее замещение берут со стороны, продвижение нижестоящих сотрудников не рассматривается. Руководство компании объясняет это тем, что сотрудник низшей должности не может сразу приступить к обязанностям сотрудника, который выше его по рангу. Для этого ему потребуется пройти определенное обучение, которое занимает длительное время. Сотрудник же пришедший со стороны, который занимал уже подобную должность, быстрее входит в процесс работы. Таким образом, чтобы сотрудники компании могли продвигаться по служебной линии на предприятии необходимо внедрить систему обучения и присвоения определенной квалификации, по достижении которой сотрудник будет вполне компетентен, чтобы приступить к работе при освобождении должности.

Для того, чтобы служебное продвижение сотрудников стало возможным, на предприятии необходимо сформировать резерв на выдвижение.

Подбор руководителя или продвижение специалиста на более высокую должность проводятся, как правило, не спонтанно в связи с неожиданно открывшейся вакансией. Заполнение вышестоящих должностей работниками - ответственная и длительная по времени выполнения задача, связанная с подбором и соответствующей подготовкой работника. Поэтому в основе служебно-квалификационного продвижения руководителей и специалистов лежит формирование резерва кадров и специальная работа с включенными в него лицами.

Под резервом руководящих кадров понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

Процесс формирования кадрового резерва на ООО «Крис» должен включать следующие последовательно выполняемые этапы:

1) определение потребности в руководителях (численного и Должностного состава резерва);

2) предварительный набор претендентов в кадровый резерв;

3) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;

4) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;

5) работа с резервом;

6) контроль за подготовкой резерва;

7) определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Определение численного и должностного состава резерва основывается на расчете потребности в руководящих кадрах и кадрах специалистов на планируемый период с учетом их движения, необходимости обеспечения работниками вновь вводимых должностей. При этом учитываются схема управления предприятием, новые должности, проводится анализ расстановки кадров, прогнозируется возможность смены руководителей (например, в связи с выбытием на пенсию, появлением вакантных рабочих мест в связи с продвижением конкретных работников и т.д.)

На ООО «Крис» для подготовки резерва могут создаваться соответствующие школы, например школы молодых специалистов, школы резерва руководителей низшего звена, школы резерва руководителей среднего звена.

Эффективность реализации функции системы управления карьерным процессом в ООО «Крис» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования, использование различных технологических процессов, наряду с управлением по целям, обучением, адаптацией и профессиональной ориентацией.

Программа по возможностям служебного продвижения в ООО «Крис» должна включать в себя следующие этапы:

* формировать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
* выстраивать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
* помогать работникам в постановке цели карьерного роста;
* использовать диалоговое сотрудничество между работниками и их руководителями.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирования системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной структуры в организации. В ООО «Крис» предлагается использовать публичное систематическое информирование о вакансиях в организации, поскольку практика такого рода создаст более привлекательные условия для потенциальных возможностей работников.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой в организации, провести дальнейшее развитие методов подбора персонала и методов его стимулирования.

В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей, получить информацию о существующих возможностях карьерного роста внутри организации и успешно сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может снизить устаревание трудовых ресурсов и сформировать штат необходимого персонала.

# Заключение

В курсовой работе рассмотрены вопросы, связанные с мотивацией и стимулированием персонала на примере конкретной организации, предложены рекомендации по разработке эффективной системы мотивации сотрудников в ООО «Крис». Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы.

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.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения работников, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

«Механизм мотивации труда» - это комплекс инструментов и методов побуждения персонала к эффективной деятельности в долгосрочной перспективе с разработкой последовательных управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей, а также обеспечение стратегического конкурентного преимущества предприятия.

ООО «Крис» – коммерческая организация, главной целью деятельности которой является получение прибыли за счет удовлетворения нужд потребителей в качественном товаре.

Проведенный опрос сотрудников ООО «Крис» показал, что их не в полной мере устраивают физические условия труда, слаженность действий работников между собой и особенно сотрудников ООО «Крис» не устраивает система профессионального продвижения.

Для совершенствования системы служебного продвижения, было рекомендовано сформировать резерв на выдвижение.

# Список использованных источников

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
2. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учеб. пособие – М.: Велби: Проспект, 2014. – 444с.
3. Болашов А.П. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – М.: Вузовский учебник, 2016. – 288с.
4. Васильева О. Стимул к труду: точное попадание // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - № 3. – С. 59-64.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 499с.
7. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. - 304 с.
8. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 800с.
9. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006. – 336с.
10. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016 – 288с.
11. Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве // Экономика Украины. 2004. № 1. С. 23- 32.
12. Магура М.И. Секреты мотивации, Или мотивация без секретов – М., 2015. – 653с.
13. Менеджмент персонала предприятия / Травин В.В., Дятлов В.А. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. – 272с.
14. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – 3-е изд.: - М.: Альпина Букс, 2016. – 148с.
15. Организация и регулирование оплаты труда: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. М.Е. Сорокиной. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 301с.
16. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов – М.: Academia, 2016. – 367с.
17. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 320с.
18. Руднева Е. Ю., Сердюк Е. А. Проблемы формирования и развития системы мотивации труда на современном предприятии // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. 2016. Т. 2. № 1. С. 163-167.
19. Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом. – 2004. - № 7. – С.62-66.
20. Сидоренко С. Мотивация персонала: две стороны медали // Человек и труд. – 2015. - № 7. – С. 39-46.
21. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб., 2013. 343 с.
22. Фандеева А. Е. Оценка уровня мотивации персонала автотранспортного предприятия // Научный вестник Херсонского государственного университета. 2014. №. 7. Ч. 3. С. 201-203.

# Приложение

Анкета изучения мотивации персонала ООО «Крис»

***Дамы и*** *господа!*

*Чтобы суметь разобраться в том, удовлетворены или нет своей* ***работой*** *сотрудники ООО «Крис», просим Вас ответить на вопросы анкеты (конечно; вероятно, не знаю; вероятно нет; конечно нет).*

1. Вы, удовлетворены предприятием (организацией), на котором работаете?
2. Вы удовлетворены физическими условиями труда (жара, шум и т.д.)?
3. Вы удовлетворены работой?
4. Вы удовлетворены слаженностью действий работников между собой?
5. Вы удовлетворены профессиональной компетенцией вашего начальника?
6. Вы удовлетворены вашей заработной платой в смысле соответствия с вашими трудозатратами?
7. Вы удовлетворены заработной платой в сравнении с тем, что платят на других предприятиях за такую же работу?
8. Вы удовлетворены служебным (профессиональным) продвижением?
9. Вы удовлетворены вашими возможностями продвижения?

10.Вы удовлетворены тем, что на своей работе вы можете использовать

свой опыт и способности?

11 .Вы удовлетворены требованиями вашей работы к интеллекту человека? 12.Вы удовлетворены длительностью рабочего времени? 13.В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы искали работу в настоящее время? 14.Если бы у вас был выбор, проработали бы вы здесь еще 5 лет?

***Благодарим за сотрудничество***