

Содержание

Введение.....	3
1. Сущность и значение мотивации в обеспечении эффективности управления.....	9
2. Мотивация в менеджменте предприятия и создание условий для ее реализации.....	11
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	11
2.2. Эволюция понятия «мотивация».....	13
2.3. Содержание основных теорий мотивации.....	15
2.4. Разработка системы вознаграждения работников по результатам труда.....	20
2.5. Оценка и анализ влияния вознаграждения работников на результаты хозяйственной деятельности.....	22
Заключение.....	29
Список литературы.....	34

Введение

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать.

На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи — выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый — возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

Второй этап — поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Мотивация через потребности — процесс творческий, носящий вероятностный и индивидуальный характер, изменяющийся со временем и во многом зависящий от конкретной ситуации.

Грамотное применение теоретических знаний в этой области на практике позволит руководителю через эффективную мотивацию быстро и рационально достичь целей, стоящих перед организацией, и, при прочих равных условиях, обеспечить ей конкурентное преимущество.

Все рассмотренные теории направляют действия менеджеров на построение эффективной системы мотивации в организации. Но не нужно забывать, что не одна из этих теорий не работает в голом виде, т.е. необходимо выбирать все лучшее из каждой отдельной теории и воплощать это в жизнь.

С точки зрения гуманистической психологии люди - в высшей степени сознательные и разумные создания без доминирующих бессознательных потребностей и конфликтов.

Сторонниками гуманистических взглядов, рассматривающих людей, как активных творцов собственной жизни, обладающих свободой выбирать и развивать стиль жизни, который ограничен только физическими или социальными воздействиями можно назвать таких видных теоретиков, как Фром, Олпорт, Келли и Роджерс.

Однако именно Абрахам Маслоу получил всеобщее признание как выдающийся представитель гуманистической теории личности. Его теория

самоактуализации личности, основанная на изучении здоровых и зрелых людей, ясно показывает основные темы и положения, характерные для гуманистического направления.

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко ив полностью. Конечно, в принципе, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ему не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Эдвард Лоулер напротив ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей — предпочтений, которую человек формирует на основании своего прошлого опыта. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет первую очередь определяться потребностью в призвании, социальными потребностями и потребностью в безопасности. Некоторые люди, например, были настолько потрясены великой депрессией 30-х г., что потом (хотя им и удалось разбогатеть) всю жизнь доминирующей у них оставалась потребность в безопасности.

В итоге, как отмечает Митчелл: «руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет какого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Рваные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет

эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности».

Теория мотивации Герцберга так же эффективно использовалась в ряде организаций, но и в ее адрес раздавались и критические замечания. В основном они были связаны с методами исследований. Действительно, когда людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные — с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых не зависят.

Таким образом, результаты, которые получил Герцберг, были, по крайней мере частично, результатом того, как задавал вопросы.

Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней.

На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи — выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать.

Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

В связи со всем вышесказанным, можно отметить, что данная тема является на сегодняшний день актуальной и имеет большое значение в практике руководства.

Цель данной курсовой работы состоит в попытке раскрытия основных моментов, связанных с теориями мотивации.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Определить сущность и значение мотивации в обеспечении эффективности управления.
2. Рассмотреть место мотивации в менеджменте предприятия и установить создание условий для ее реализации.
3. Дать организационно-экономическую характеристику ОАО «Миранда».
4. Провести анализ эволюции понятия «мотивация».
5. Рассмотреть содержание основных теорий мотивации (содержательных и процессуальных).
6. Разработать системы вознаграждения работников ОАО «Миранда» по результатам труда.
7. Провести оценку и анализ влияния вознаграждения работников на результаты хозяйственной деятельности.

1. Сущность и значение мотивации в обеспечении эффективности управления

Мотивация – процесс стимулирования человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Метод «кнута и пряника» является сомой первой концепцией мотивации, она возникла в глубокой древности, и просуществовала на протяжении всей истории развития человека. Основным смысл этого метода раскрывается в его названии: за выполненную работу человек получает вознаграждение, за невыполненную работу – наказание. Этот метод малоэффективен в современных условиях, так как, во-первых, не предполагает саморазвития работника, увеличения производительности по собственной инициативе, повышение квалификации; а во-вторых, моральное и социальное развитие человека достигло такого уровня, когда работник не будет терпеть морального, а тем более материального ущемления своих потребностей, и в случае проявления таковых уволится. Хотя этот метод и не эффективен и давно устарел он широко использовался на рутинных, однообразных, монотонных операциях в советское время.

В настоящее время метод «Кнута и пряника» можно проследить в следующей схеме оплаты труда: это оплата труда по принципу процент от продаж, продал товар - получил определенный процент от суммы сделки, не продал - денег не получаешь.

В процессе развития правители и управленцы стали замечать, что материальные факторы уже не так сильно мотивируют работников. Изучение потребностей человека привело к появлению теорий в основе которых лежит утверждение, что главным мотивирующим фактором является не материальный, а психологический. Первая такая теория связана с именем Элтона Мэйо (1880-1945), американским социологом, одним из основателей индустриальной социологии.

Он выдвинул доктрину «человеческих отношений» в капиталистическом производстве, выделил противоречия предпринимателей и рабочих и обосновал их через личные отношения, в улучшении которых видел путь к установлению «мира в промышленности».

Развитие в послевоенные годы таких наук, как психология и социология, а также совершенствование методов исследования поставило изучение поведения работника на его рабочем месте на научную основу, это вызвало к жизни развитие школы поведенческих наук (с 1950 г. и по настоящее время).

Школа поведенческих наук непосредственно примыкает к школе человеческих отношений и более глубоко развивает ее основные положения. Иногда ее рассматривают в качестве поведенческого - бихевиористского направления школы человеческих отношений. Наиболее яркими представителями этой школы является Крис Аджирис, Ренсис Лайкерт, Фредерик Герцберг и Дуглас Макгрегор. Основной целью этой школы было повышение эффективности ее человеческих ресурсов.

Школа поведенческих наук основное внимание направила на изучение межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения. Если первичные потребности по своей природе являются физиологическими и заложены в человеке генетически, то вторичные потребности по своей природе являются психологическими и осознаются человеком по мере приобретения им опыта. Потребности невозможно измерить, а об их наличии можно узнать только по поведению людей. Возникшая потребность служит для человека мотивом к действию [1, с. 22-225; 2, с. 26-30].

2. Мотивация в менеджменте предприятия и создание условий для ее реализации

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ОАО «Миранда» – акционерное общество открытого типа, оно действует с 1999 года. ОАО «Миранда» представляет собой юридическое лицо и действует на основании Устава и законодательства РФ.

Целью общества является извлечение прибыли.

Предметом деятельности общества является:

- закупка, переработка и хранение сельскохозяйственной продукции;
- разработка и постановка программного продукта;
- оптовая и розничная торговля, посреднические и обменные операции;
- организация и проведение выставок, выставок - продаж, ярмарок товаров, как в РФ, так и за ее пределами;
- транспортирование грузов, оказание услуг складского характера;
- оказание услуг предприятиям общественного питания, в том числе организация работы ресторанов, кафе, баров, столовых;
- привлечение денежных средств населения и членов общества для развития производства и приобретение на них товаров.

ОАО «Миранда» в настоящее время является одним из крупнейших производителей тканей в Центральном Черноземье.

Рассмотрим динамику основных показателей производственно-хозяйственной деятельности хладокомбината за три последние года (табл. 1).

Таблица 1.

Показатели производственно-хозяйственной деятельности хладокомбината за 2003 – 2005 гг.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2003	2004	2005
Всего товарооборота, тыс. руб., в том числе	95000	113143	143702,6
Оптовый товарооборот	65000	70870	74356,1
Розничный товарооборот	30000	42273	69346,5
Балансовая прибыль, тыс. руб.	8500	13338	26190

В 2003 году оптовый товарооборот в общем товарообороте предприятия составлял 68,4 %, соответственно розничный товарооборот - 31,6 %.

В 2004 году в структуре товарооборота произошло незначительное изменение в сторону увеличения розничного товарооборота на 5,8 %.

В 2005 году розничный товарооборот уже составлял 48,3 % от общего товарооборота, что обусловлено мероприятиями по расширению розничной сети предприятия, в частности, введением в эксплуатацию непродовольственных магазинов на территории города и области.

Балансовая прибыль предприятия увеличилась в 2004 году на 57 % , а в 2005 - почти в 2 раза по сравнению с предыдущим годом. Такое значительное увеличение прибыли в прошедшем году было обусловлено, главным образом, инфляционными процессами в российской экономике.

2.2. Эволюция понятия «мотивация»

Термин «мотивация» происходит от французского «мотив», что в переводе означает: побудительная причина, повод к тому или иному действию. Мотивы бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называются стимулами («стимул» - заостренная палка, которой в древности погоняли животных). Стимулы могут быть материальными или нематериальными.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же 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.

Современному руководителю для эффективного осуществления мотивации необходимо глубоко понимать и различать весь спектр потребностей личности, их место в процессе мотивации, их иерархию и взаимосвязь.

Определим термин «мотивация» следующим образом: мотивация - динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.

В узком смысле слова, мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека,

направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы.

Общепризнанно и распространено, даже среди широких кругов экономистов, несколько иное определение мотивации: «Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации», либо, что мотивация - это стремление, побуждение, внутренние психические процессы, а в данном определении ясно сказано, что мотивация есть внешнее воздействие на человека (что в определённом смысле схоже с понятием стимулирования) [1, с. 22-225].

2.3. Содержание основных теорий мотивации

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Альтернативный способ объяснения человеческого поведения связан с выяснением потребностей, которые человек стремится удовлетворить. Согласно теории, предложенной Маслоу (1943), существует пять уровней потребностей, влияющих на поведение людей:

- физиологические потребности: пища, вода, кров;
- потребности в безопасности: защита от опасностей, угроз и лишений;
- социальные потребности: чувство принадлежности к какой-либо группе, дружба, поддержка;
- потребности в уважении и признании: самооценка, репутация, статус, уважение и признание со стороны окружающих;
- потребности в самоактуализации (самовыражении) - потребность в реализации собственного потенциала для непрерывного самосовершенствования.

Перечисленные пять уровней, согласно Маслоу, составляют собой иерархию потребностей. Потребности, по Маслоу, образуют иерархию (или пирамиду), поскольку потребности низшего уровня должны удовлетворяться в первую очередь. И только удовлетворив эти потребности, человек стремится к удовлетворению потребностей более высокого уровня.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда.

В соответствии с теорией приобретенных потребностей Мак-Клелланда определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни индивида. Обычно выделяют следующие типы потребностей:

1. Потребность достижения: желание решить некие сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей.
2. Потребность присоединения: желание к налаживанию тесных личных взаимоотношений, стремление к недопущению конфликтов.
3. Потребность власти: желание влиять на других людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми [5, с. 56-57; 6, с. 120-122].

Одним из столпов психо-социологического подхода считается Фредерик Герцберг. В 1959 году под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

Эта группа исследователей попросила ответить инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

На основании ответов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации.

Герцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими, являются двумя полюсами, между которыми находятся состояние и настроение человека.

В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

Как установил Герцберг, на удовлетворенность работой оказывают влияние две группы факторов:

1. гигиенические факторы, которые некоторые авторы называют факторами здоровья: зарплата, безопасность на рабочем месте, условия труда - освещенность, шум, воздух, отношения с коллегами и подчиненными, правила, распорядок и режим работы, характер контроля со стороны непосредственного руководителя, статус.

2. Мотивирующие факторы, которые сам Герцберга назвал «удовлетворяющими» (это название не получило широкого распространения).

К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, возможность роста. Эти потребности связаны с характером и сущность работы.

На практике выводы Герцберга привели к созданию программ «обогащения» труда, в которых давался подробный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

Согласно выводам Герцберга, полученные результаты можно подразделить на две большие категории, - «гигиенические факторы» и «мотивации» (таблица 2).

Таблица 2.

Гигиенические факторы и мотивации

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственной контролю за работой	Возможности творческого и делового роста

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенически: факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой [7, с. 79-80; 8, с. 45-47].

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - это валентность или ценность поощрения или вознаграждения.

Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им 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. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

2.4. Разработка системы вознаграждения работников по результатам труда

Для того чтобы привлечь высококлассных торговых представителей, компании следует разработать привлекательную систему оплаты труда, включающую в себя регулярную заработную плату, премии за высокие показатели работы и адекватное вознаграждение за опыт и выслугу лет.

Цель менеджмента — установить контроль за выполнением ее условий, добиться экономии, обеспечить понимание системы подчиненными. Некоторые из этих целей, в частности, экономия, вступают в конфликт с целями торговых представителей, такими как финансовая стабильность. Неудивительно, что системы оплаты труда варьируются не только в различных сферах производства и услуг, но и внутри одной отрасли. Менеджмент определяет уровень и компоненты эффективной системы вознаграждения работников. Уровень оплаты труда должен учитывать «текущую рыночную цену» на работников данной специальности и требуемой квалификации.

Далее компании следует определить четыре компонента оплаты труда торгового персонала — фиксированный оклад, гибкая оплата, возмещение накладных расходов и пособия.

Фиксированный оклад, зарплата, удовлетворяет потребность работника в финансовой стабильности.

Гибкая оплата в виде комиссионных, премий или участия в прибылях компании предназначена для стимулирования и поощрения дополнительных усилий с его стороны.

Возмещение накладных расходов позволяет компенсировать торговым представителям дополнительные расходы на поездки, проживание в гостиницах, питание и отдых.

Пособия, такие как оплаченный отпуск, пособия по болезни и несчастным случаям, пенсии и страхование жизни, призваны обеспечить уверенность работников в завтрашнем дне и удовлетворение от работы.

Торговый менеджмент должен определить относительную важность указанных компонентов. Наиболее распространено мнение, что фиксированная оплата труда должна составлять около 70 % всего дохода работника, а оставшиеся 30 % — распределяться на остальные три компонента.

Однако это лишь ориентировочные цифры. Фиксированная оплата труда удобна, если существуют значительные сезонные перепады в объемах продаж или процесс продажи зависит от работы большого количества людей. Гибкая оплата приобретает особое значение в тех случаях, когда уровень продаж цикличен или зависит от личной инициативы работника.

Фиксированная и гибкая оплата труда порождают три системы материального поощрения работников — фиксированный оклад, сдельная оплата труда и их комбинация. Только четверть всех фирм использует первые две системы, а остальные применяют комбинацию двух методов. Жесткая оплата труда имеет ряд преимуществ. Она обеспечивает стабильный доход работнику, стимулирует желание заниматься неторговой деятельностью и снижает вероятность чрезмерного количества продаж.

С точки зрения компании, такая система оплаты труда позволяет добиваться простоты управления и меньшей текучести торгового персонала.

Преимущества сдельной оплаты труда состоят в привлечении более производительных работников, высокой их мотивации, меньшем контроле и возможности регулирования расходов на осуществление продажи. Комбинированная система оплаты труда сочетает преимущества обеих систем.

Используя системы оплаты труда, в которых скомбинированы жесткая и гибкая системы, компании получают возможность увязать переменную составляющую заработной платы с широким спектром стратегических целей.

2.5. Оценка и анализ влияния вознаграждения работников на результаты хозяйственной деятельности

Вознаграждение – удовлетворение материальных и нематериальных потребностей работников посредством применения методов мотивации. Вознаграждением называют все, что руководитель может дать или сделать для подчиненного за работу, которую тот выполняет. Обычно это материальное вознаграждение, т. е. Все выплаты, полученные сотрудником за время работы. Самое распространенное из таких выплат – заработная плата, премия – это форма материального поощрения, непосредственно связанная с качеством работы сотрудника или финансовыми успехами всей организации.

Представим систему вознаграждения работников данного предприятия в виде таблицы 3.

Таблица 3.

Система вознаграждений работников ОАО «Миранда»

Подразделение	Обязанности сотрудников	Текущий метод поощрения
1. Отдел продаж	Нахождение покупателя и его подготовка к покупке	Очень небольшие оклады (минимальные зарплаты) с комиссионными.
2. Финансовый отдел	Помощь в оформлении сделки о продаже.	Оклад плюс премия
3. Отдел технического контроля	Проверка поставляемых товаров	Почасовая оплата
5. Регистратура/ работники отдела предоставления услуг по телефону	Обеспечение предварительных переговоров потенциального покупателя с работниками отдела продаж, финансового отдела и отдела техобслуживания	Минимальная зарплата

Тема оплаты труда везде и во все времена волновала людей не меньше, чем происхождение жизни на земле. Развивался бизнес, и вместе с ним системы и схемы оплаты труда приобретали различные формы.

В советские времена, как известно, использовалась тарифная система оплаты труда, она и сейчас действует на государственных предприятиях и в учреждениях. Но советские времена уже канули в лету, набирает темпы рыночная экономика, предъявляющая иные требования к построению систем оплаты труда. Поэтому современные предприятия в большинстве своем стараются уйти от старых схем оплаты и разработать нечто новое, адекватное времени, рынку и самой компании. И если раньше вопрос оплаты труда в основном лежал на бухгалтерах и экономистах, работающих в ОТИЗ, в 90-х годах вопрос начисления заработной платы, как правило, решался волюнтаристски руководителем компании, то теперь все чаще к вопросам оплаты труда подключаются менеджеры по персоналу, а сама оплата труда несет не только функцию компенсации затраченных сотрудником усилий, но и функцию стимулирования или мотивирования персонала. Особенно сильно эта тенденция видна в схемах начисления премии. Появилась масса различных схем премирования, выполняющих те или иные мотивационные функции.

Рассмотрим наиболее распространенные схемы премирования и мотивационные возможности каждой из них.

Для начала определим основные правила, без соблюдения которых ни одна из схем не может выполнять мотивирующие функции.

Правило стимулирования №1 гласит: для того, чтобы премирование стимулировало сотрудника работать лучше, сотрудник должен знать, каким образом формируется его заработная плата. Если продавец не знает, что за привлечение нового клиента ему полагается премия, он не будет прилагать усилия, для того, чтобы этих клиентов искать, устанавливать с ними контакт, предлагать им товары или услуги компании.

Правило № 2: схема должна быть не только известна сотруднику, но и понятна ему. Если мы применяем очень сложную схему-формулу, включающую в себя множество факторов, и сотрудник не может в ней разобраться, не может понять, что ему нужно делать, чтобы увеличить премию, схема не работает.

Поэтому схемы лучше делать по возможности попроще, прозрачнее, а если это невозможно, то подробно объяснять сотруднику что к чему.

Правило №3: игра должна стоить свеч. Если сотруднику предлагается потратить много усилий на то, чтобы, например, провести регистрацию нового продукта, обить пороги множества госучреждений, подготовить в сжатые сроки массу документов, а в результате ему предложат небольшой бонус, который почти никак не отразится на его благосостоянии, то вряд ли в такой ситуации сотрудник будет очень сильно стараться – он пойдет по пути наименьшего сопротивления и будет работать как работал, или даже хуже (обидится на то, что его усилия недооценены). Поэтому, в общем и целом переменная часть заработной платы не должна составлять менее 30% в общем ежемесячном заработке сотрудника.

Правило №4: схема премирования должна восприниматься сотрудниками как справедливая, т.к. справедливость системы оплаты один из залогов высокой мотивации персонала. Как правило, не чувствуя справедливости, сотрудники либо уходят, либо работают спустя рукава. Так, если премия сотрудника полностью зависит от факторов, которые он не может контролировать, на которые он не влияет, то такая схема будет воспринята им как несправедливая, и будет не мотивировать, а демотивировать сотрудника.

Правило №5: в основу показателей оценки работы персонала должны быть заложены цели компании. Поскольку система оплаты труда – это одна из подсистем управления, ее существование может считаться оправданным только в том случае, если она работает на достижение целей организации. Так, если одна из целей организации – повышение прибыльности, то не стоит стимулировать менеджеров по продажам возможностью бесконтрольно давать скидки своим клиентам и премировать только от количества заказов, а не от их объема и прибыльности – это как раз противоречит целям компании

Перейдем к рассмотрению самих схем премирования, применяемых на предприятии ОАО «Миранда» и их мотивационной сути.

1. Процент с продаж. Схема премирования, у которой есть, пожалуй, самое большое количество вариантов. Размер процента может варьироваться в зависимости от суммы сделки, исчисляться от валового объема продаж сотрудника за месяц, могут быть назначены разные проценты за сделки со старыми клиентами и привлечение новых клиентов, размер процента может зависеть от степени выполнения сотрудником или подразделением плана продаж. Мы постараемся кратко рассмотреть все эти варианты.

Процент, зависящий от суммы сделки стимулирует продавцов стараться расширить заказ клиента, предложив ему что-то дополнительно.

В качестве премии может использоваться не только процент, но и бонус - фиксированную денежную сумму.

В случае если сотрудник одновременно выполняет функции обслуживания существующих клиентов и должен искать новых, то целесообразнее построить премирование так, чтобы привлечение нового клиента вознаграждалось значительно выше, поскольку процесс привлечения новых клиентов более трудоемок и требует от сотрудников гораздо большей активности.

Если первые покупки новых клиентов бывают, как правило, пробными, на небольшую сумму, то имеет смысл вместо процента отличившемуся продавцу выплачивать бонус после того, как клиент сделает хотя бы 3 покупки у вашей фирмы, а размер бонуса привязывать к сумме первых трех закупок клиента.

В случае если для компании важна уже не только выручка сама по себе, но и выход на некоторые запланированные показатели продаж, для стимулирования руководителей продающих подразделений, которые собственно и отвечают за выполнение плана продаж, применяется схема Вайцмана.

Она предполагает зависимость суммы выплаты от отклонения от плана и позволяет устанавливать коэффициенты таким образом, чтобы закладывать туда возможность ошибки планирования и неустойчивости конъюнктуры.

Измерение по Вайцману:

Если результат больше плана:

$$\text{Премия} = a * \text{результат} + n * (\text{результат} - \text{план})$$

Если результат меньше плана

$$\text{Премия} = a * \text{результат} + m * (\text{план} - \text{результат})$$

где a – коэффициент вознаграждения

n – коэффициент дополнительного вознаграждения

m – коэффициент штрафования.

Если результат меньше результата предыдущего месяца, вознаграждение не выплачивается.

Возможны и другие схемы вознаграждения, использующие тот же принцип, что и в исчислении по Вайцману.

2. Комбинированные схемы применяются в том случае, если для того, чтобы работа сотрудника могла быть оценена как успешная, должно быть выполнено не одно, а несколько условий: например, не только большая сумма сделки, но и ее рентабельность, или не только общий объем каждой сделки, но и количество таких сделок.

Пример схемы комбинированного премирования

а) Выделяются критерии эффективности, например, объем продаж и количество сделок.

б) Устанавливаются нормы выполнения для каждого параметра.

в) По итогам месяца рассчитывается результативность для каждого параметра по формуле: факт / норма * 100%.

г) И общая эффективность как произведение показателей результативности по каждому параметру.

д) Итоговая премия = Базовая премия * Общая результативность

Итоговая з.п. = Оклад + Базовая премия * Общая Результативность

е) Величина базовой части устанавливается таким образом, чтобы итоговая заработная плата (то есть уже вместе с премией), при общей результативности ~70%, соответствовала среднерыночной.

Таким образом, фактическую премию (доход, превышающий среднерыночный) сотрудник начинает получать только при результативности, превышающей 70%.

3. Премия, привязанная к качеству работы. Для многих сотрудников обслуживающих подразделений довольно сложно придумать премии, которые были бы привязаны к результатам их труда. Камнем преткновения оказываются критерии оценки результата. Очень часто руководители и менеджеры по персоналу приходят к тому, что при оценке работы офисных сотрудников важно качество выполнения ими своих должностных обязанностей. Но и качество очень сложно измерить объективно. Одним из решений этой дилеммы является введение в качестве объективного критерия качества работы количество ошибок и их «тяжесть» (с последствиями для компании / без последствий для компании), а также объем и своевременность выполнения поставленных перед сотрудником задач. В этом случае мотивационная схема может выглядеть следующим образом:

Базовая премия рассчитывается как 30% от оклада сотрудника.

В конце каждого месяца руководитель, на основании отчетов сотрудников и данных по учету ошибок оценивает работу каждого подчиненного по следующим критериям:

- Процент выполнения запланированных работ
- Соблюдение сроков выполнения
- Количество и тяжесть ошибок (единичные без последствий – регулярные без последствий – единичные с последствиями)

И по результатам оценки увеличивает или уменьшает премию сотрудника в сравнении с базовой. При этом могут быть приняты различные «свободы» в повышении/понижении премии: например, если сотрудник работал очень плохо, то премию могут снять полностью, верхний же предел премии может быть обозначен как, например 50% от оклада.

4. Надбавка за компетентность. Если в организации не велики перспективы карьерного роста, то решением может быть введение

внутридолжностной дифференциации, рост по горизонтали. Сотрудник сможет зарабатывать больше не за счет роста "вверх", перехода на руководящую работу, а за повышения уровня квалификации, совершенствования в своей должности. Для этого вводится надбавка за компетентность, величина которой зависит от степени квалификации сотрудника. Но в данном случае важно, чтобы эта надбавка начислялась не волонтаристски, а только по результатам оценки персонала.

5. Надбавка за стаж работы в компании – это один из способов стимулирования длительной работы сотрудников в одной организации. Смысл в том, что по увеличению стажа увеличивается и вклад сотрудника в развитие компании, надбавка представляет собой что-то вроде «дивидендов» от трудовой деятельности. Здесь могут быть выбраны разные схемы расчета надбавки: существенное увеличение по годам, увеличение через два года непрерывной работы. Сама надбавка может выплачиваться ежемесячно или ежегодно в виде «13-й зарплаты». Как правило, надбавка рассчитывается в виде процента от оклада сотрудника или от его среднемесячной заработной платы, если сотрудник находится на сдельной системе оплаты труда.

Таковы основные наиболее употребляемые схемы премирования персонала, применяемые руководством ОАО «Миранда».

Заключение

Мотивация персонала на основе потребностей личности — очень тонкая и сложная работа, требующего от руководителя большого объема соответствующих знаний и навыков.

Для правильной мотивации работников руководитель должен иметь четкое представление о различных категориях потребностей и их взаимосвязи. Кроме этого, необходимо тщательное изучение конкретных людей с целью выявления их личных потребностей, а также персональных приоритетов. При этом необходимо учитывать индивидуальные и национальные различия в структуре потребностей, специфику менталитета, культуры, особенности конкретной страны и социальной группы.

Проведённое исследование, посвящённое проблеме мотивации в менеджменте, даёт основание для следующих выводов:

Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность, низкая значимость мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалификационного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

Под трудовой мотивацией понимается то, что побуждает человека к труду и деятельности, придаёт деятельности направленность, ориентирующую его на достижение определённых целей. Трудовое мотивирование преследует цель создания условий для наиболее полной реализации трудового потенциала каждого работника на конкретном рабочем месте.

Через осознание трудовых мотивов человеком происходит осознание необходимости и важности включения его в какую-либо из сфер общественного производства; поиск профессии, соответствующей его жизненным планам, целевым установкам и функциональным возможностям.

Системы мотивации и стимулирования труда используются как инструмент в определении поведения работников на производстве, его ценностных установок, в конечном итоге для отбора работников по личностным характеристикам, которые играют важную роль в политике кадров на предприятиях.

Научные системы и стимулирования труда позволяют лишь определить поведение работников в определённой производственной ситуации на предприятии, что играет большую роль при отборе работников оп их личностным характеристикам, но не помогает эффективно определить оплату или вознаграждение работника за его труд.

Предложенная система мотивации труда построенная на оценки работы достаточно хорошо демонстрирует индивидуальные различия работников предприятия при выполнении своих должностных обязанностей.

Оценка труда обеспечивает руководителей ОАО «Миранда» необходимой информацией в области принятия управленческих решений, поскольку дает возможность принять обоснованные решения в отношении размеров вознаграждение. Оценка также может являться эффективным методом улучшения взаимоотношений между руководителем и работниками.

Разработанная система оплаты труда на основе позволит руководителям ОАО «Миранда» эффективно определять заработок работников предприятия в зависимости от усилий приложенных самим работниками и его ответственного отношения к труду.

Мотивационный эффект от внедрения системы мотивации труда заключается в том, что заработок работников предприятия будет зависит как от их личного трудового вклада в результаты, отношение к труду, так и от итогов финансово – хозяйственной деятельности всего предприятия.

Таким образом, два обязательных условия гарантируют работникам ОАО «Миранда» высокий уровень трудового дохода.

Следовательно, основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

При умелом подходе к персоналу ОАО «Миранда» можно бы изменить трудовую мотивацию и соответственно трудовую отдачу работников.

Новая система оплаты труда поможет специалистам предприятия решать непростые экономические и социальные проблемы, а значит и проблемы повышения уровня жизни его работников, сомнений не вызывает: она заинтересовывает персонал в максимальной реализации физических и интеллектуальных способностей и росте производительности труда.

Руководству организации можно предложить внедрить комплексную систему мотивации труда.

1. Обращаться со своими подчиненными как с личностями.

Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о них со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности работников в выполняемую работу, повышает самоуважение работников и ощущение их собственной значимости.

2. Быть искренни, хваля подчиненных. Неискренняя похвала сразу распознается и будет бесполезной, а искренняя - может стать мощным средством повышения уровня мотивации подчиненного. Все люди ценят похвалу и признание за хорошо выполненную работу.

3. Привлечение подчиненных к активному участию в делах организации. Хороший руководитель поощряет работников к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Работники, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали разрабатывать.

4. Повышение интереса к работе. Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить, к проблемам разного рода. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более приемлемыми. Возможные подходы - расширение, обогащение труда и делегирование полномочий.

5. Поощрение сотрудничества и групповой работы. В организациях, где поощряются дружеские отношения, работники с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить, командный дух и повысить эффективность работы подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.

6. Возможность роста. Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы. Если работник растет профессионально, он обычно имеет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных.

7. Установление реалистичные цели для себя и для других - достаточно сложные, интересные и реальные. При этом цели должны быть достижимыми. Если подчиненные считают, что перед ними поставлены слишком сложные цели, то мотивация будет снижаться.

8. Регулярная обратная связь своим подчиненным о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и о возникающих проблемах. Обратная связь повышает мотивацию работников к улучшениям в работе.

9. Определение поощрения, значимые для каждого подчиненного. Легче воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, если вы знаете, какие поощрения более привлекательны для работников.

10. Связь поощрения с результатом. Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно про

информированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами

11. Разработка индивидуальных методов поощрения. Для того чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрения должны основываться на результатах работы. Одинаковое поощрение всех работников будет стимулировать средних или плохих работников и игнорировать высокую производительность лучших работников.

Список литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.
2. Бугаев В. П. Менеджмент. Гомель, ГТУ, 2001.
3. Веснин Р. В. Менеджмент. – М.: Проспект, 2004.
4. Взгляды и иллюстрации: Хрестоматия. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 2000.
6. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2000.
7. Друкер М. Эффективное управление. – СПб.: Питер, 2000.
8. Исследователи об организациях /под редакцией Пью Д. С. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001.
9. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. – Минск, 2001.
10. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент – СПб: Питер Ком, 1999.
11. Литвак Б. Г. Управленческие решения. - М.; Тандем, 2002.
12. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1998.
13. Мэскон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2001.
14. Основы управления персоналом / под. ред. Б. М. Генкина. – М.: 2005.
15. Р. Рюттингер Культура предпринимательства. – М: ЭКОМ, 1992.
16. Семенова И. И. История менеджмента.- М.: ЮНИТИ, 1999.
17. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. – М.: ИНФРА-М, 2001.
18. Спивак В. А. Организационная культура. – СПб: Питер, 2001.
19. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента.- М.: БЕК, 2000.
20. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. – М.: Финансы и статистика, 2002.
21. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. – М.: Высшая школа, 1999.

