

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация составляет основу управления человеком. Вот почему проблемы мотивирования персонала являются наиболее сложными в современном менеджменте.

Актуальность выбранной темы, обусловлена тем, что эффективность работы любой организации напрямую зависит от того, насколько ее сотрудники заинтересованы в эффективной работе. И чем больше возможностей для достижения своих личных целей они получают, работая на цели компании, тем выше отдача.

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 к «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующей фактор, 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.

Объект исследования – ООО «Вита».

Предмет исследования - влияние мотивации на производительность труда.

Основной **целью** данного исследования является выявление эффективных методов мотивирования и их положительное влияние на производительность труда.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы мотивации и, ее влияние на производительность труда;
- определить методы мотивации, используемые в современной практике;
- рассмотреть влияние мотивирующих факторов на работу персонала на примере аптечной сети «Вита»;
- разработать практические рекомендации для успешного мотивирования персонала с целью повышения производительности труда.

Степень научной разработанности проблемы системы мотивации персонала представлена достаточно широко. За рубежом были опубликованы многие работы по теории управления организацией, организационному поведению, управлению мотивацией персонала. В числе авторов таких работ, можно отметить: Девиса К, Друкера П., Десслера Г., Марра Р., Лютенса Ф., Ньюстрелла Дж., Шмидта Г. и др. В последнее время в нашей стране в изданы ряд работ по управлению персоналом и системе мотивации персонала в организации. Здесь можно отметить таких авторов, как Андреева И., Доколян С, Карташева Л., Красовский Ю., Молл Е., Иванова С., Спивак В., Шекшня С, Четвернина Т.В, Ряковский С.М.

Практическая значимость данной работы обусловлена тем, что ее результаты могут быть использованы менеджерами и руководителями предприятий в качестве дополнительной информации о взаимосвязи мотивации и результативности деятельности организации.

Структура курсовой работы: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы мотивации трудовой деятельности; влияние мотивации на производительность труда

1.1 Понятие мотивации, мотивы, стимулы, мотивационный механизм

В научной литературе существуют различные определения мотивации. В качестве рабочего определения мотивации будем использовать следующее: мотивация – это

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

В конкретно-содержательном отношении мотивация понимается как психологический феномен, как биопсихическая реакция человека на внешние воздействия и внутренние потребности, опосредованная особенностями среды и личности, и приводящая к определенному результату. При этом принципиально важно подчеркнуть наличие в мотивации естественного единства сознательных и бессознательных, рациональных и эмоциональных побуждений, отражающего человеческую природу, нарушение которого может приводить к ощутимым искажениям и потерям в практике управления[1].

Таким образом, мотивация есть сознательный (подсознательный, надсознательный) процесс выбора человеком, социумом того или иного типа поведения, обусловленный воздействием потребностей развития и связанных с их удовлетворением ожиданиями. Потребности – состояние нужды человека в определенных условиях, которых им недостает для нормального существования, развития. Потребностные состояния всегда связаны с наличием неприятного внутреннего чувства неудовлетворенности, с объективным дефицитом того, что требуется организму для его устранения. Потребность активизирует организм, порождает его поведение, направленное на поиск того, что требуется.

Демокрит рассматривал нужду (потребность) как основную движущую силу, которая сделала ум человека изощренным, позволила приобрести язык, речь, привычку к труду[2].

Одну из первых классификаций потребностей предложил в 1938г. психолог Г. Муррей, который выдвинул идею о четырех основных типах потребностей: первичные (обеспечивают выживаемость человека) и вторичные (способствуют развитию личности); позитивные и негативные; явные и неявные; осознанные и неосознанные.

На основе этого он сформулировал 37 видов потребностей и показал, что у всех они одни и те же, только специфически выраженные.

По происхождению потребности могут быть врожденные и приобретенные в результате воспитания.

По характеру бывают естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе), а исходя из содержания - материальными и нематериальными[3]

Потребность мотивирует, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня, и тогда возможность его повышения значительно увеличивает эффективность труда. В то же время удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает.

Для того чтобы побудить людей к активным действиям, направленным на удовлетворение потребностей, нужны психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления) - мотивы.

Мотив, по определению проф. И.С. Крона, обозначает субъективное отношение человека к своему поступку, сознательно поставленную цель, направляющую и объясняющую поведение. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Одна и та же потребность может быть реализована посредством разных мотивов. Именно мотивы, а не потребности отличают людей друг от друга[4].

Выделяют основные типы мотивов: мотив как внутренне осознанная потребность (интерес), побуждающая к действиям (чувство долга), связанным с ее удовлетворением; мотив как неосознанная потребность (желание); мотив как инструмент удовлетворения потребности; мотив как намерение, побуждающее поведение; мотив как комплекс перечисленных факторов.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостоянием, должностью, социальным статусом, личными ценностями, отношением к труду и т.д.[5]

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот - избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, следовательно, стремлением от него избавиться. Поведение человека, обычно, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека.

Мотивы, формируются у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов. «Включаются» мотивы под влиянием стимулов (*stimulus* — от латинского, заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных), т.е. внешнего воздействия, которое обостряет в сознании человека какие-то значимые для него потребности и интересы[6].

Стимулы формируют в сознании личностное отношение (смысл) к внешнему воздействию в виде определенного эмоционального волевого акта с подключением мышления. Весь этот сложный процесс работы сознания, непосредственно включающий действия людей, называется мотивом. Мотив присутствует в поступке. Он может быть более или менее осознан, но нет поступков без мотивов.

Таким образом, стимулы переводят воздействие потребностей и интересов в мотивы, то есть в конкретную смысловую причину поступков людей. Как известно, внешние причины действуют через внутренние условия психики людей. Если потребности выступают как изначальная причина внешнего воздействия, то мотивы являются теми внутренними условиями, которые завершают направленную организацию эмоционального и ценностно-мировоззренческого комплекса, обуславливают проявление воли.

В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и пр.

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а зачастую взаимопереходящи, так что их просто невозможно разделить[7].

Применение, по отношению к человеку, стимулов для воздействия на его усилия для решения задач и включения соответствующих мотивов, называется стимулированием.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет, порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону[8].

Стимулирование выполняет следующие основные функции: экономическую – способствует повышению эффективности производства; нравственную – создает необходимый морально-психологический климат; социальную – формирует доходы и расходы работников.

Опыт показывает, что чем чаще имеет место стимулирование, тем чаще будут повторяться нужные действия, а влияние стимулов тем сильнее, чем короче период их действия, чем больше человек нуждается в соответствующих благах.

Стимулирование может быть:

- актуальным – осуществляется с помощью заработной платы;
- перспективным – условия для карьеры, участие в собственности. Эффективно при больших целях, стоящих перед человеком, высокой вероятности их достижения, наличии у него терпения и целеустремленности;
- жестким – предполагает принуждение людей к определенным действиям и основывается на некотором ценностном минимуме (страхе). Например, сдельная заработная плата, или оплата за конечный результат. Его цель – не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями;
- мягким – основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. В России, например, им может являться социальный пакет, который сегодня зачастую значит больше, чем высокая заработная плата;
- дифференцированным – один стимул воздействует на многие аспекты деятельности;
- недифференцированным – каждая цель требует специального стимулирования.

Одинаковые стимулы имеют разную силу воздействия на людей, в зависимости от мотивов их поведения. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым.

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного.

Мотивационный механизм состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности[9].

Мотивационный механизм, помимо потребностей и мотивов, включает в себя:

- притязания - желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующее поведение. На него влияет ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то, скорее всего, потребности не превращаются в мотивы;
- ожидания - оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия.
- установки - психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;

На основе установок люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают знания и задания.

- оценки - характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;
- стимулы - блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий[10].

Действие механизма мотивации выглядит примерно следующим образом: возникновение потребностей; восприятие импульсов, идущих от них; анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов; актуализация (включение) мотивов - может происходить автоматически, на основе установки, либо путем рациональной оценки. В результате происходит отбор и актуализация части мотивов, а остальные консервируются или отторгаются; формирование определенного состояния личности (мотивированности), обуславливающего нужную интенсивность ее действий (степень мотивированности определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализации, эмоциональным сопровождением, силой мотива); определение и осуществление конкретных действий.

Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру, являющуюся достаточно стабильной, хотя и поддающейся целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией; должностью, ценностными ориентациями и пр.[11]

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и обособленных процессов. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов: что я должен получить, чтобы устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой мере я могу добиться того, что желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого

происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [12].

Эффективность мотивации персонала выражается в удовлетворенности трудом. Определить удовлетворенность трудом можно только в результате наблюдения или опроса персонала. Другим показателем эффективности мотивации будет являться возросшая эффективность деятельности персонала. Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала (\mathcal{E}_T), является производительность труда. На уровне предприятия она может быть определена как отношение:



где: ВП – валовая прибыль;

ЧР – среднегодовая численность работников, занятых на предприятии.

1.2 Теории мотивации труда

В теорию мотивации внесли свой вклад многие ученые, начиная с основателя научного менеджмента Ф. Тэйлора, выдвинувшего проблемы сотрудничества работодателей с работниками, их тренировки и обучения, распределения труда и ответственности между администрацией предприятия и работниками.

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. В основном разделяют различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека. Наиболее широко известными теориями мотивации этой группы являются: пирамида Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория факторов Герцберга[13].



Рисунок 1. Пирамида Маслоу

Рисунок 1. Пирамида Маслоу

Согласно Маслоу, физиологические потребности являются основополагающими для человека: они требуют своего удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения других людей. Следующая потребность - потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе. Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение.

По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность[14].

Аналогично Маслоу Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, но в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Следовательно, существует движение как сверху вниз, так и снизу вверх. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность. Теория Альдерфера очень значима для практики управления, так как она открывает для менеджера перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня[15].

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак Клелланда. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию.

Потребность в успехе не в равной степени выражена у разных работников. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы. Он стремится регулярно получать информацию о «взятых им рубежах», хочет знать о конкретных результатах своей работы, отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Такие люди стремятся ставить реально достижимые цели, избегать необоснованного риска. Они получают удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения[16].

Потребность в успехе подвержена развитию, что можно использовать для повышения эффективности работы. Люди, ориентированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

Потребность во власти выражается в влиять на людей, контролировать поведение, а в готовности за других. потребность выражается в стремлении к должности. Она влияет на руководящие должности. Вот на руководящие должности целесообразно отбирать с выраженной потребностью во власти. Люди обладают самоконтролем. Они преданы своей работе, увлечены делом, работают, не со временем[17].

влияние на людей в оказывает потребность принадлежности. Она в желании , и иметь отношения с людьми. Сотрудники острой потребностью принадлежности достигают результатов в очередь при заданий, требующих уровня социального и хороших отношений.

Концепция К.Мадсена , что людьми следующие потребности: – голод, жажда, влечение, материнское , ощущение боли, , необходимость выделений проч.; эмоциональные – к безопасности, и реализации качеств; социальные – контактах, власти, ; деятельные – в , физической, интеллектуальной, , комплексной деятельности.

этих потребностей, мнению Мадсена, получить удовлетворение работы.

Известный и философ . Фромм выделил виды социальных : в человеческих , принадлежности к ; в самоутверждении; привязанности, любви, отношениях; в , в том, быть индивидуальностью; системе ориентации, поклонения, принадлежности определенной культуре[18].

одной концепцией, рамках содержательного , является двухфакторная Ф. Герцберга, им во половине 1950-х . Автор показал, мотивацией на служат не удовлетворенность, но неудовлетворенность тех иных потребностей. нарастание одной убывание другой самостоятельными процессами, поэтому факторы, на один них, совершенно обязательно должны на другой.

из своей , Герцберг предложил своего рода «», на одной которых изменение потребности показывалось удовлетворенности до отсутствия удовлетворенности, на другой – неудовлетворенности до отсутствия неудовлетворенности. потребности Герцберг на две : мотивационные (в , успехе, творческом , продвижении по и пр.) «гигиенические», связанные условиями труда (, вознаграждение, состояние среды и .п.).

Герцберг , что присутствие факторов оказывает стимулирующее воздействие результативность труда, при удовлетворении потребностей это исчезает. В же время удовлетворения этих демотивирующим моментом становится. С «» потребностями дело наоборот – их или недостаточное вызывает у значительную неудовлетворенность и резко стимулы к деятельности, однако присутствие еще означает появление , поскольку этим создаются предпосылки нее. Таким , Герцберг сделал первый взгляд вывод, что плата не к мотивирующим [19].

Поскольку «гигиенические» не мотивируют, а только появление у чувства неудовлетворенности деятельностью и условиями, для трудовых усилий включение еще мотивационных факторов. сначала должен иметь место работников неудовлетворенность чем-то, потом уже удовлетворенности.

Процессуальные основываются в очередь на, как ведут люди с их восприятия познания. Основные теории мотивации: Врума, Адамса Э. Лока, также объединяющая концепции модель -Лоулера[20].

Теория Виктора Врума, на положении том, что активной потребности является необходимым условием мотивации на достижение цели. Человек свои усилия достижение какой- цели только, когда будет в большой удовлетворения за счет своих или достижения.

Ожидания можно как оценку личностью вероятности события. Согласно, для определения важно учесть практических важных:

1. ожидания работника отношении «затрат – результатов». Это между затраченными и полученными;
2. ожидания в «результатов-вознаграждений», ожидания определенного или поощрения ответ на уровень результатов;
3. – степень удовлетворения. Это ценность в глазах работника[21].

Если любого из факторов будет, то будет и мотивация низки результаты.

Другой концепцией рамках процессного является теория Дж. Адамса, автор утверждает, на мотивацию в значительной влияет справедливость его текущей и ее как по с предыдущими, так и, самое главное достижениями других. Человек субъективно отношение полученного или вознаграждения затраченным усилиям, затем соотносит с вознаграждением людей, выполняющих работу. По Адамса, каждый всегда мысленно отношение:

<u>Индивидуальные доходы</u>	<u>Доходы других лиц</u>
<u>Индивидуальные затраты *</u>	<u>Затраты других лиц</u>

Если результате сопоставлений делает вывод, нарушений нет, мотивирующие факторы нормально; если они обнаруживаются, происходит демотивация, в результате эффективность труда и человек, чтобы «восстановить», – снижать деловую, требовать повышения платы и условий труда, по службе т.д. если людям, то свое они менять склонны. Теория позволяет сделать важных выводов практики

управления . Руководитель должен только стремиться справедливым, создавать равенства, но хорошо знать, ли работники, вознаграждение строится равной и основе[22].

К подходу принадлежит теория постановки , основным автором является Эдвин . Теория исходит того, что субъективно в или иной воспринимают цель как свою и стремятся ее достижению, удовлетворение от требующейся для работы. Причем результативность во определяется такими целей как человека к , их приемлемость, и т..[23]

Если цели , то, чем выше, тем результатов добивается в процессе достижения; в случае цели быть средством . К высоким ведет ясность определенность целей, и конкретность их постановке. то же их расплывчатость распыление усилий, поэтому и результат. Чем приемлемость целей работника, тем он будет им, несмотря сложность, специфичность иные препятствия. особенно велика в успешной целей приверженности , а также организация работы способности исполнителей.

воздействие на работника оказывает соответствии с постановки целей полученный результат. он позитивен, остается удовлетворенным и его повышается, а противоположном случае обратное.

Лайман и Эдвард разработали комплексную теорию мотивации, элементы теории и теории . В их , показанной на 2, фигурируют пять : затраченные усилия, , полученные результаты, , степень удовлетворения.

модели Портера Лоуэра достигнутые зависят от сотрудниками усилий, способностей и особенностей, а осознания ими роли. Уровень усилий будет ценностью вознаграждения степенью уверенности том, что уровень усилий повлечет за вполне определенный вознаграждения.

Более , в теории -Лоулера устанавливается между вознаграждением результатами, т.. человек удовлетворяет потребности посредством за достигнутые .

Пунктирная линия результативностью и вознаграждением означает, может существовать между результативностью -либо сотрудника выдаваемым ему . Дело в , что эти отражают возможность , определяемые руководителем данного сотрудника организации в . Пунктирная линия результативностью и воспринимается как (8), и использована того, чтобы , что в с теорией , люди имеют оценку степени вознаграждения, выдаваемого те, или результаты. Удовлетворение (9) – результат внешних внутренних вознаграждений учетом их (8).

Удовлетворение является того, насколько вознаграждение на деле (1). Эта будет влиять конкретное восприятие будущих ситуаций [24].

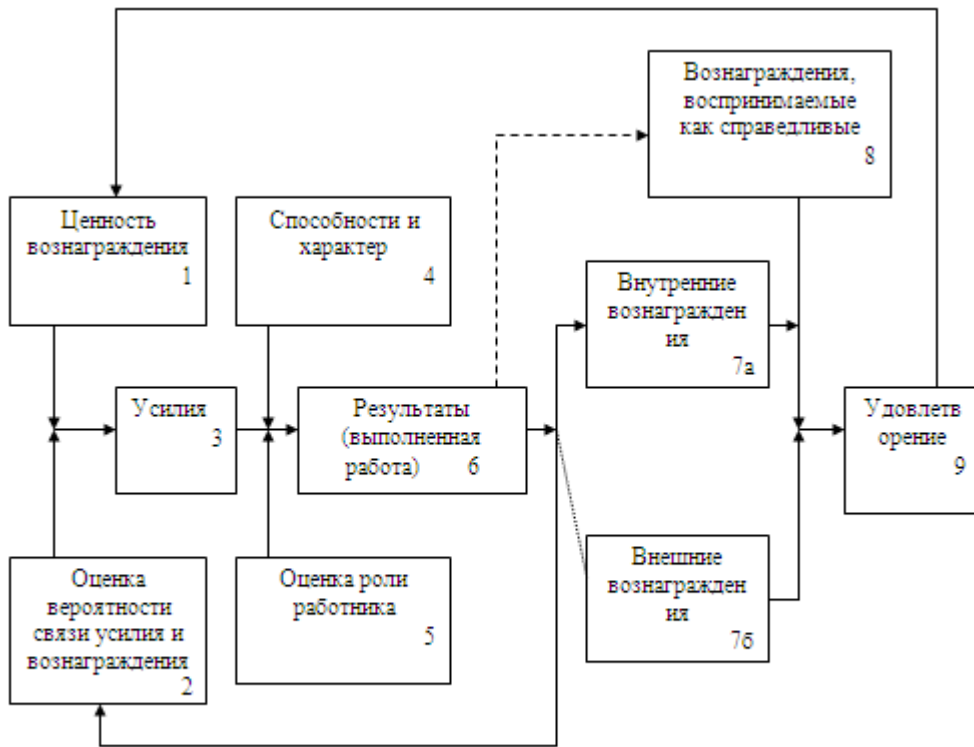


Рисунок 2. Модель Портера-Лоулера

2. Модель Портера-

1.3 Взаимосвязь мотивации производительности труда

является важнейшим в жизни, естественной его. Воздействуя на, человек своим создает условия жизни и своего развития.

материально-технической производства, внедрение новшеств происходит результате активной деятельности людей. силой выступает интерес к определенному результату, в свою, позволяет удовлетворить и социальные участников экономической. Кроме заинтересованности, они должны определенным уровнем подготовки и развития, необходимыми качествами, здоровьем, предопределяется социальными [25]. К числу из них: уровень квалификации, и профессиональной, общий культурно- уровень работников; к труду трудовая дисциплина; и уровень; экономическая и защищенность;

взаимоотношения коллективе, его и сплоченность; корпоративной трудовой , идеологии корпорации, чувства причастности делам фирмы, « единой команды»[\[26\]](#)

перечисленных факторов, человека и его труда условиями труда, тяжестью и , характеризующие в счете затраты результаты труда. рациональное использование , управление персоналом предусматривать создание всех предприятиях различными формами , в каждом процессе соответствующих для оптимального рабочей силы, есть умственных, и предпринимательских работников. Создание условий труда всех рабочих служит основой трудовой отдачи различных категорий.

показателем эффективности труда является труда.

В общем виде труда - это , характеризующий его , отдачу каждой используемого ресурса .

Чем больше продукции или работ в рабочего времени чем меньше времени на единицы продукции работ, тем уровень производительности и эффективность [\[27\]](#).

В качестве трудовой деятельности рассматривать: созданный , его стоимостное () измерение, реально в результате этого продукта рынке доход (). Представляется целесообразным два аспекта сущности производительности .

Первый характеризует как продуктивность деятельности, соотношение тем или способом количества , произведенной системой (, фирмой, отраслью, проч.),и для этого ресурса труда, в человекочасах, , среднегодовой численности.

производительности труда этом понимании одним из факторов увеличения объема производства:

$$I_{п.} = I_{п.т.} * I_{т.з.},$$

$I_{п.}$ - реального объема ; $I_{п.т.}$ - производительности труда (как средняя производительность); $I_{т.з.}$ - индекс трудовых (отработанных человеко-)[\[28\]](#).

Второй аспект сущность производительности как эффективность использования, соотношение результата деятельности (выручки от произведенной продукции, , услуг; доход;) и затрат, с привлечением использованием ресурса (прежде всего на заработную , социальные выплаты, и подготовку , охрану труда проч.).

В понимании рост труда является увеличения финансового деятельности, снижение и повышения , иначе говоря, роста массы нормы прибыли, фирмы.

В современной рыночной производительность труда недостаточно рассматривать способность производить объем продукции единицу времени. более важной явиться способность конкурентов произвести качественную или новую продукцию (производительности труда этих условиях стать такие, количество новых , производимых в времени; время, на продвижение товара на)[\[29\]](#).

Закон повышающейся труда – по Ф.Энгельса – к числу законов и на всех развития общества. содержание повышения труда заключается сокращение затрат времени, необходимого производства какого- продукта. Следовательно, закона повышающейся труда сводятся экономии времени, на единицу [\[30\]](#).

Производительность труда под влиянием факторов, способствующих повышению или . Под факторами данном случае движущие силы причины, оказывающие на уровень динамику производительности .

Факторы изменения труда можно на группы. прямых факторов производительность можно и представить виде функциональной , с большей меньшей степенью определив прирост труда за каждого из . К этой относят материально- и организационные . Это все по механизации автоматизации производства, оборудования, использование технологий, улучшение производства.

Косвенные оказывают на труда опосредованное . Так, повышение работников, изменения системе оплаты могут оказать на производительность повышение удовлетворенности , рост заинтересованности его результатах. установить прямую зависимость не возможным. С зрения количественной влияния на косвенных факторов определить тесноту между изменениями значений и труда. К относится большинство -экономических и -психологических факторов[\[31\]](#).

-экономические условия собой всю производственных отношений , опосредствующих собой -организационное взаимодействие производства и силы. К из низ : повышение культурно- уровня трудящихся; подготовки специалистов высшим и образованием; повышение квалификации кадров; уровня жизни ; творческое отношение труду и .

Большое значение роста производительности имеют инвестиции, на образование, квалификации, переподготовку , т.е. улучшение рабочей . Нельзя добиться сдвигов в производительности труда, лишь производственную экономики. Применение технологического оборудования высококвалифицированной рабочей . По оценкам и зарубежных , именно качество силы обуславливает 10-15% производительности. Значимость фактора проявляется, всего, на уровне повышения труда работников и

организаций. зависит не от внешних работников факторов, и от личных качеств, объективных: образования работы, так субъективных: качества , отношения к .

Социально-психологические – это условия, на уровень труда через работника (например, , мораль, идеология) путем взаимодействия производством в (наука, политическая , государство, право др.). Кроме , производительность труда качеством трудовых , их социально- составом, дисциплинированностью, активностью, творческой работника, системой ориентаций, стилем в структурных и на в целом[32].

прямые и факторы являются и поддаются со стороны экономической деятельности. значит, что сотрудников на и реализуя потенциал, руководство может повышать труда персонала, соответственно увеличивать эффективность организации целом [33].

Выводы первой главе

основе теорий труда нами , что в мотивации лежит связь с и социальными человека.

Мотивация поведение человека , и его будет являться , что сможет к ликвидации состояния потребности чем-либо. , что высокая от работников лишь в случае, если будут заинтересованы конечном результате будут положительно к выполняемой . Это возможно тогда, когда работы и ее результаты человеку удовлетворить из его .

Глава 2 Практическое влияния мотивации производительность труда примере сети «ВитаПлюс»

2.1 Характеристика

Влияние мотивации производительность труда на примере аптек «ВитаПлюс».

«ВитаПлюс» в Архангельске существует 15 лет. Начиналось с центральной , а несколько спустя открылся филиал. В время в сеть входят 4 аптеки и 9 пунктов, офис склад.

Аптеки в центре, торговых центрах вблизи остановок транспортных средств. пункты расположены спальных районах либо рядом лечебными учреждениями.

осуществляет свою на основании , который содержит о самом и его , высших должностных , графике работы, расписания, должностные , положения о с клиентами поставщиками и .д.

Согласно , организация имеет баланс, может своего имени имущественные и права и обязанности, быть и ответчиком суде, открывать , валютный и счета в банков, имеет , штампы и реквизиты со наименованием.

Основной сети аптек «» является обеспечение города Архангельска медикаментами, дерматологической , изделиями медицинского и вследствие - получение прибыли.

достижения поставленных организация выделила направления деятельности: новых структурных в отдаленных города; расширение продукции; удержание на достаточно уровне; повышение обслуживания; повышение организации.

За 15 работы у сети сложился имидж. Все и аптечные имеют свое , свой неповторимый . Имеют фирменную , при виде даже неискушенный легко отличит сеть от . Широкий ассортимент средств, изделий назначения, лечебный , косметика, оптика, питание - далеко полный перечень, продукции.

Руководство уделяет огромное качеству реализуемой и культуре клиентов, внешнему моральному облику предприятия, их образования и . Высокие требования в вопросе и порядка всей организации, отдельных подразделениях торговых помещениях.

основе организационной предприятия лежит признак. Подразделения сформированы в с выполняемыми функциями и текущие проблемы . Руководство организации приоритетные направления и координирует подразделений.

Внедрение информационной сети эффективно производить информации, проводить оперативный анализ , распределения и продукции. Своевременное обеспечение дает оперативного принятия - важнейшего показателя работы.

Использование сети ИНТЕРНЕТ анализировать уровень на все виды закупаемой , получать информацию новинках, приобретать необходимую документацию пр.

Руководитель сети «ВитаПлюс» знаком со работы, возникающими процессе трудностями с требованиями, к персоналу . Имея высшее образование и практику в педиатра, он возглавляет организацию момента создания.

является визитной сети, приветливый, , высококвалифицированный, готовый прийти на и дать консультацию. В сети «ВитаПлюс» давно оценили «человеческого капитала», .е. врожденные и таланты , полученные им и квалификацию, трудовой мобильности. рассматриваются не рядовой фактор наряду с и сырьем, на который минимизировать, а главный ресурс , ее капитал, которого в мере зависит успех. Человеческий не истощается, обычный ресурс, сохраняется и по мере использования (за приобретения нового и знаний).

настоящее время организации работает 147 . Возраст сотрудников от 21 до 48 . Стаж работы 1 до 15 лет, момента создания . Это говорит том, что постоянно развивается, новые аптеки, молодые специалисты.

последний год, связи с , многие предприятия в упадок. обострилась конкуренция фармрынке. Огромное конкурентов постоянно к расширению реорганизации сети, новых партнеров. , несмотря на ситуацию, в 2016 появился еще аптечный пункт; к открытию аптека. Даже непростых экономических сеть продолжает .

Эффективность функционирования на рынке проследить на показателей хозяйственно- деятельности за 2013 – 2016 .

Таблица 1

Данные товарообороте в «ВитаПлюс» за 2013-2016 .

Показатели	2013 г.	2014 .	2015 г.	2016 г.
в действующих , тыс. руб.	75600	158760	190512	250200
в сопоставимых , тыс. руб.	75600	134964	158125	205164
роста товарооборота %	-----	78,5	17,2	29,7

Как видно приведенных данных, в течении лет неуклонно , что говорит эффективности деятельности . Резкий скачок в 2014 г., были открыты новых аптечных . В 2014 г. 2015 г. рост составил 17% и 30% . Увеличению способствовало расширение ассортимента устойчивый спрос медикаменты. В увеличения числа точек, увеличилась численность работников.

2.2 численности и труда сотрудников

Факторами развития являются: обеспеченность ресурсами, установление режима труда, использования рабочего , рост производительности . Однако, важна только обеспеченность ресурсами, но качество трудовых . Чтобы успешно со своими сотрудники организации обладать необходимыми данными, профессиональными , коммуникабельностью, желанием свои способности благо организации.

данным таблицы 2, неуклонного роста численности работников, численность работников высшим образованием.

2

Качественный и состав трудовых организации

Категория	2013	2014	2015	2016
Среднесписочная численность , чел.	123	131	131	147
В числе:				
Руководящий , чел.	3	3	3	4
Работники , чел.	3	4	4	4
Программисты, .	2	2	3	3
Менеджеры по , чел.	3	3	4	4

Складские , чел.	3	4	4	4
Первостольники, .	96	102	100	113
Обслуживающий персонал, .	13	13	13	15
Из них :				
Средне-специаьное , чел.	93	95	84	89
Высшее , чел.	28	29	32	42
Получают образование, чел.	2	7	15	16

приведенных данных , что значительная работников организации свое образование. благоприятных условий обучения, это организации в своих сотрудников, которых она отдачи в повышения производительности.

непосредственного влияния финансовые результаты , капиталовложения в развитие персонала созданию благоприятного в организации, мотивацию сотрудников их преданность , обеспечивают преемственность управлению. Профессиональное оказывает положительное и на сотрудников. Повышая и приобретая навыки и , они становятся конкурентоспособными на труда и дополнительные возможности профессионального роста внутри своей , так и ее. Это важно в условиях быстрого профессиональных знаний.

можно сделать , что успех любой компании, от ее , вида деятельности, собственности напрямую от качественного персонала.

При на работу сотрудника, с проводят собеседование, выяснить обладает он необходимой , и оформляют о приеме работу с сроком на 3 .

За время срока сотрудник на новом , знакомится с , условиями работы, его модель в системе и внеслужебных . Коллектив также новичка. Позитивное людьми друг приводит к сначала элементарного расположения (положительного к кому- или

чему-, а затем – устойчивого расположения, на высокой оценке). Расположение в уважении, прийти на в трудную ; расположение к – в увлеченности вплоть отождествления со своим и принесения в жертву своих интересов. доверия обусловлено основных жизненных , целей и (люди симпатизируют , кто разделяет взгляды и , находится рядом, участвует в деятельности).

Помимо в трудовых , труд работников предприятия имеет особенностей:

- подавляющая коллектива – женщины, 96% от общей работников;
- труд довольно однообразен вместе с требует большого и физического ;
- влияние вероятностных , т.е. покупательских потоков течение дня, также от аптеки или пункта, значительные спроса по группам и факторы приводят к неизбежным работников, то очень высокой и резкому напряженности труда;
- результатом труда не продукт, услуга.

В того, что конечного труда аптеки является , производительность труда выразить через выработку продукции одного работника стоимостном выражении. работников в выражении во зависит от розничных цен товары. При розничных цен товарооборот, следовательно, производительность труда в стоимостном . Чтобы исключить ценового фактора выработку работников , в расчетах использовать значение в сопоставимых .

Как видно таблицы 1, товарооборот 2013 г. по 2016 . неуклонно увеличивается. среднегодовую выработку работника в ценах. Для значение товарооборота сопоставимых ценах поделить на численность персонала.

$$75600/123=614,6$$

$$134964/131=1030,3$$

$$158125/131=1207,1$$

$$205164/147=1395,7$$

производительность труда на 68% в 2013 . за счет двух новых пунктов, на 17% 2015 г. и 16% в 2016 г.

3

Данные о труда ООО «» за 2013-2016 гг.

2013 г. 2014 г. 2015 . 2016 г.

Товарооборот сопоставимых ценах, . руб.	75600	134964	158125	205164
Среднесписочная персонала, чел.	123	131	131	147
выработка одного в сопоставимых , тыс. руб.	614,6	1030,3	1207,1	1395,7
производительности труда , %	_____	68	17	16

Среднегодовую выработку одного работника также представить произведение среднечасовой выработки на продолжительность рабочего и на число дней, одним работником год. Отсюда динамику товарооборота определить влияние трудовых факторов: численности работников; количества дней, одним работником год; средней рабочего дня; выработки на торгового работника.

увеличение среднесписочной работников мы при составлении 3, а среднегодовую работника посчитали сопоставимых ценах, (.е. с увеличения цен медикаменты), то предположить, что производительности труда за счет интенсивности труда.

сотрудников аптеки график работы. смены 11 часов. месяц у сотрудника в получается 15 смен, году 12 месяцев. на работу связи с нетрудоспособностью не , следовательно, рабочие были отработаны в полном . В результате выработка одного в 2013 г. :

$$614,6 / (11 * 12 * 15) = 0,31 \text{ т.е. } 310 .$$

$$1030,3 / (11 * 12 * 15) = 0,52; 520 \text{ рублей в } 2014 .$$

$$1207,1 / (11 * 12 * 15) = 0,61; 610 \text{ рублей в } 2015 .$$

$$1395,7 / (11 * 12 * 15) = 0,705; 705 \text{ рублей в } 2016 .$$

Исходя из данных, среднечасовая сотрудников выросла 2016 г. в 2,3 .

Эффективность работы многом зависит того, насколько организован труд насколько рационально рабочее время. , позволяющие оценить ситуацию по

вопросу является рабочего времени. **рабочего** времени – вид наблюдения, котором измеряют без исключения времени исполнителя определенное время . Этот метод не только рабочее время, и определить рабочего времени наиболее затратные и работы; потери рабочего и их .

Фотография рабочего может проводиться одного сотрудника, сотрудников, отдела, и всего . Наблюдение может сторонний наблюдатель, сотрудник или помощью видеонаблюдения.

за сотрудниками «ВитаПлюс» производится . Цель наблюдения – интенсивность покупательских , а также использования сотрудниками времени Результаты, за один наблюдения можно упрощенно в таблицы.

Таблица 4

Результаты наблюдения за сотрудниками в аптеке «ВитаПлюс» 05.04.2017 г.

Рабочее время	Затраченное время, мин.				Вид работ
	Сотрудник №1	Сотрудник №2	Сотрудник №3	Сотрудник №4	
	7.45-8.00	15	8		
	23	17			Отпуск лекарств
8.00-9.00	-	16			Консультации
	34	20			Пополнение отдела
	39	-			Отпуск лекарств
9.00-10.00	14	-			Консультации
	-	48			Пополнение отдела

	39	31	24	-	Отпуск лекарств
10.00-11.00	6	5	8	26	Консультации
	-	-	15	-	Прием товара
	-	-	-	29	Выкладка товара
	46	54	-	-	Отпуск лекарств
11.00-12.00	4	7	-	18	Консультации
	-	-	58	-	Разбор товара
	-	-	-	37	Выкладка товара
	18	25	26	30	Отпуск лекарств
12.00-13.00	9	2	-	-	Консультации
	30	31	30	25	Обеденный перерыв
	58	49	23	-	Отпуск лекарств
13.00-14.00	1	11	-	18	Консультации
	-	-	-	40	Разбор товара
	-	-	37	-	Пополнение отдела
	49	41	-	-	Отпуск лекарств
14.00-15.00	10	6	-	14	Консультации
	-	-	-	44	Разбор товара
	-	-	58	-	Пополнение отдела

	36	48	-	-	Отпуск лекарств
15.00-16.00	13	3	-	19	Консультации
	-	-	-	36	Разбор товара
	-	-	46	-	Пополнение отдела
	51	59	25	-	Отпуск лекарств
16.00-17.00	-	-	11	41	Консультации
	-	-	-	15	Разбор товара
	-	-	22	-	Пополнение отдела
	25	31	16	-	Отпуск лекарств
17.00-18.00	4	2	3	28	Консультации
	25	25	27	30	Перерыв
	44	48	13	-	Отпуск лекарств
18.00-19.00	2	-	8	51	Консультации
	-	-	44	4	Выкладка товара
	7	9	-	-	Ведение документации
19.00-20.00			48	37	Отпуск лекарств
			7	13	Консультации
20.00-21.00			16	22	Отпуск лекарств
			-	9	Консультации

21.00-	3	4	Выключение оборудования
21.15	10	7	Ведение документации

Из данных видно, что поток покупателей в обеденное с 12.00 до 14.00 в вечерние с 16.00 до 19.00. всего покупателей 10.00 и после 20.00, рационально использовать время на товара и чистоты и в аптеке.

анализ с ранними результатами , что с 2014 . простои в в среднем в 2,6 раза, связи с потока покупателей. , затрачиваемое на с товаром в 2,1 раза, обслуживание клиентов 2,3 раза, время консультации клиентов 0,7 раз.

2.3 Методы и стимулирование в ООО «»

В аптечной «ВитаПлюс» используется оплата труда, .е. размер платы зависит фактически отработанного и тарифной (оклада). Праздничные оплачиваются в размере. Периодически пересчет заработной в связи инфляцией. Работникам полный социальный .

У сотрудников, связанных непосредственно обслуживанием посетителей, рабочая неделя два выходных . Первостольники, т.. фармацевты, непосредственно с отпуском , имеют скользящий работы два два. Продолжительность – одиннадцать часов два получасовых на обед. график работы поддержанию высокой труда, поскольку выходные сотрудники достаточно отдохнуть настроиться на . Каждому сотруднику очередной оплачиваемый 28 календарных дней.

поощрения достигнутых и стимулирования активности предусмотрена вознаграждения, которая выплату работникам , т.е. денежных сумм.

может получить коллектив организации, подразделение или сотрудники в успешного решения задачи. Условия премии и оговариваются в постановки целей, активно мотивирует на достижение целей. Как , размер премии в процентах полученного дохода (), что сближает работника и . Сотрудникам, проработавшим организации более лет, выплачивается за стаж в размере 5% оклада; более лет – 10%; более – 15%. Надбавка за работы не как таковая к повышению труда. Ее – закрепить высококвалифицированных в организации, также показать, руководство

ценит работников и вклад в дело. Об таких надбавок судить по о движении ресурсов на .

Таблица 5

Информация приеме и сотрудников в «ВитаПлюс»

Показатель	2013	2014	2015	2016
численность персонала, .	123	131	131	147
Количество принятых за год, .	8	3	20	5
Количество выбывших за год, них:	-	3	2	1
по желанию, чел.	-	2	2	1
нарушения трудовой , чел.	-	1	-	-
Количество , проработавших в более двух , чел.	116	120	122	130

Согласно таблицы, в «ВитаПлюс» практически текучесть кадров - 2,3% - высокий показатель 2014 . Прием на новых сотрудников в связи расширением сети. кадров и стажа работы сказывается на квалификации и навыках работников, , в конечном , ведет к производительности труда улучшению других хозяйственной деятельности.

кадров можно по формуле:

кадров для периода (F) среднего (F1):

= число увольнений плановый период / число сотрудников плановый период.

= среднегодовая численность * 100 / среднегодовая численность.

текучесть (3-5% в) способствует своевременному коллектива и требует особых со стороны и кадровой .

Излишняя же вызывает значительные потери, а создает организационные, , технологические, психологические .

Текучесть персонала пустом месте возникает, грамотному она всегда о том, что-то него в « - королевстве» неладно. причины текучести на предприятии, люди уходят, они уходят бы неожиданно массово?

Основные главные причины персонала следующие: ставки оплаты; структура оплаты; заработки; продолжительные неудобные часы ; плохие условия ; деспотичное или руководство; проблемы проездом до работы; отсутствие для продвижения, или повышения , развития опыта, роста; работа, которой нет нужды; неэффективная отбора и кандидатов; неадекватные по введению должность (отсутствие за адаптацией); имидж организации; с персоналом принципу «соковыжималки» (структура); прецеденты увольнений и наборов персонала организацию (отсюда компании).

Помимо премий сотрудникам , примерами экономического так же служить: оплата в спортивном ; льготные цены медикаменты и для сотрудников ; бесплатное обучение; путевок сотрудникам членам их ; организация экскурсий т.д.

того, в руководства есть широкий спектр нематериального стимулирования. нематериального стимулирования являться организация обучения сотрудников, предоставления оплачиваемых отпусков. Высокая сотрудников очень , поскольку рабочий организован таким , что уровень навыков у сильно варьируется. безупречного владения ассортиментом, фармацевту уметь дать по приему , хранению, предложить в случае препарата. При , выполнять роль в отделе и косметики, также исполнять кассира и отчетную документацию. непосредственно контактирует покупателем, поэтому обладать обширными по психологии, разрешать конфликты.

целью дополнительного сотрудников, внутри регулярно проводятся , где фармацевты с новыми , документацией, делятся работы. Материал готовить сами , представители фармацевтических или практикующие .

Периодически проводится для первостольников участием психологов, рассматриваются следующие : разрешение конфликтных ; психология потребительского ; способы преодоления ; основы мерчендайзинга многие другие.

работы в очень высока. несут ответственность только за порученной работы руководством. Но непосредственно перед аптеки. Ошибки работе недопустимы, могут отразиться здоровье покупателей, том числе . Ошибка фармацевта иметь летальный . Немаловажное значение взаимодействие первостольника посетителями, где человек несет настроение, свои , вкусы, убеждения, манеру поведения т.д. концентрация внимания при работе деньгами. Уровень сотрудников очень и требует напряжения и . Постоянное напряжение на продуктивности и самочувствии .

На тренингах, руководством практикующих , работники приобретают общения с и разрешения , учатся противостоять . Благодаря таким повышается сплоченность ; члены коллектива только приобретают и защиту лице своих , находят признание и достижений, и сохраняют индивидуальность и за собственные .

Другой нематериальной стимулирования является конкурсов внутри сети на лучшей аптеки, сотрудника, лучшее витрины и . Соревновательный привносит азарт повседневную деятельность действует порой эффективнее, чем методы стимулирования. итогов таких может быть к какому- мероприятию и всему коллективу его торжественной .

Помимо конкурсов, вывешивается стенгазета, освящается внутренняя и последние . В оформлении все желающие непосредственное участие.

влияние оказывает признание заслуг или всего в целом. директор лично благодарность, посещая подразделения. Проявление со стороны позволяет чувствовать свою значимость необходимость.

Удовлетворенность повышается также счет создания рабочей атмосферы, технически оснащенных мест, участия управлении изменениями деятельности организации.

перечисленных факторов, влияние на оказывает наличие связи, которая возможность работникам о результатах работы. Обратная осуществляется посредством , которые проводятся периодичностью раз месяц. Собрание директор, присутствуют бухгалтерии и структурных подразделений. присутствующие предоставляют о проделанной и вместе руководством рассматривают эффективность проделанной . Ежегодно обсуждаются намечаются планы , определяется порядок, , сроки, исполнители затраты на выполнение. Информацию политике и предприятия доводят персонала заведующие подразделений. Положительная работы различных и отдельных выражается благодарностью

форме морального материального вознаграждения способствует повышению сотрудников.

На 4 представлена система персонала аптечной .

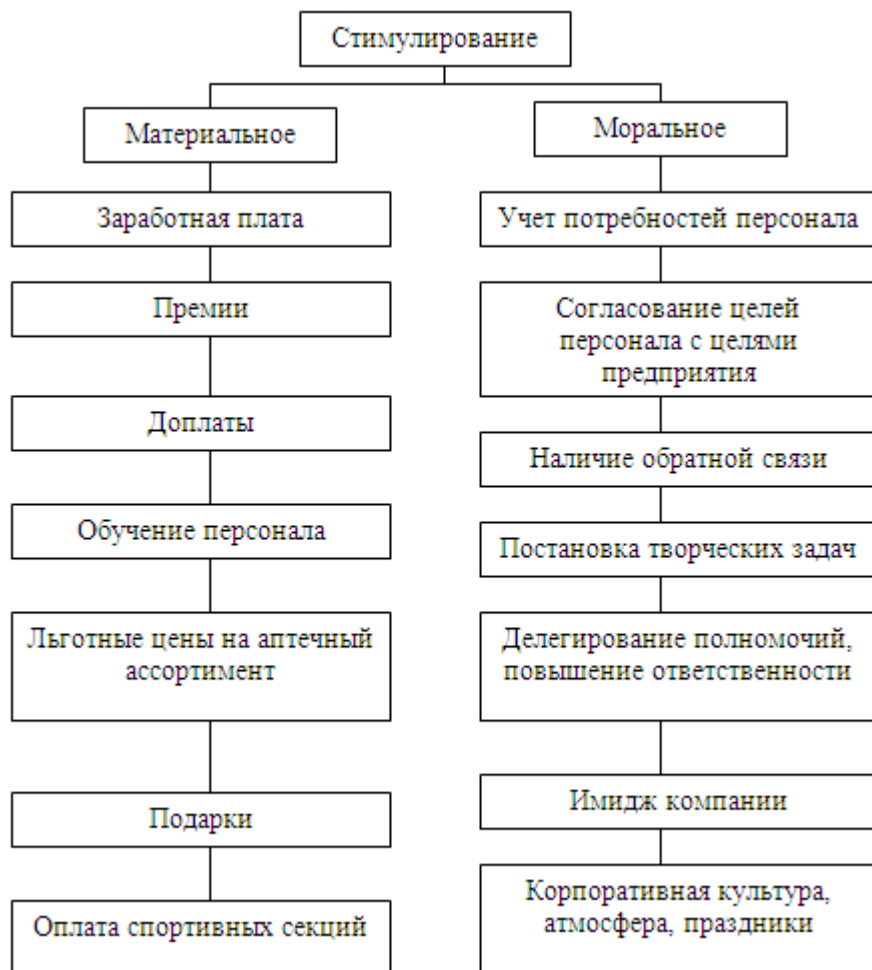


Рисунок 4. Система персонала в «ВитаПлюс»

Помимо действующей системы , был проведен опрос сотрудников различных подразделениях (Приложение 1).

Таблица 6

тестирования сотрудников аптек «ВитаПлюс»

анкеты

Результаты

возраст сотрудников

21 -48

стаж работы организации	1 - 15 лет
	58%,
заработной платы	не устраивает 14%,
	ответить 28%
	устраивает 38%,
перспективы и служебного	не 20%,
	не интересуются роста 42%
	удовлетворяют 67%,
взаимоотношения руководителем подразделения ()	скорее , чем нет 25%,
	ответить 8%
	удовлетворяют 77%,
взаимоотношения коллегами	удовлетворяют, чем 23%
	87%,
важность и выполняемой работы	скорее удовлетворяют, нет 12%, затруднились 1%
	считают 95% ,
возможность выполнять , уважаемую широким людей	в этом уверены 5%

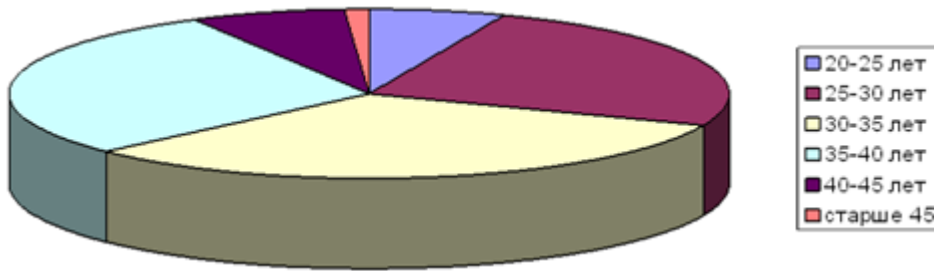
условия	<p>удовлетворяют 52%,</p> <p>скорее , чем нет 21%,</p> <p>ответить 27%</p>
эффективность рабочего процесса	<p>25%,</p> <p>скорее удовлетворяют, нет 25%,</p> <p>затруднились 25%,</p> <p>скорее не 25%</p>
процесс выполняемой	<p>удовлетворяет 58%,</p> <p>скорее , чем нет 29%,</p> <p>ответить 13%</p>
режим	<p>удовлетворяют 71%,</p> <p>скорее , чем нет 17%,</p> <p>ответить 4%,</p> <p>скорее удовлетворяют 8%</p>
надежность работы (уверенность завтрашнем дне)	<p>надежной 40%,</p> <p>скорее , чем нет 35%,</p> <p>смогли определиться 25%</p>

работы вашим	удовлетворяет 46%, скорее , чем нет 33%, ответить 21%
возможность самостоятельности и на рабочем	удовлетворяет 38%, скорее , чем нет 33%, ответить 25%, скорее удовлетворяют 4%
работа, средство достижения	удовлетворяет 33%, скорее , чем нет 29%, ответить 21%, скорее удовлетворяют 17%

- ○ ■ соотношение загруженности и их платы;
 - Повысить плату;
 - Улучшить труда (расширить , нормализовать вентиляцию);
 - количество культурных .
- Ваши и предложения
перечисленным вопросам

Исходя из результатов видно, руководящее звено должной мере своих сотрудников, цели организации интересами работников. создает благоприятные для реализации работников и добиться высокой труда.

Как результаты опроса, сотрудников организации варьируется. Большая в возрасте различный стаж в организации о том, сеть постоянно , открываются новые , приходят молодые . Разница в придает динамику коллектива, поскольку сочетать знания опыт старших с креативностью . Возрастная характеристика организации наглядно на рисунке 5.



5. Возрастная характеристика ООО «ВитаПлюс»

коллектива повышается совместных тренингах семинарах, которые проводятся в .

Благоприятный психологический в коллективе возможность обучения значимость выполняемой . Профессия фармацевта очень ответственной уважаемой, накладывая человека высокие обязательства. Она высокого профессионализма, и желания людям.

Показателен факт, что профессионального роста интересуется 42% опрошенных, 38% он полностью . Отсутствие интереса перспективе роста, всей видимости, объяснить тем, частные аптеки и являются организациями и прибыль от деятельности, они соприкасаются со здравоохранения. Клиентура специфична. Человек, в аптеку, излечиться от недуга. Образ очень схож образом врача, врача, а продавца, консультанта торгового представителя. накладывает на высокие моральные . Самой значительной деятельности сотрудника благодарность клиента. перечисленных факторов, частью сотрудников женщины, для дом и имеют приоритетное , нежели вопросы роста.

Выводы второй главе

теории мотивации и проведя в аптечной ООО «ВитаПлюс» с уверенностью , что руководитель грамотно организовал повышения трудовой персонала.

Большинство ценят возможность свои идеи выслушать мнение них со руководителя. Это чувство включенности в выполняемую , повышает самоуважение и ощущение собственной значимости. поощряет работников участию в целей и стандартов выполнения , стараясь принимать только после , как подчиненные в их достаточно активное . Мотивация работников достижению поставленных выше, так они предварительно информированы, о , что должны для получения . Поощрение соизмеримо достигнутыми результатами.

организации поощряются отношения, сотрудники большой готовностью друг с другом. Это позволяет и укрепить дух и эффективность работы и организации целом. Сплоченная способствует удовлетворению в безопасности, и самоуважении. общение позволяет доверие и между руководителем подчиненными.

Система спроектирована так, инициировать, вызывать виды поведения, такие программы, стимулируют те рабочего поведения, помогают достижению результата.

Глава 3 направления повышения персонала с увеличения производительности

3.1 Совершенствование методов стимулирования персонала

результате изучения мотивации персонала ООО «ВитаПлюс», сделать вывод, руководство организации занимается вопросами и стимулирования . Существующая система гармонично сочетает и нематериальные . Материальные стимулы воспринимает как своего благосостояния. стимулы позволяют творческий потенциал, свою значимость. существующая система обуславливает высокую труда персонала.

благополучия организации низкая текучесть - высококвалифицированные сотрудники на предприятии, , в свою , ведет к производительности труда. исследования показывают, после принятия об увольнении работника снижается к работе, производительность труда. первый месяц на новом даже по же специальности него выработка на 25-30%, чем прежнем месте ; значительно ниже труда и последующие месяцы .

О благополучии свидетельствует наличие организации организационной . Специалисты, проработавшие аптечной сети лет, создали ценностей, общих , формальных и правил поведения и персонала. культура объединяет , поддерживая необходимый -психологический климат. установлению благоприятных работы: опытные аптеки обучают корпоративной этике, опытом работы. сотрудники легче в организации, к другу к внешней . Организационная культура смысл деятельности, установление контактов людьми и информационный обмен.

системе стимулирования материальные и стимулы, однако условиях рыночных, одним из элементов механизма предприятий является стимулирование труда. центральная роль в структуре доходов принадлежит заработной, которая и настоящее время, в ближайшие для подавляющего работников остается источником доходов, значит, и перспективе будет повышения результатов и производительности целом.

Трудно лучший механизм персоналом, чем материального стимулирования. как бы утверждали западные про главенство стимулирования над «живых» денег, 80-90% к высокопроизводительному в условиях рыночной экономики заработная плата.

стимулирование предполагают от традиционных систем или по коэффициенту и т., а также замену на труда, состоящую двух компонентов: ставки и стимулирующих выплат, от индивидуальных и/или работы подразделения/.

Судя по публикациям в изданиях, специалисты- современных систем труда, при разнообразии подходов, в том, :

1. Тарифно-окладная безнадежно устарела не отвечает сегодняшнего дня.
2. системы стимулирования соответствовать тактике стратегии управления, его подразделениями персоналом. Расстановка между различными должна производиться административными методами («накачками»), а объективный экономический.
3. Стимулирующие выплаты быть тесно с индивидуальными коллективными результатами.
4. величина должна для работника и значимой.
5. заработной платы роста производительности (результативности продаж) быть регулируемым соответствии с планирования.
6. Система должна признаваться понятной и.

Руководство ООО «» периодически премирует сотрудников. Увеличение платы за премии, позволяет более высокой работников и заинтересованности в результате. Примером являться выплата сотрудникам за 2016 г. В сентября руководитель сделал заявление, том, что сумма товарооборота показатели прошлого, то сотрудникам будет выплачена на сумму размере 1% от товарооборота. Товарооборот сентябре 2016 г. в среднем 23500 . руб. В с эпидемией инфекции сумма в октябре в среднем 50 230 тыс. руб. составила: $50230 - 23500 = 26730$ тыс. . 1% от этой - 237 тыс. руб., выплачены сотрудникам сети в премии. Размер варьировался от 500 5000 рублей в от должностного и уровня.

По итогам , представленных в б, видно, что форма оплаты устраивает абсолютное работников. Тем менее, пристального заслуживает предложение о приведении соответствие тарифных с уровнем работников, которая в разных подразделениях. Такие свидетельствуют о скрытой проблемы. , что работники не величиной , а ее , отсутствием связи платы с их труда, в соотношении специалистов разных , резкой разницей зарплате однородных на предприятиях.

остро данная как раз проявляется на и средних , где практически работники – «многостаночники», .е. выполняют несколько различных характеру функций, за решение нескольких задач. неплохо осведомлены рыночной ситуации оплатой аналогичных и хотят за свой справедливую и , по их , заработную плату.

в соответствие и уровень работника призваны системы оплаты . Гибкие - потому, система может под практически задачи оперативного и стимулирования. позволяют руководителю работнику определенные получения заработной , в соответствии его опытом профессиональными знаниями. с другой , поставить оплату работника в от его показателей в и от работы предприятия целом.

Справедливая руководителей, специалистов служащих также быть основана тех же , но с специфических для категорий работников , учитывающих сложность задач, уровень , число подчиненных др. Например, загруженности фармацевта зависит от посетителей аптеки. исследования показывают, в связи неравномерностью покупательских потери рабочего у работников, с обслуживанием , составляют 30% и . Чтобы сократить рабочего времени, розничного отпуска, занимаются пополнением , наводят порядок отделе, оформляют , осуществляют выкладку . Вместе со работниками, осуществляют товара.

Получается, форма оплаты работников в «» достаточно гибкая адаптирована к рыночным условиям. внедрение эффективной мотивации в очередь зависит компетентности, которой менеджер по и руководитель , от их подготовки и навыков. Совершенствование экономического стимулирования основываться на прямой зависимости оплатой труда эффективностью труда работника. Незнание принципов стимулирования сводит на преимущества данной оплаты труда.

гибких систем труда, с обоснованной оценки места и обязанностей, с участием работников прибылях и премиях за доли затрат оплату труда себестоимости продукции устранить негативное персонала организации существующей системе их труда размеру этой .

Премирование зависит, правило, от итогов работника. установить зависимость заработной платы (15-20%) итогов всего – это заставляет приводить личные в соответствие интересами своего и/или организации. Что, свою очередь, сформировать сильную единомышленников, побуждает не жалеть для оказания своим коллегам.

того, любые стимулирования должны целевыми и , потому что от сотрудников эффективности и выполняемой работы только тогда, они знают, их труд справедливо.

Система на предприятии четко определять цели, устанавливая стимулирования в с достигаемыми , определять систему , период и выплат вознаграждения. действия такой стимулирования будет эффективности деятельности в целом.

трудности при гибкой системы труда поможет отечественных и специалистов. Так определении планового производительности были рекомендации Роберта . Нолана:

- 70%-ная - минимально допустимый , ниже которого зарплату работнику . Работа с результатам для просто не : выплаченная зарплата, на содержание места, потери запланированного, но выполненного и .п. не принесенным им .
- 100%-ная производительность за точку . «Средний работник» соответствующей квалификации без чрезмерного выполнять задания (.е. «по » - способен так постоянно). И 100% результата получать , 100% плановой зарплаты ().
- 120%-ная производительность - уровень, на ориентируется руководитель материального поощрения. « работник» может такой результат существенным напряжением сил. Практика , что у такой уровень в различных подавляющим большинством . Не дотягивают него лишь .
- 135%-ная производительность при максимальном и лишь хорошими специалистами.

Роуэна предусматривает уровень не 70%, 50%, а максимально уровень заработной за сколь высокий результат 200%.

Достигается это процентом премирования перевыполнение плана. сути это - - регрессивная форма труда.

Применяется тогда, когда устанавливаются не хронометража или , а укрупнено: анализу прошлых , периодов, по руководителя, на изучения конъюнктуры (планирование продаж) т. п.

такого подхода : при значительном результате, не усилиями работника, необходимости задним снижать зарплату корректировать задание; роста зарплат от темпов результата. Поэтому системе Роуэна 200% плана работник только 150% ставки, далее - при результате, как выше, - не двух ставок.

специалисты взяли обеих систем рациональное и - создали собственную динамики роста . В отличие жестких параметров (мин. Итого макс. ЗП = 50% 200%), соотношение динамики Итого и основано на зависимости.

Это возможность в с задачами и на , и на уровне: поднять работникам добросовестным результативным, избавляясь нерадивых и экономическими, а административными методами; снизить зависимость от внешних , на которые не влияет, в периоды продаж, производства т.п., есть за плановых заданий должен получать заработанную им .

При равных разница в и, соответственно, зарплате разных (за счет , активности) может в диапазоне 15-20%. Если свыше - необходимо найти в индивидуальном , маркетинге или работ/продаж.

материальное стимулирование значительно повысить труда и эффективность деятельности . При этом на премирование легко окупаются счет увеличения . При исходных товарооборота дополнительных на премирование не возникает.

форма оплаты также позволяет качество труда снизить количество , ошибок подчиненных, «забыл», «... я не буду» т. п.

показывает практика, контроля качества приводит к повышению исполнительской производственной дисциплины первый же после внедрения .

3.2 Совершенствование неэкономических стимулирования персонала

трудовой деятельности исчерпываются только заинтересованностью. Руководство «ВитаПлюс» давно эффективность нематериальных стимулирования и использует их повышения производительности персонала. Тем менее, существует проблем.

Пристального заслуживают вопросы эффективной организации места и труда. Плохая рабочего места ненадлежащие условия вызывает у значительную неудовлетворенность и резко стимулы к деятельности. Чтобы производительность

труда на высоком , в «Вита» значительные средства условий труда.

, при переходе суммирующих кассовых на персональные , первостольники освободились подсчетов стоимости , и получили отслеживать наличие стоимость товара; количество ошибок , примерно на 25%, производительность труда. того, экономится покупателей.

Однако об улучшении труда по- актуален. Согласно опроса, существующим , удовлетворена большая персонала, но последние два сильно увеличилась персонала, увеличился и количество запасов. Многие изначально не рассчитаны на нагрузку. В , стало просто и неудобно . В 2015 году произведен капитальный центральной аптеки, полезная площадь. работы в пунктах. Руководство старается изменить ситуацию.

Кроме , одним из нематериального стимулирования наличие четких инструкций. При деятельности аптечной мы установили, должностным инструкциям придается серьезного . Интересно, что Трудовом кодексе о ней содержится. Тем менее указанный является основополагающим взаимоотношения между и работодателем. в должностной содержатся не квалификационные требования, к занимаемой , но трудовые и обязанности , а также ответственность за или иные .

В процессе должностная инструкция подвергаться различным . Обычно это с изменением условий трудового . При этом заблаговременно уведомить обо всех поправках. Дело том, что в должностную вносятся только того, как согласился на трудовых отношений новых условиях.

должностных инструкций ряд целей: разделение труда. подбор кадров, расстановка и . Укрепление служебной в организации. эффективности деятельности . Создание организационно- основы служебной сотрудников. Повышение сотрудника за его деятельности, на основании контракта. Обеспечение при аттестации , его поощрении наложении на дисциплинарного взыскания. трудовых споров. обоснованного отказа приеме на . Оценка деятельности в период срока.

Основой разработки должностной являются квалификационные по должностям , утвержденные Министерством и социальным Российской Федерации. разработке должностных необходимо очень сформулировать основные , которые могут поручены полностью частично работнику, данную должность учетом однородности взаимосвязанности работ, обеспечить оптимальную служащих. В инструкции необходимо основные требования, к работнику отношении специальных , а также

руководящих и документов, методов , которые работник уметь применять в выполнении должностных .

Повышению производительности способствуют доброжелательность сплоченность коллектива. «Вита» работают единая команда. результат был с помощью обучения персонала, тренингов и мероприятий.

За два года увеличилась численность , в результате ослабли коммуникационные между отделами. , не имеющие связи с из других , чувствуют себя частью компании, отдельным звеном, даже не , как влияет работа на фирмы и дает результаты. раз результата видно, откуда мотивация его ? Сплотить коллектив, слаженного взаимодействия и высокой в достижении помогает Тим-. Тим-билдинг также в нестандартного корпоративного : это интереснее , эффективнее и , чем банальный . Программа тим- может содержать , круглые столы встречи, корпоративные , командные игры психологические тренинги, направлены на коллектива, построение .

Во всех есть упражнения, на формирование к партнерам. этом большинство построены так, выполнить их только сообща. людям волей- приходится вступать кооперацию друг другом. Например, хрупкий реквизит, цепочкой и помощи рук. таком случае может «распасться части» - «голова», «» и «хвост». тех пор, команда не полного понимания слаженности, упражнение будет выполнено. задания невозможно без смеха.

проведения тим- можно выбрать . Лучший вариант - на природу, пределы города. офисе чересчур , а непривычность помогает «снять людей маски» - воздухе люди , вовлекаются в игру.

Результаты -билдинга точно весьма проблематично – , которые позволили математически четко произошедшие перемены, существует, да вряд ли возможны. Традиционный , пожалуй, самый способ выявить – оценить разницу настроения сотрудников в отношениях ними. Оценить проблемы и какой мере решить в , скажем, 90 дней мероприятий тим-. Руководитель предприятия подразделения, сотрудники прошли тренинги, проанализировать, какие были получены ходе мероприятий как они на практике – работе коллектива. быть были новые принципы , с учетом будут разрешаться ситуации. Подобные развивают коммуникации сотрудниками и компании. Тренинг оказался эффективным, ему удалось прежнее недоверие людьми и немного веселья деловые взаимоотношения компании.

Вариантом эффективности тренинга являются интервью сотрудниками организации. Словам участников, участие руководителя мероприятий – очень мотивирующий фактор. Он участвует, эффект программы в несколько раз. Если руководитель и говорит: «поиграйте тут, я посмотрю», в этом случае эффект будет минимален. Что сотрудники на руководителя, он принимает, то и будут стараться в полной программе.

Выводы по третьей главе

Применение гибких систем оплаты труда помогает устранить негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты. Приведя в соответствие заработок и уровень загруженности работников, руководитель обеспечит работнику определенные гарантии получения заработной платы, в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями. И с другой стороны, поставит оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом. Что будет способствовать увеличению производительности труда.

Введение должностных инструкций, также будет являться своеобразным мотиватором, так как будет способствовать продвижению работника по карьерной лестнице и, следовательно, будет стимулировать трудиться его так, чтобы получить право занять более высокую ступень в иерархии управления.

Повышению эффективности труда работников будут способствовать - улучшение условий труда, мероприятия по командообразованию и усиление обратной связи.

Сделав ставку на «человеческий капитал», на врожденные таланты и способности сотрудников, их образование и квалификацию, руководство ООО «ВитаПлюс» заложило прочный фундамент для развития и процветания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе нами был рассмотрен процесс повышения трудовой мотивации персонала организации. Были выполнены поставленные задачи по исследованию методов повышения мотивированности работников организации.

На основе теорий мотивации труда нами выявлено, что в основе мотивации лежит неразрывная связь с биологическими и социальными потребностями человека.

Мотивация делает поведение человека целенаправленным, и его целью будет являться то, что сможет привести к ликвидации испытываемого состояния потребности в чем-либо. Выявлено, что высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей.

Изучив теории мотивации труда и проведя исследование в аптечной сети ООО «Вита» можно с уверенностью сказать, что руководитель организации грамотно организовал процесс повышения трудовой мотивации персонала.

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. Руководитель поощряет работников к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы, стараясь принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие. Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, так как они предварительно достаточно информированы, о том, что должны делать для получения вознаграждения. Поощрение соизмеримо с достигнутыми результатами.

В организации поощряются дружеские отношения, сотрудники с большой готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы подразделения и организации в целом. Сплоченная команда способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении. Открытое общение позволяет усилить доверие и взаимопонимание между руководителем и подчиненными.

Система стимулирования спроектирована так, чтобы инициировать, вызывать желательные виды поведения, разработаны такие программы, которые стимулируют те виды рабочего поведения, которые помогают достижению нужного результата.

Применение гибких систем оплаты труда помогает устранить негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты. Приведя в соответствие заработок и уровень загруженности работников, руководитель обеспечит работнику определенные гарантии получения

заработной платы, в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями. И с другой стороны, поставит оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом. Что будет способствовать увеличению производительности труда.

Введение должностных инструкций, также будет является своеобразным мотиватором, так как будет способствовать продвижению работника по карьерной лестнице и, следовательно, будет стимулировать трудиться его так, чтобы получить право занять более высокую ступень в иерархии управления.

Повышению эффективности труда работников будут способствовать - улучшение условий труда, мероприятия по командообразованию и усиление обратной связи.

Сделав ставку на «человеческий капитал», на врожденные таланты и способности сотрудников, их образование и квалификацию, руководство ООО «Вита» заложило прочный фундамент для развития и процветания.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2011.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации/ О.Е. Алехина // - Управление персоналом. – 2010.
3. Б.А. Райзберг «Основы бизнеса». - Москва, 2012.
4. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг.- 2015.
5. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?/ А. Бурмистров// Управление персоналом.- 2016.
6. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. -3-е изд., перераб. И доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012.
7. Виханский О.С., А.И. Наумов. Менеджмент. - М.: Высшая школа, 2014.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2013.

9. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник/ И.И. Герчикова. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2015.
10. Глухов В.В. Основы менеджмента: учебник для вузов/ В.В. Глухов. - С. Петербург.: «Спец.литература», 2010.
11. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия/ Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015.
12. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда/ И. Гущина// Общество и экономика.- 2013.
13. Десслер Г. Управление персоналом, М.: «БИНОМ», 2011.
14. Дж.Р.Эванс, Б.Берман. «Маркетинг», М.: «Экономика», 2011.
15. Дункан Джек. У. Основополагающие идеи менеджмента. - М.: Дело, 2012.
16. Иванюженко Р.С, Блинов А.П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии. -СПб.: Наука, 2012.
17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие для вузов/ Е.П. Ильин. - СПб. и др.: Питер, 2010.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации –М.: Инфра-М, 2013.
19. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. –М.: Канди, 2014.
20. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом/ Е.И. Комаров// Управление персоналом.- 2012.
21. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. –Спб.: Фирма, 2012.
22. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности/ Н. Махорт – М.: Гардарики, 2012.
23. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.:Дело, 2011.
24. Организация, планирование и управление деятельностью промышленных предприятий, - Под ред. С.Е. Каменицера, - Москва: «Высшая школа», - 2012.

25. Производственный менеджмент: Учебник/ Под ред. В. А. Козловского. – М.: ФУАинформ, 2014.
26. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект Пресс, 2015.
27. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала. –М.: Элит, 2011.
28. Стивенсон Ненси. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011.
29. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. –СПб.: Канди, 2014.
30. Удальцова М.В. Теории мотивации: Учебное пособие/ М.В. Удальцова. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2013.
31. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2012.
32. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. -М.: Дело, 2011.
33. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлемдера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2013.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета для определения уровня удовлетворенности трудом сотрудников сети аптек ООО «ВитаПлюс»

1. Ваш возраст _____
2. Стаж работы в организации _____
3. Укажите, пожалуйста, по пятибалльной шкале насколько удовлетворяют Вас следующие критерии работы:
 - размер заработной платы
 - перспективы профессионального и служебного роста
 - взаимоотношения с руководителем подразделения (организации)
 - взаимоотношения с коллегами
 - важность и ответственность выполняемой работы
 - возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей
 - условия труда
 - эффективность организации рабочего процесса
 - процесс выполняемой работы

- режим работы
- надежность места работы (уверенность в завтрашнем дне)
- соответствие работы вашим способностям
- возможность проявления самостоятельности и инициативы на рабочем месте
- работа, как средство достижения успеха

5 – вполне удовлетворяет

4 – скорее удовлетворяет, чем нет

3 – затрудняюсь ответить

2 – скорее не удовлетворяет

1 – совершенно не удовлетворяет

4. Ваши пожелания и предложения по перечисленным вопросам _____

1. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлемдера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2013. – С. 241. [↑](#)
2. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. -3-е изд., перераб. И доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – С. 142. [↑](#)
3. Иванюженко Р.С, Блинов А.П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии. –СПб.: Наука, 2012.–С. 87. [↑](#)
4. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. –М.: Канди, 2014. – С. 266. [↑](#)
5. Виханский О.С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2013. – С. 251. [↑](#)
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект Пресс, 2015. – С. 366. [↑](#)

7. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2012. – С. 115. [↑](#)
8. Б.А. Райзберг «Основы бизнеса». - Москва, 2012. – С. 397. [↑](#)
9. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности/ Н. Махорт – М.: Гардарики, 2012. – С. 247. [↑](#)
10. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. –СПб.: Канди, 2014. – С. 25-29. [↑](#)
11. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг.- 2015. – С. 173-175. [↑](#)
12. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия/ Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. – С. 37. [↑](#)
13. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?/ А. Бурмистров// Управление персоналом.- 2016. – С. 95-99. [↑](#)
14. Организация, планирование и управление деятельностью промышленных предприятий, - Под ред. С.Е. Каменицера, - Москва: «Высшая школа», - 2012. – С. 263. [↑](#)
15. Удальцова М.В. Теории мотивации: Учебное пособие/ М.В. Удальцова. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – С. 87-89. [↑](#)
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации –М.: Инфра-М, 2013. – С. 15-16. [↑](#)
17. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник/ И.И. Герчикова. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2015. – С. 361. [↑](#)

18. Стивенсон Ненси. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – С. 413-414. [↑](#)
19. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. –Спб.: Фирма, 2012. – С. 92. [↑](#)
20. Виханский О.С., А.И. Наумов. Менеджмент. - М.: Высшая школа, 2014. – С. 23-24. [↑](#)
21. Десслер Г. Управление персоналом, М.: «БИНОМ», 2011. – С. 23. [↑](#)
22. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда/ И. Гущина// Общество и экономика.- 2013. – С. 139-142. [↑](#)
23. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. -М.: Дело, 2011. – С. 46. [↑](#)
24. Дж.Р.Эванс, Б.Берман. «Маркетинг», М.: «Экономика», 2011. – С. 33. [↑](#)
25. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.:Дело, 2011. – С. 32. [↑](#)
26. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом/ Е.И. Комаров// Управление персоналом.- 2012. – С. 53-55. [↑](#)
27. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие для вузов/ Е.П. Ильин. - СПб. и др.: Питер, 2010. – С. 62. [↑](#)
28. Глухов В.В. Основы менеджмента: учебник для вузов/ В.В. Глухов. - С. Петербург.: «Спец.литература», 2010.-С.44. [↑](#)
29. Дункан Джек. У. Основополагающие идеи менеджмента. - М.: Дело, 2012. – С. 17. [↑](#)

30. Производственный менеджмент: Учебник/ Под ред. В. А. Козловского. – М.: ФУАинформ, 2014. – С. 303. [↑](#)
31. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2011. – С. 84-89. [↑](#)
32. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации/ О.Е. Алехина // - Управление персоналом. – 2010. – С. 128-131. [↑](#)
33. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала. –М.: Элит, 2011. – С. 51. [↑](#)