

Содержание:

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Мотивация в контексте организации - это процесс, с помощью которого руководитель провоцирует своих работников выполнять различного рода задания для достижения целей компании и, в ту же очередь, удовлетворяя их личные желания и потребности. Зачастую работники создают впечатление, что работают они только ради достижения общих целей организации, но ведут они себя так потому, что уверены, что это является лучшим способом достижения собственных целей. Рабочие готовы заниматься тяжелым физическим трудом и соглашаются работать сверхурочно, в связи с тем, что эти сложности их работы приемлемы, учитывая ту награду, которую они получают взамен. Системы мотивации труда излагаются в большом количестве работ как советских, так и зарубежных авторов. Анализ этих работ свидетельствует о существенной разнице между ними.**

Актуальность данного исследования очень высокая, так как многие компании и предприятия сейчас нуждаются в эффективной стратегии мотивации своих работников.

**В данной курсовой работе будут рассмотрены как российская система мотивации на примере ОАО «БАЙКАЛФАРМ», так и зарубежная, на примере «Starbucks Corporation». Разница между ними проявляется, как в особенностях структурно-иерархических характеристик мотивационной сферы, так и в содержании входящих в нее мотивов. Необходимость поиска новых научных подходов и разработка методов стимулирования работника к высокопроизводительному труду, к инновационному поведению в процессе трудовой деятельности не вызывает сомнения. На основе современных концепций, используя передовой отечественный и зарубежный опыт стимулирования, а также нестандартные решения. Следует не только заинтересовать работника в росте его дохода, но и обеспечить гармонизацию личных, коллективных и общественных интересов.**

Объект исследования: мотивация.

Предмет исследования: мотивация персонала в российской и зарубежной практике.

**Цель данной работы - провести анализ системы мотивации труда в России и за рубежом. Для достижения поставленной цели необходимо осуществление следующих задач:**

- 1. Изучить теоретические аспекты мотивации персонала.**
2. Исследовать Российскую и Зарубежную системы мотивации.
- 3. Изучить краткую характеристику предприятий;**
- 3. Выявить существующую мотивационную систему в компаниях;**
4. Определить наиболее эффективные методы и способов мотивации.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ**

### **1.1 Мотивация как функция менеджмента**

Мотивация - понятие, которое используется для описания побуждений, заставляющих человека действовать тем или иным образом. Менеджеру важно понимать, что заставляет людей искать работу, добиваться высоких производственных результатов, стремиться повысить свою квалификацию, быть лидером, завоевать доверие и авторитет в глазах окружающих, и наоборот - отлынивать от работы, быть безразличным к результатам собственного труда, наконец, искать другую работу. В первом случае говорят о позитивно мотивированных служащих, во втором - о негативной мотивации. Менеджеры предпочитают иметь дело с позитивно мотивированными служащими, потому что те стараются найти лучший способ выполнения своей работы. Мотивированные служащие заинтересованы в производстве высококачественных товаров и услуг, имеется большая вероятность их высокой производительности по сравнению с работниками, которых отличает негативная мотивация. Они желают работать, быть частью единой команды и заинтересованы в помощи и поддержке своих коллег, поощрении в работе. Нелегко найти универсальную систему принципов мотивации работников. Не существует единого подхода, который можно было бы применять в каждом конкретном случае. Однако разработанные в теории

управления персоналом концепции и методы мотивации позволяют более эффективно использовать имеющиеся в подчинении менеджера человеческие ресурсы [2, с. 121-130]. Прежде чем планировать какие-либо действия по внедрению той или иной системы мотивации, менеджер должен выяснить потребности подчиненных. Потребности - это нужда в чем-либо необходимом, "нехватка" чего-либо в данный промежуток времени. Эти виды "нехватки" могут быть физиологического (например, потребность в еде), психологического (потребность в самоутверждении) или социологического свойства (потребность в социальном общении). Потребности являются "стартером" определенного поведения индивида. Это выражается в том, что при наличии определенных потребностей ("нехватки" чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам менеджера повлиять на его поведение. Каждому человеку свойственен определенный набор целей. Для того чтобы предсказать с достаточной точностью поведение служащего, менеджер должен располагать определенными сведениями о целях служащего и о действиях, которые он должен предпринять для их реализации. Многочисленные теории и исследования мотивации пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов. Теории мотивации разделяются на содержательные и процессуальные [9, с. 37-40]. Содержательные теории фокусируются на внутренних факторах индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Они описывают специфические потребности, мотивирующие людей. Процессуальные теории описывают и анализируют, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается. Эти теории имеют большое значение для менеджеров, которые в силу своей деятельности включены в мотивационный процесс.

## **1.2 Особенности мотивации в российских организациях**

В российских компаниях встречаются разнообразные способы мотивации: материальные и нематериальные, взятые из практики западных компаний и присущие только компаниям в России. Чаще всего, в зарубежных компаниях происходит постепенное снижение доли материального вознаграждения и возрастает процент социальных стимулов. В свою очередь в большинстве российских фирм система мотивации имеет обратное соотношение и ориентирована больше на финансовое стимулирование. Причиной этого явления

следует считать не только в работодателей, которые считают материальный способ мотивации наиболее эффективным, но и в самих потребностях большинства работников, для которых заработок важнее удовлетворенности от процесса и результатов своей деятельности.

Наиболее актуальными проблемами, относящиеся к мотивации труда в России, являются проблемы связанные с физическим состоянием персонала, временем, затраченным сотрудниками на их работу, и с их семьей. В российских организациях руководитель считает нормой задерживать работников для выполнения, каких либо заданий в послерабочее время, устанавливать короткие сроки для достижения целей, в связи с чем служащие не успевают выполнить план и получают выговор. Учитывая такие экстремальные условия труда, работник, не смотря на это, далеко не всегда получает вознаграждение за свою дополнительную деятельность и, помимо этого, сотрудники вынуждены посвящать больше времени работе, чем семье.

На Рисунке 1.1 представлен анализ наиболее популярных способов мотивации в России. В число наиболее важных направлений поддержки сотрудников вошли следующие элементы:

- медицинское страхование сотрудников (81%), а так же их семей (62%);
- гибкий график работы, благодаря которому сотрудник будет иметь возможность более рационально использовать свое время (62%);
- организация питания на рабочем месте (53%).

мотивация труд российский персонал



## Рисунок 1.1- Ведущие направления поддержки сотрудников в России, %

Забота о персонале и выполнение их потребностей является важным фактором эффективной мотивации труда, но не единственным ее составляющим.

Критериями эффективности системы мотивации в России являются:

- четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;
- понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;
- простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Всем перечисленным требованиям отвечает система вознаграждений на основе Ключевых Показателей Эффективности — KPI (Key Performance Indicator). Система KPI имеет эффективное применение на предприятиях России уже больше десяти лет [21, с. 147-151].

Преимуществом системы KPI является активная мотивация персонала и сопоставимые показатели. Эффективность – относительный показатель, который охватывает все сферы деятельности работников и выражает результаты количественно. Оптимальное число KPI для одного сотрудника – не более пяти.

KPI используют для измерения выполнения поставленных задач и целей. После детального анализа каждого из показателей, можно оценить, насколько были достигнуты запланированные результаты.

Основными результатами применения Key Performance Indicator в российских компаниях являются следующие показатели [7, с. 205-211]:

- увеличение выручки более чем на 10 % за счет ориентации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (т. к. по статистике снижение на 5 % оттока дает до 15 % прибыли);
- снижение затрат как минимум на 10-20 %;
- значительно повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес - процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;

- рост прибыли в связи с изменением вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- как следствие, улучшение конкурентных преимуществ.

В некоторых российских компаниях используются нестандартные способы мотивации, которые, в итоге, оказываются весьма эффективными.

Сотрудниками отдела кадров многих российских организаций, было отмечено, что многие работники не используют свой законный отпуск полноценно и забывают о своем праве на отдых, определенное Трудовым кодексом. В связи с этим, они отдыхают по 14-20 дней в год, вместо положенных 28 дней отпуска.

Как бы странно это не казалось, но оторвать людей от суровых рабочих будней не так уж и легко. Для осуществления полноценного отпуска сотрудников компания «Вимм-Билль-Данн» уже в течение трех лет обеспечивает специальный «отпускной бонус» отдельным категориям сотрудников. Рассчитан этот бонус на тех работников, которые найдут в себе силы взять отпуск и отсутствовать на рабочем месте положенные 28 дней. Реализуется данная программа следующим образом: отдел кадров проверяет доказательства отпуска, в виде путевки и билета, которые подтверждают, что данный сотрудник едет в отпуск, а не остается в черте города, после чего эти доказательства предоставляются руководителю организации и он выплачивает компенсацию.

Так же, интересный способ мотивации разработала сеть магазинов «Седьмой Континент» [20, с. 47-53]. Метод ориентирован на то, чтобы уменьшить количество потерянных из-за болезни человеко-часов. Реализуется это с помощью премии «за заботу о собственном здоровье». Организация поощряет тех сотрудников, которые не болеют, денежным вознаграждением.

Результаты данного метода не заставили себя долго ждать. Через пол года с момента применения способа, более трех тысяч сотрудников «Седьмого континента», которые в течение двух лет ни разу не брали больничный, впервые получили за это премию в размере 15 тыс. руб. Эксперимент оказался эффективным, и его ввели на постоянной основе.

Известно, что способы поощрения сотрудников бывают материальные и нематериальные. Одни вводят премии за выдающиеся достижения, другие – по результатам работы за год. А в компании «Кврти» [20, с. 53-56] решили попробовать другой способ премирования сотрудников, а именно, время от времени благодарить их просто так, вроде бы без повода. В «Кврти» действует

следующий принцип: «Не человек для номинации, а номинация для человека». Руководство, в течении некоторого времени наблюдает за своим персоналом и поняв, кого и за что компания хочет наградить, придумывает соответствующее название/титул. Руководители стараются не повторяются в названиях номинаций и делать их наиболее персональными и индивидуальными. В числе последних призов были следующие номинации: «премия за самую быструю продажу в истории компании», «за привлечение важного клиента», «за нестандартность в выполнении работы», «за любовь к своему делу», «за быструю адаптацию к новым условиям». Выбирают призера сообща, выслушивая наблюдения каждого из руководителей и, в соответствии с коллективным решением, награждают номинанта.

Анализируя приведенные выше примеры, следует отметить, что работодатели стараются использовать не только материальные методы мотивации, но и удовлетворить высшие, моральные потребности сотрудника. Используя такой способ мотивации, руководители организаций видят, что благоприятный климат в компании, эмоциональная устойчивость работников, признание начальством и коллективом и удовлетворение самим процессом работы увеличивает эффективность деятельности труда сотрудников, а, следовательно, и производства.

В связи с этим можно прийти к выводу, что отдаление от прямого материального стимулирования приведет к моральным и организационным методам стимулирования, которые оказывают положительное влияние на состояние работника, его уверенность в себе, удовлетворенность от работы.

Также следует отметить, необходимость достижения лояльности сотрудников к работодателям [9, с. 112-120]. В контексте трудовой мотивации, лояльность понимается, как верность и преданность работников целям и ценностям организации. Лояльные сотрудники качественнее выполняют свою работу, легче адаптируются к нововведениям руководителей, они направлены на процветание и развитие организации, а не только на удовлетворение собственных потребностей.

Критерий лояльности измеряется количеством проблем, с которыми сотрудник готов справиться и не уволиться. Достижение лояльности персонала - это актуальная проблема российских компаний, которая связана с тем, что во многих организациях происходит сокращение сотрудников, вследствие чего повышается нагрузка оставшегося персонала, но, тем не менее, заработная плата почти не выросла или осталась на том же уровне, и это притом, что обязанности у работников выросли вдвое. Из - за этих факторов назрела еще одна проблема -

удержания оставшихся сотрудников.

В результате появляется ряд проблем, таких как высокий процент текучести персонала, низкая мотивация сотрудников, неудовлетворительный психологический климат, высокая конфликтность и низкий уровень дисциплины. И главное решение этой проблемы - это совершенствование системы мотивации.

## **1.3 Зарубежный опыт мотивации и его использование в практике управления организацией**

С недавнего времени во всём мире, особенно в рыночно развитых странах, процесс мотивации труда сотрудников часто подвергается существенным изменениям. В первую очередь это связано с повышением качества жизни населения, у людей возникают новые возможности и приоритеты, происходит переоценка ценностей. В отношении этих факторов следует рассмотреть интересные результаты серьёзного исследования, проведённого американскими социологами среди сотрудников 30 крупных и малых фирм [17, с. 215-220].

Так, по данным Гордона Брайдана, специалиста по вопросам корпоративной культуры, наиболее эффективным является сочетание материальных и социальных стимулов. По его наблюдениям для персонала низшего и среднего звена важнейшим стимулом является повышение по карьерной лестнице. При этом денежная прибавка к заработной плате при переходе с одной должности на другую может быть не значительной, как и сами ступеньки.

Опрос сотрудников в фирме, которая участвовала в данном исследовании, показал, что зачастую обязанности работника от перехода на новую должность меняются весьма незначительно, а порой и вовсе не меняются, но, тем не менее, люди довольны росту по службе и это является стимулом для них работать лучше.

Грамотное "социальное" стимулирование может существенно снизить издержки фирмы. Передвижение человека со ступеньки на ступеньку стоит руководству 30 долларов прибавки к жалованью. "Сами по себе 30 долларов стимулом не являются. А вот в сочетании с очередной "звёздочкой на погонах" резко повышаются в цене", - утверждает Брайан. [17. - с. 116-120].

Среди существующих концепций в науке управления, наиболее актуальными являются концепция научного и административного управления, а также управление с позиции психологии и человеческих отношений и управление с точки зрения науки о поведении людей [16, 78-80]. Каждая из представленных концепций объединяет в себе несколько факторов и структур, ориентируясь на оптимизацию функционирования организации в тех или иных условиях.

Так, проблема замедления скорости горизонтальных сообщений, возникающая в рамках концепции административного управления, может быть частично решена путём использования "мостиков Файоля" (горизонтальных каналов формальной коммуникации), в рамках применения концепции управления с позиции психологии и человеческих отношений. Исходя из этого, для эффективного управления компанией, следует выбирать такую совокупность методов управления, которые позволят наиболее эффективно управлять организацией и улучшить результат её деятельности. Напротив, использование только одного из подходов к управлению компанией неизбежно приводит к кризису.

В современном мире, условия, в которых приходится существовать организации, стали через чур сложными и непредсказуемыми, руководителям компаний необходимо обладать способностью оперировать большими объёмами информации, быть гибкими в отношении изменений на рынке и направлять и контролировать деятельность быстро развивающихся структур. Для того чтобы обеспечить эффективную работу в таких экстремальных условиях, менеджеру необходимо обладать соответствующими навыками, позволяющими выявлять и использовать наиболее подходящий способ управления в каждом конкретном случае.

Для примера стоит привести следующую историческую справку. [21, с. 14-15]. В 2010 году был уволен Эл Данлап, который в течение двух лет являлся руководителем американской компанией «Санбим». Он говорил, что предпочитает, чтобы эффективность его работы измеряли результатами, причём единственный результат, который он считал существенным - изменение стоимости акций компании. Вследствие его деятельности в течение двух лет стоимость акций его компании увеличилась больше чем в три раза. Используя один из методов антикризисного управления - "сокращение издержек" с помощью увольнения большого количества работников и продажи не приносящих прибыль активов, он приобрёл ненависть всех сотрудников компании. Но истинная причина увольнения Эл Данлап заключалась не в применении метода сокращения издержек, так как это был единственный правильный выход из сложившейся ситуации, а отсутствие у него таких качеств как гибкость, способность использовать различные подходы к

решению задач и понимать роль сотрудников в управлении организацией. В современных рыночных условиях подобный односторонний подход не позволяет добиться эффективной работы компании. Помимо сокращения издержек организация должна найти пути к увеличению поставок товаров и позаботиться о благоприятной психологической атмосфере внутри компании, а так же мотивировать сотрудников, так как это главный актив организации. Те руководители, которые не могут рационально подобрать способ управления, или те, кто ограничивается лишь односторонним подходом и не использует весь возможный арсенал методик менеджмента, терпят неудачу [21, с.55-75].

Противоположенным примером является - Ян Робинсон - директор американской компании «Скоттиш Пауэр». Объясняя успех компании слаженной работой её команды, Робинсон говорит: "Я собрал вокруг себя удивительных людей, и я слушаю их идеи" [21. - с.75-80]. Он появился в 1995 году, через четыре года после того, как компания была приватизирована, и сразу развил бурную деятельность. Приобретая одну компанию за другой, он применял те же методы антикризисного управления, которые использовались в компании «Санбим», но, «расширяя горизонты» и улучшая качество предоставляемых услуг, он вывел её на качественно новый уровень.

Являясь коммуникабельным и дипломатичным, он описывает свой стиль управления как "открытый". Гибко используя различные методы управления и всегда чётко ставя задачу перед сотрудником, он использует самые современные методы мотивации персонала. Кроме того, он в курсе всех проблем коллектива и формирует команду, удовлетворённую своей работой, а вовлекая компанию в различные программы благотворительности и экологические схемы, показывая тем самым себя с хорошей стороны перед властями и лидерами профсоюзов, он упрощает решение многих важных вопросов. Рассмотренные примеры отражают два противоположенных подхода к управлению компанией. В столь динамичных условиях рынка, как в настоящее время, нет места односторонним методам управления. Руководитель должен молниеносно реагировать на любые изменения, адаптироваться к ним и принимать соответствующие решения. В современных организациях руководитель обязан быть не только лидером, способным принимать решения и контролировать их исполнение, но и полноправным участником команды, осуществляющей исполнение этих решений и вносящей предложения по их улучшению. Поэтому важнейшую роль в управлении компанией играет заинтересованность сотрудников в эффективной работе именно их компании, а также взаимоотношения между сотрудниками и менеджерами внутри организации.

Современный менеджер призван быть способен создать творческую и дружескую атмосферу внутри компании, мотивировать персонал. В последние несколько лет за рубежом этому стали придавать особое значение, предлагая новые методы мотивации персонала предприятий. Многие компании по-новому взглянули на методы мотивации сотрудников, уже применяющиеся на практике.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИОННОЙ ПРАКТИКИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

### **2.1 Краткая характеристика деятельности компании ОАО "Байкалфарм"**

ОАО **"Байкалфарм"** – крупное акционерное предприятие, которое производит ликероводочную продукцию на территории Сибири и Дальнего Востока. Свою деятельность **"Байкалфарм"** начал в 1995 году. Предприятие стремительно развивалось и уже в 2005 году на производстве было выпущено более 1,5 млн декалитров спиртных напитков [27].

По итогам 2008 года компания **"Байкалфарм"** заняла 2-е место в России по темпам роста объемов производства. Рост составил свыше 65%, что является одним из самых высоких показателей по ликероводочной отрасли в России. Если в 2007 году «Байкалфарм» произвел было 1,27 млн декалитров продукции, то в 2008 году – 1,98 млн декалитров. Данного роста предприятие добилось за счет выхода на новые рынки сбыта по всей России.

Наиболее успешным за все годы деятельности для **"Байкалфарм"** стал 2008 год. Компания завоевала множество значимых титулов, а именно: Лучший налогоплательщик России; победитель федеральной программы "Сто лучших товаров России"; 11-е место в рейтинге отечественных производителей алкоголя. «Байкалфарм» получил высшие призовые места большинства престижных выставок от Звезды "Продэкспо-2007" до Гран-при Союза участников алкогольного рынка. И это только часть достижений компании, которые дают право говорить о том, что данное предприятие достигло федерального статуса и серьезно претендует на место в десятке крупнейших алкогольных предприятий России.

Организационная структура ОАО «БАЙКАЛФАРМ» включает в себя административный аппарат, коммерческие службы (закупок и сбыта), основное и вспомогательное производство [27].

Органами управления являются:

- Общее собрание акционеров Общества;
- Совет директоров
- Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Численность работников одного из филиала ОАО «БАЙКАЛФАРМ» составляет 48 человек. Основную деятельность в управлении филиала осуществляют:

1. Руководитель, назначенный генеральным директором, который осуществляет руководство всей деятельностью филиала ОАО «БАЙКАЛФАРМ», руководит формированием утвержденных в установленном порядке производственных и финансовых планов, обеспечивает выполнение договорных обязательств. Также в его компетенции находятся вопросы разработки и реализации целей, политики и стратегии их достижения, а также организация и руководство текущей деятельностью фирмы, распоряжение имуществом, наймы и увольнение персонала.
2. Главный бухгалтер обеспечивает полный финансовый учет, в том числе работу с банком, управление денежными средствами на расчетном счете, осуществляет документооборот с поставщиками и покупателями - выписку накладных, счетов-фактур, начисление и выдачу заработной платы.
3. Начальник отдела маркетинга осуществляет планирование маркетинговых мероприятий, бюджетирование, прогнозирование рынка, подготовка и реализация маркетинговых программ, акций, мотивационных программ, оценка эффективности маркетинга.
4. Менеджер организует работу с поставщиками и клиентами, в том числе оформление и заключение договоров, организует закуп сырья и материалов, доставку продукции клиентам.
5. Инженер-технолог занимается непосредственным руководством производства, следит за соблюдением техники безопасности, расходом сырья и материалов, отвечает за качество продукции.
6. Инженер-сметчик ведет проверку и составление сметной документации на строительные-монтажные и отделочные работы по дефектным ведомостям и

проектной документации - составление сметной документации на дополнительные работы - проверка сметных расчетов (правильность применения расценок, индексов, проверка норм расхода и текущей стоимости ресурсов) - составление и согласование процентовок КС2, КС3 - составление дефектных ведомостей

7. Дизайнер занимается разработкой внешнего вида продуктов, полиграфии, WEB, этикетки, коробки и прочее.

8. Супервайзер контролирует работу торговых представителей, постановка задач, аудит торговых точек.

Для того чтобы проследить эффективность деятельности предприятия, были рассмотрены экономические показатели филиала ОАО «БАЙКАЛФАРМ», которые представлены в Таблице 2. 1 [27].

Таблица 2.1 Экономические показатели филиала ОАО «БАЙКАЛФАРМ» за 2010-2012гг

№ Наименования показателей	2010 год	2011 год	2012 год
1.	2.	3.	4.
1. Выручка	1749981	1620423	1581851
2. Себестоимость	1032018	1132051	981208
3. Валовая прибыль	717963	488372	600643
4. Прибыль от продаж	192287	133780	145875
5. Прибыль до налогообложения	34368	46104	35354
6. Чистая прибыль	21952	13129	15353

Из таблицы 2.1 можно сделать вывод, что за период с 2010 по 2012 гг выручка снизилась на 10%, при этом себестоимость снизилась на 5%. Снижение чистой прибыли Компании в 2011 году по сравнению с 2010 г составило 40%, в 2012г прибыль по сравнению с 2011г возросла на 17%.

## **2.2 Анализ факторов системы мотивации на предприятии ОАО «Байкалфарм»**

В одном из филиалов ОАО «Байкалфарм» штат составляет 48 человек. В соответствии с рисунком 2.2, численность работников на протяжении трех лет (с 2010 по 2012 года) постоянно растет. В первую очередь это явление обусловлено постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции.



Рисунок 2.2 - Рост численности персонала

Из 48 работников трое относятся к административно – управленческому персоналу и 45 заняты непосредственно производством продукции. Оплата труда персонала осуществляется с учетом их трудового вклада в деятельность компании, что включает в себя повышение качества выпускаемой продукции, рост продаж и, как следствие, укрепление позиций предприятия на рынке в данной отрасли. Контрактные оклады руководителям и специалистам компании не ограничены рамками, то есть в течение года они могут подлежать изменениям и быть увеличены или уменьшены в зависимости от работы сотрудника.

Контрактная система оплаты труда предполагает денежные вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы. Персонал, который занимается производственно промышленной деятельностью, получает сдельную заработную плату, в то время как административно - управленческий персонал ориентирован на оклад и премиальные. Анализ оплаты труда персонала отмечен в таблице 2.2

Таблица 2.1 Анализ оплаты труда персонала ОАО «Байкалфарм»

Показатели	Годы		Изменение 2008 г к 2006 г	
	2010 г	2012 г	Абсолютное	%
1. Численность			15	
2. Фонд зарплаты - всего в том числе:			2683	
АУП	33 3847000	48 6420000	36000	141,2
ППП	310000 3798000	670000 5970000	0	172,1
3. Средняя зарплата:	13000 8000	17000 11000	22320	137,5
АУП			00	
ППП			4000	
			3000	

Данные таблицы 2.1 подтверждают рост численности персонала в ОАО «Байкалфарм» на 15 чел. (41,2%). А так же можно проследить рост средней заработной платы, которая увеличилась на 3000 руб. (37,5%), в то время как заработная плата административно – управленческого персонала возросла на 4000 руб. (50%). В связи с этим можно сделать вывод, что фонд оплаты труда увеличился на 2683 тыс. руб. (72,1%). Многие показатели эффективности деятельности компании зависят от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования, к примеру, объем и своевременность выполнения всех работ, рациональность использования оборудования, машин, механизмов и как результат - рост объемов производства продукции, снижение ее себестоимости, увеличение прибыли и ряд других экономических показателей.

Мотивация или заинтересованность работников - это фактически желание сделать что-либо во благо компании. Теория, которая лежит в основе всех методов

мотивации, заключается в том, что все работники организации среди прочих целей в жизни имеют определенные нужды, потребности, желания или предпочтения, касающиеся их работы. Руководство должно предложить нечто такое, что, по мнению их работников, будет достойной целью и даже стоить дополнительных усилий. Другими словами, и сама необходимость и ожидаемое удовлетворение должны быть достаточно сильными, чтобы явиться достойной компенсацией за тяжелую работу.

Вернемся к работе цеха ОАО «Байкалфарм» [27]. Грамотное руководство данной организации осознает, что для того чтобы поддержать положительные эмоции, лояльность и приверженность к работе, кроме этого не забывая о том, что время от времени следует компенсировать возможные отрицательные впечатления персонала, она должна стремиться повысить значимость работы в жизни ее работников. Что касается премиальной системы, то почти на всех промышленных предприятиях премия зависит от объема выпускаемой продукции и ее качества, не ссылаясь на индивидуальную выработку каждого работника. Но компании сложно реализовать данную систему мотивации в связи с тем, что производственный процесс «Байкалфарм» постоянно претерпевает различные изменения в соответствии с новыми требованиями рынка, вследствие чего введение сдельной премиальной системы в данную компанию стало весьма затруднительным. На данный момент времени сотрудникам не выплачиваются премиальные, руководство компании предпочитает вместо этого устанавливать высокую заработную плату и, как поощрение за отдельные достижения работников, предоставлять различные льготы.

Как известно, премии не обязательно должны иметь форму денежных выплат, это могут быть: продвижение по службе, вручение подарков и наград, медицинские или страховые программы (так популярны за рубежом), предоставление бесплатного или со скидкой отдыха. Все эти способы мотивации могут быть использованы в качестве поощрения. Работники компании должны чувствовать, что премия, в первую очередь, зависит от их дополнительных усилий, особых достижений.

Так же лояльность персонала повышается за счет создания позитивной рабочей атмосферы внутри коллектива, качественной организации технически оснащенных рабочих мест, а так же возможность участия в управлении изменениями в деятельности организации, что показывает их «нужность» в данной компании.

Важной задачей любой организации является заинтересовать и удержать работников в компании, за счет объективной оценки их работы и качественного стимулирования. В настоящее время заработная плата потеряла некоторые свои функции, в том числе стимулирующую, которая является важным условием мотивации труда. В связи с этим перед компанией стоит очень важная задача: руководству предприятия необходимо иметь четкое представление о направлениях усиления мотивации работников, а так же совершенствование процесса стимулирования для достижения лучших конечных результатов деятельности организации.

Для анализа системы мотивации в ОАО «Байкалфарм», был проведен опрос сотрудников. Опрос осуществлялся в форме короткого теста и выглядел, как письменный ответ на задаваемый вопрос. Поставленными вопросами являлись критерии мотивации, отмеченные в таблице 2.3, которые были оценены работниками по пятибалльной шкале.

Таблица 2.2 Критерии стимулирования

Критерии стимулирования	Баллы
1. Работа как таковая (интерес к работе и заданию)	3
2. Ответственность	2
3. Продвижение по службе	5
4. Способ управления	1,5
5. Условия труда	4,7
6. Межличностные отношения на рабочем месте	4,3
7. Зарботная плата	4,9

Критерия, использованные для данного анализа, были позаимствованы из двухфакторной теории мотивации Герцберга [26], которая и стала основой для разработки стимулирования в ОАО «Байкалфарм». В соответствии с анализом, можно сделать вывод, что критичных показателей (1-2 балла) не наблюдалось, но присутствовали факторы имеющие баллы среднего значения (3) , на которые и было обращено особое внимание.

1. Наиболее высокий показатель занимает фактор «Продвижение по службе». Он подразумевает, что у работников есть возможность продвижения по служебной лестнице. Этот фактор, безусловно, является мотивационным, так как подняться в должности можно только хорошо (и даже отлично) справляясь со своей работой, он требует какого то отличительного результата и высокого уровня ответственности, которая показывает, что данный работник имеет право занимать более высокую должность и иметь в подчинении людей.

2. Следующим высоким показателем является заработная плата. Как уже упоминалось выше, руководство предприятия не устанавливает премиальную систему, но, тем не менее, назначает довольно высокий уровень заработной платы работникам. Это, безусловно, является плюсом, так как персонал должен в полной мере ощущать оценку своего труда. Зарботная плата не должна существенно отличаться с оплатой труда на аналогичных предприятиях, быть сопоставима и конкурентоспособна. Зарботок работника должен определяться в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включать различные доплаты и премии.

3. Третье место, в соответствии с анализом опроса, занимает фактор «Условия труда». Плохие условия труда препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели, поэтому высокий показатель удовлетворенности работников условиями труда является большим преимуществом компании.

4. Межличностные отношения на рабочем месте так же удовлетворяют работников данной компании выше среднего. Важным условием эффективности деятельности предприятия является создание благоприятной социальной атмосферы в коллективе, устранение статусных, административных, технологических барьеров между отдельными группами работников (между рядовыми и административными работниками).

5. Фактор «Работа как таковая (интерес к работе и заданию)» имеет показатель удовлетворенности работников ниже среднего, но, тем не менее, не критичный уровень недовольства (3 балла). Этот фактор не имеет конкретного отношения к стимулированию, так как люди целенаправленно получали образование и шли работать в конкретную организацию на определенную должность и должны были, понимать, будет ли это им интересно.

6. Фактор «Ответственность» имеет низкий показатель удовлетворенности работников. Для того чтобы эффективно выполнять свою деятельность, предприятие должно рационально подбирать каждого работника, для выполнения какого либо задания и, основная мотивация которого, должна соответствовать особенностям данного задания.

7. Последним фактором является «Способ управления». Он наиболее не удовлетворяет работников данной компании. Управление построено таким образом, что работник делает вывод о том, что достижение поставленной перед ним цели ни в коем случае не повлечет за собой желаемого вознаграждения. Препятствия, видимые на пути к достижению цели, создают ощущение тщетности и снижают мотивацию персонала.

В литературе встречается много определений мотивации и мотивов. В них всех пытаются различными терминами выразить главное в мотивации: речь идет о процессе, который происходит внутри человека, направляет его поведение и выбор или, иными словами, заставляет его вести себя в какой-то конкретной ситуации определенным образом.

Следовательно, понимая процесс мотивации, можно значительно лучше понять поведение людей. Однако в объяснении поведения человека мотивация является лишь маленькой частью.

## **2.3 Краткая характеристика компании Starbucks Corporation**

Компания Starbucks Corporation была основана в 1985 году и является корпорацией, учрежденной в соответствии с законодательством штата Вашингтон [1, с. 190-195].

Компания Starbucks Corporation является лидером по промышленному обжариванию кофейных зерен и ведущим в мире розничным продавцом кофе специально

отобранных сортов с точками присутствия в 65 странах мира. Компания покупает и обжаривает высококачественные сорта кофе, которые затем продает в сети собственных кофеен наряду с приготовленным вручную кофе, чаем, другими напитками и ассортиментом свежих угощений. Также Компания продает множество сопутствующих продуктов и предоставляет разрешения на использование своих товарных марок по другим каналам, таким как лицензированные магазины. В дополнение к своему основному бренду Компания предлагает товары и услуги под следующими брендами: Teavana, Tazo, Seattle's Best Coffee, Evolution Fresh, La Boulange и Ethos. Компания относится к потребительскому сектору.

Целью Компании является сохранение позиций бренда Starbucks как одного из самых узнаваемых и уважаемых брендов в мире. Чтобы достичь этой цели, Компания продолжает контролируемое расширение глобальной сети своих кофеен, открывая новые магазины как на развитых рынках, где Компания уже прочно присутствует, например, в США, так и на более новых для себя рынках, демонстрирующих более высокие темпы экономического роста, таких как Китай [1, с 190-195].

Используя опыт, накопленный при реализации традиционной модели работы своей кофейни, Компания продолжает предлагать потребителям новые виды и сорта кофе и другие продукты в множестве форм и новых категориях по различным каналам. Кроме того, другими ключевыми компонентами бизнес стратегии Компании являются стратегия глобальной ответственности, приверженность обязательствам, связанным с кофе и сообществами, в которых Компания ведет бизнес, а также стремление Компании быть предпочтительным работодателем для своих сотрудников.

Ценные бумаги **компании Starbucks Corporation** прошли листинг на бирже The NASDAQ Stock Market LLC, где они торгуются под символом SBUX **[25]**. По состоянию на 1 ноября 2016 года в реестре акционеров Компании было зарегистрировано около 17 800 акционеров. На вышеуказанную дату было выпущено и находилось в обращении 748,3 миллиона обыкновенных акций. На 20 ноября 2014 года цена закрытия акций составила 78,20 доллара США. Минимальная и максимальная цена акции за 52 недели, предшествующие 20 ноября 2014 года, составляла 67,93 и 82,37 доллара США соответственно.

В 2014 и 2015 финансовом году Компания выплатила квартальные дивиденды в размере 1,10 доллара США на обыкновенную акцию за 4 квартала и 0,89 доллара

США на обыкновенную акцию за 4 квартала соответственно [25]. В будущем выплата любых дивидендов будет осуществляться при условии принятия Советом директоров решения об объявлении дивидендов.

## **2.4 Система мотивации персонала в Starbucks**

Раскрывать эту тему стоит начать с самого её начала – с процесса приёма на работу. Starbucks отличается очень жесткой кадровой политикой.

Её суть состоит в том, что далеко не все могут попасть на работу в кофейню – на вакансию берутся только доброжелательные, сообразительные и заинтересованные в своей работе люди. Если человек не прошел в первый раз этапы отбора на работу в Starbucks, то он этого больше никогда не сможет сделать. Такими мерами компания уберегла коллективы своих кофеен от пассивных людей, которые могли бы отрицательно влиять на настроение остального персонала [1, с. 190-195].

Следующий, не менее важный, аспект концепции мотивации сотрудников Starbucks – это возможности продвижения по карьерной лестнице, которые в большой степени так же мотивируют персонал на качественную работу. Самая низшая ступень карьерной лестницы в кофейнях – это бариста – человек, который стоит за стойкой, варит кофе, обслуживает посетителей и помогает в зале. Следующая ступень – старший смены. Он следит за своими подопечными и контролирует процесс работы кофейни. Дальше идут должности заместителя управляющего, управляющего, территориального управляющего. Так, этап за этапом, работник получает повышения, следовательно увеличивается его зарплата, его круг обязанностей.

Стоит отметить очень быструю динамику восхождения по карьерной лестнице Starbucks – всего за девять или десять месяцев талантливый сотрудник уже может претендовать на вакансию заместителя управляющего. Такая простая и быстрая схема карьерного роста очень привлекает молодежь, что, в свою очередь, положительно сказывается на показателях их работы.

Еще одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников компании Starbucks являются различные мероприятия, которые помогают сплотить коллективы различных заведений, а так же напомнить сотрудникам, зачем они в компании и что они привносят в этот мир. «Я знал, что следует опираться на две

непреложные основы Starbucks – кофе и людей. Поэтому каждое наше собрание начиналось с дегустации кофе. А чтобы сосредоточиться на людях, которых обслуживает компания, мы зачитывали письма от клиентов – каждый по одному. Среди них были добрые и злобные, и, конечно же, чудовищные. Иногда мы испытывали настоящие мучения от чтения возмущенных отзывов, иногда приходили в восторг. Но во всех случаях это настраивало нас на главную задачу – «служить людям» - говорил Говард Бехар, 2009 г. Такая «обратная связь» с посетителями мотивировала и мотивирует людей на улучшение своей работы, так как каждый работник также воспринимает себя в качестве потенциального клиента кофейни, а напоминания об идеологии компании и неподдельная забота со стороны вышестоящих сотрудников обеспечивает персоналу хорошее настроение и ощущение нужности своей профессии.

Еще одним примером мотивации в компании Starbucks являются различные программы по поддержке идей персонала. Наиболее известная и интересная из этих программ – программа «кофе-мастер». Её суть состоит в проведении различных семинаров, призванные обучить сотрудников искусству приготовления кофе. После этого отводится дополнительное время на самоподготовку, а завершает всё контрольный тест. Лучшие участники получают в подарок черный фартук (рядовые сотрудники носят зелёный) и сертификат о том, что этот человек является настоящим кофе-мастером. К кофе-мастеру чаще обращаются за советом, он является неким авторитетом в своей команде. Сам факт такого уважения и признания подталкивает сотрудников на старания и участие в этой программе. Стоит так же учесть, что кофе-мастера гораздо быстрее добиваются повышения по службе, чем другие сотрудники.

«Когда вы работаете в Starbucks - вы работаете в компании друзей» (Говард Бехар, 2009) - эта фраза наиболее точно опишет еще один концепт мотивации персонала [24, с. 288]. Выше уже упоминалось об упоре Starbucks на team-building, созданный с целью удовлетворения социальных потребностей человека, но менеджеры компании нашли еще одно применение этой практике.

Стоит начать с того, что в Starbucks не приняты официальные обращения – все называют друг друга по имени не зависимо от того, на какой должности находится сотрудник.

Во-вторых, кофейня, по сути, становится для работника вторым домом. Здесь люди знакомятся, обретают друзей, работают в команде. Идею дружбы на работе привнесли сами основатели компании: на самых ранних этапах существования

Starbucks Говард Шульц, Говард Бехар и Орин Смит каждый день собирались вместе за обедом для обсуждения рабочих моментов. Такая традиция зародила доверие между тремя друзьями, а потом распространилась и на всех сотрудников. Работников привлекало, что персонал вокруг связывают общие ценности, а главное, что есть уверенность в том, что на работе есть с кем поговорить и на кого положиться. Сделав на этом упор, менеджеры кофеен добились по - настоящему восхитительных результатов. Это можно проиллюстрировать самым обычным примером - комментариями о своей работе в различных социальных сетях. Руководство приветствует и рассматривает все идеи и начинания своих сотрудников: от новых напитков до организации каких-либо семинаров и мероприятий. Ежемесячно проводятся различные конкурсы, мастер-классы, благотворительные встречи. Сотрудники не только проводят своё время за рутинной работой, но и знакомятся, общаются, помогают другим людям, соревнуются, создают и привносят новое в свою компанию. Именно такие люди «вырастили» Starbucks, сделали его таким популярным и продолжают делать до сих пор.

Практика мотивации Starbucks приводит много хороших примеров для других компаний. На заметку стоит взять и всем простую систему повышения в компании, и упор на дружескую атмосферу среди сотрудников, и на постоянное обучение персонала.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является мотивация, определенная модель, которая существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы.

Мотивация – это не только технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника. Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успеха достигают, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и любыми способами добивается их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников.

Главным отличием российских и зарубежных компаний является использование методов мотивации: первые стремятся увеличить воздействие материальными способами, в то время как вторые сокращают долю материального вознаграждения и увеличивают долю нематериальных стимулов. Иностранные менеджеры шире понимают проблему мотивации работников, ведь они раньше пришли к выводу о том, что сотрудники главная ценность организации и удовлетворение их потребностей может увеличить трудоспособность коллектива в разы. Различие не только в методах управления и мотивирования, но и в ценностях самих сотрудников: в России на первом месте стоит оплата труда, за границей же интерес к работе играет далеко не последнюю роль. Поэтому использование иностранной политики мотивирования в практике российских организаций не дает таких высоких результатов.

Анализируя все способы мотивации можно сделать вывод, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения сотрудника является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд, что в российских организациях, к сожалению, встречается редко.

Во 2 главе курсовой работы было проведено исследование эффективности системы мотивации персонала на предприятии ОАО «Байкалфарм» и «Starbucks Corporation».

ОАО «Байкалфарм» является специализированным предприятием ликероводочной промышленности по выпуску ликероводочной и лечебной продукции.

Для анализа системы мотивации труда в ОАО «Байкалфарм», был проведен опрос сотрудников. Опрос осуществлялся в форме короткого теста и выглядел, как письменный ответ на задаваемый вопрос. Поставленными вопросами являлись критерии мотивации, которые были оценены работниками по пятибалльной шкале.

Наиболее высоко сотрудники оценили такие критерии мотивации как заработная плата, условия труда и межличностные отношения на рабочем месте. Меньше всего работников устраивает способ управления, ответственность и интерес к работе.

Что касается анализа системы мотивации Starbucks Corporation, то там используются такие методики мотивации как: доступная схема взаимодействия с сотрудниками, дружеская атмосфера на рабочем месте, современные технологии в

производстве, постоянные возможности повышения квалификации персонала. Используя такие не затейливые

Starbucks добился таких внушительных успехов в сфере мотивации персонала за счет концепции, центром которой являются люди (сотрудники). Именно такое «человечное» и искреннее отношение компании к своим кадрам являлось ключевым в реализации функции мотивации. Такая вдохновляющая практика компании Starbucks должна послужить примером для многих работодателей, которые ставят интересы компании выше, чем интересы своих сотрудников.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks // М.: Альпина Бизнес Букс. - 2012. - № 2. - с. 190 -195.
2. Домбровская И.Т. Как построить систему премирования // Справочник по управлению персоналом. - 2004. - №8.
3. Левищенко С. Нестандартный режим организации рабочего времени как способ управления персоналом // Служба кадров и персонал. - 2007. - №5.
4. Лукечева Л.И. Управление персоналом. Курс лекций.-М.: Омега-Л, 2009.-121с.
5. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. - 2002. - №7.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник-М.:2009г, 288 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /пер. с англ. - М.:Дело, 2009.-420с.
8. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. – К.: Ника-Центр, 2009. – 240 с.
9. Тарасов В.К. – Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л., 2009.- 183с.
10. Травин В.В., Дятлов В.А. – Основы менеджмента, М.: Дело, 2009-317с.

11. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. - К.: Ника-Центр, 2009. - 240 с.
12. Тарасов В.К. - Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л., 2009.-183с.
13. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: "Акалис", 1996. - 516с.
14. Озерникова Т. Мотивационное значение заработной платы // Служба кадров. - 2002. - №3.
15. Пунтус С.А. Модели стимулирования труда // Вестн. Моск. ун-та. Сер.6, Экономика. - 2002. - №5.
16. Фомина Н. НМЗ им. Кузьмина: от экономии - к мировому признанию // Честное слово. - 2007. - №06-2 (524-2).
17. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента; Ассоц. авт. и изд. "Тандем". - М.: Эксмос, 2000. - 352с.

Размещено на Allbest.ur