ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....9

1.1. Понятие мотивации персонала.....9

1.2. Характеристика основных теорий мотивации.....18

1.3. Передовая практика совершенствования системы мотивации в коммерческой организации.....25

Глава 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИНЧКЕЙП Т» 33

2.1. Общая характеристика ООО «Инчкейп Т».....33

2.2. Анализ кадровой политики и мотивации в ООО «Инчкейп Т».....39

Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИНЧКЕЙП Т».....47

3. 1. Пути совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Инчкейп Т»..... 47

3. 2. Социально - экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.....52

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....56

Список использованных источников 60

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

В процессе трудовой деятельности одной из важнейших целей каждой организации является обеспечение должной конкуренции на рынке. Организация должна придерживаться такой стратегии, которая поможет приобрести стабильное положение, укрепить свои позиции и развиваться в условиях гибкой и прочной конкурентоспособности на рынке.

В условиях конкуренции на рынке труда, во многих организациях возникает необходимость вести деятельность организации таким образом, чтобы достичь максимальной продуктивности и прибыльности для организации.

Основой любой организации, и ее богатством является персонал. Для обеспечения такого результата, необходимо подобрать правильный подход к выбору человеческих ресурсов для эффективной работы.

Каждая организация всегда стремится привлекать таких сотрудников, которые смогут достичь всех целей поставленные перед организацией, наиболее эффективно используя умственные и физические возможности. При нынешней конкуренции, помимо привлечения таких профессионалов, для организации важнейшей проблемой становится и их удержание в своих рядах. Сотрудники являются основой любой организации.

Для удержания сотрудников в организации руководству необходимо изучить процессы управления персоналом, в частности, необходимость мотивирования персонала, методы и способы мотивации, разработать и внедрить новые механизмы и пути совершенствования системы мотивации персонала. Для достижения этой цели в данных условиях рыночной экономики и конкурентной среды организации внедряют как общеизвестные и традиционные, так и инновационные модели мотивации работников. На сегодняшний день существует множество методов и способов мотивации персонала. В нахождении наиболее эффективного

метода требуется тщательный анализ и изучения потребностей и факторов, стимулирующих наемных работников на эффективность труда, что, в свою очередь обуславливает актуальность данной темы.

Для управления людьми необходимо найти эффективный способ, который впоследствии станет залогом успеха для организации.

Правильно и грамотно управляя людьми, можно и нужно постоянно совершенствовать организацию, и непосредственно совершенствовать систему мотивации персонала. В связи с этим, руководителю необходимо хорошо разбираться в людях, знать их достоинства и недостатки, мотивы, которые побуждают их к труду. Именно вышесказанное объясняет актуальность рассмотрения, анализа известных теорий мотиваций, методов и способов мотивации работников, а также нахождения наиболее эффективного и действенного из них.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Инчкейп Т».

Предметом данного исследования является совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Инчкейп Т».

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы мотивации персоналом в ООО «Инчкейп Т».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- изучить теоретические подходы к разработке системы мотивации трудовой деятельности персонала;
- рассмотреть основные теории и понятия мотивации;
- провести анализ системы мотивации и кадровой политики в сфере управления персоналом персонала в ООО «Инчкейп Т»;
- разработать рекомендации по совершенствованию и оптимизации системы мотивации сотрудников в ООО «Инчкейп Т».

Методологической основой для написания теоретической и аналитической части выпускной квалификационной работы послужили исследования по менеджменту организации, в том числе таких авторов, как Гришина Н.В., Виханский О.С., Кибанова А.Я., Бородкин Ф.М., Коряк Н.М., Баринов В. А., Баринов Н. В., Мескон М. Х., Ильин Е.П., Маслоу А., Хедоури Ф. и др.

Методы исследования. В выпускной квалификационной работ

е в рамках сист емного подхода прим ен ены м етоды анализа сист емы мотивации п ерсонала, пров ед ен анализ использованной лит ературы, анализ докум ентации организации, пров ед ено анк етировани е сотрудников.

При написании работы были использованы, нормативно-правовы е акты, научны е и уч

ебны
е издания и пособия,
мат
ериалы
п
ериодич
еских изданий,
посвящ
енны
е вопросам мотивации
п
ерсонала.

Исходной базой анализа
сист
емы мотивации труда
п
ерсонала в ООО
«Инчк
ейп Т» послужила
докум
ентация организации:

- должностны
е инструкции;

- полож
ени
е о

пр
емировании сотрудников;

- положение о кадровой политики в организации;

- положение об оплате труда сотрудников;

- устав организации.

Структура выпускной бакалаврской работы:

Состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источником, приложения.

Первая глава «Теор

етич
ески
е основы
управл
ения
мотиваци
ей
п
ерсонала в
комм
ерч
еской организации»
изуча
ет,
т
еор
етич
ески
е подходы к
разработк
е
сист
емы мотивации и стимулированию трудовой
д
еят
ельности
п
ерсонала, так
ж

е выделяет характеристику и взаимосвязь основных теорий мотивации.

Во второй главе - «Оценка системы мотивации персонала», проводится анализ кадровой политики и мотивации в ООО «Инчкейп Т».

В третьей главе разработаны рекомендации по сов

ерш
енствованию
сист
емы мотивации
п
ерсонала в ООО
«Инчк
ейп Т» и обоснована социально -
экономич
еская эфф
ективность пр
едлага
емых м
ероприятий по
сов
ерш
енствованию сист
емы мотивации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие мотивации персонала

Вопрос мотивации персонала организации является ключевым в науке об управлении людьми – управлении персоналом. Исследования в этой области проводились многими учеными.

Разнообразие подходов к определению понятия «мотив» обусловило ещё более широкий спектр подходов, объясняющих сущность категории «мотивация». Мотивация, как и любой другой экономический термин, интерпретируется по-разному в различных научных изданиях. Определение мотивации

н
еобходимо начать
с разъясн
ения
кор
енного слова – «мотив».

Для описания мотивов принято использовать
дв
е группы
характ
еристик:
динамич
ески
е
(эн
ерг
етич
ески
е) и
сод
ержат
ельны
е [19; с.102].

К
динамич
еским
характ
еристикам относят - силу мотива и устойчивость мотива.

Сила мотива – оп
р
ед
еля
ется как инт
енсивностью мотивационного
порожд
ения, так и
психологич
ескими факторами:
знани
ем
р
езультатов
д
еят
ельности,
понимани
ем
е
е смысла,
опр
ед
ел
енной свободой
творч
ества и т.п. Сила мотива во многом
опр
ед

еля
ется и
сопровождающ
ей его
эмоци
ей, из-за
ч
его мотив
мож
ет
приобр
етать
афф
ективный
характ
ер.

Под устойчивостью мотива понимают устойчивость потр
ебности
и устойчивость установок, мировоззр
ения, ц
енност
ей ч
елов
ека,
его
склонност
ей,инт

ер
есов.
К
сод
ержат
ельным
характ
еристикам мотива относят
сл
едующи
е:
- полнота осознания структуры мотива;
-
ув
ер
енность в правильности выбора, принятого
р
еш
ения;
- направ
л
енность мотива – личностная, индивидуальная или
общ
еств
енная и
колл
ективная;
-
ори

ентированность на внешние и внутренние факторы, при объяснении своего поведения;

- на удовлетворение каких потребностей-биологических или социальных – они направлены;

- с какой деят

ельностью – игровой, уч
ебной, трудовой, спортивной – связаны.

Мотивы в трудовой д
еят
ельности ч
елов
ека выполняют разнообразны
е функции, ср
еди них:

1) Ори
ентирующая (направляющая), нац
еливающая работника на выбор опр
ед
ел
енного варианта пов
ед
ения;

2) Смыслообразующая, опр
ед
еляющая

субъ
ективную значимость данного
пов
ед
ения для работника, выявляющая его личностный смысл;
3) Опоср
едствующая,
обусловл
енная
т
ем, что мотив
рожда
ется на
стык
е
вн
ешних и
внутр
енних
побудит
ел
ей и мотив
опоср
еду
ет их
влияни
е на
пов
ед

ени
е;
4) Структурирующая, связанная с
т
ем, что важность
кон
ечного
р
езультата
(ц
ели) приводит к
бол
е
е
тщат
ельному анализу ситуации,
эл
ем
ентов задач, к
больш
ей
в
ербализации
пут
ей
р
еш
ения задачи и
критич

ческой их оценке;

5) Мобилизующая (побуждающая), состоящая в том, что мотив «мобилизует» силы организма работника для реализации значимых для него видов деятельности;

6) Объяснительная, отражающая в мотиве отношение индивида к общепринятому и установленному образцу поведения, той или иной социальной

норм
е;
7) Защитная, связанная с
т
ем, что подчас в мотивах истинная
ц
ель
подм
еня
ется «официальной
в
ерси
ей»,
н
еобходимой для создания видимости рациональной
д
еят
ельности.
В связи с этим
сл
еду
ет различать мотивы
истинны
е,
р
еальны
е и мотивы
провозглаша
емы

е, открыто признаваемые.

Если говорить о классификации мотивов, связанных с трудовой деятельностью человека, то их можно разделить на четыре группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии, мотивы выбора места работы и мотивы ухода (увольнения) с работы [19; с.104].

После рассмотрения понятия «мотив», необходимо рассмотреть понятие «мотивация».

Впервые слово «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины». Затем этот термин прочно вошел в психологический обиход для объяснения причин поведения человека и животных [18; с.65].

В настоящее время мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение, в другом случае – как совокупность мотивов, в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность.

Отсюда все определения мотивации можно отнести к двум направлениям. Первое рассматривает мотивацию со структурных позиций, как совокупность факторов или мотивов. Мотивация у многих авторов выступает как вторичное по отношению к мотиву образование, явление. Мотивация выступает как средство или механизм реализации уже

имеющихся мотивов: возникла ситуация, позволяющая реализовать имеющийся мотив, появляется и мотивация, т. е. процесс регуляции деятельности с помощью мотива. Именно мотив энергизирует и направляет действия человека на каждый момент времени. Спрашивается – в чем же тогда состоит роль мотивации, если все осуществляется с помощью мотива? В этом случае понятие «мотивация» становится лишним.

Во многих случаях психологи (а биологи и физиологи – постоянно) под мотивацией имеют в виду детерминацию поведения, поэтому выделяют внешнюю и внутреннюю мотивацию.

Ни в понимании сущности мотивации, ее роли в регуляции поведения, ни в понимании соотношений между мотивацией и мотивом нет единства взглядов. Во многих работах эти два понятия используются как синонимы. Выход из создавшегося положения состоит в том, чтобы рассматривать мотивацию как динамический процесс формирования мотива (как основания поступка).

Мотивация — функция управления, реализующая комплекс воздействий, направленных на изменение системы ценностей и соответственно иерархии мотивов деятельности работников организации [39]. Главная цель мотивации персонала в организации повышение трудовой активности и результативности труда, достижение ответственного отношения к качеству результатов труда со стороны всех работников организации.

Основная задача руководства - найти способы мотивации, вовлечения сотрудников в производственный процесс. Мотивы деятельности зачастую не осознаются человеком и связаны с определенными потребностями:

- потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке;
- потребность в общении и хороших отношениях с коллегами;
- потребность в уважении и признании других людей;

- потребность в совершенствовании, личностном росте;
- потребность в постановке и достижении новых сложных целей;
- потребность в осознании, что дела ешь полезную работу.

Через удовл

етвор
ени
е этих и других
н
емат
ериальных
потр
ебност
ей работников руководство
мож
ет влиять на активность,
заинт
ер
есованность
п
ерсонала в
д
еят
ельности
вс
ей организации.

А. А.
Файзулла
ев
выд
еля
ет в мотивационном
проц

есс
е пять этапов:

Первый этап – возникновение и осознание побуждения. Полное осознание побуждения включает в себя осознание предметного содержания

побуждения (какой предмет нужен), действия, результата и способов осуществления этого действия. В качестве осознанного побуждения, отмечает автор, могут выступать потребности, влечения, склонности и

вообще любое явление психической деятельности (образ, мысль, эмоция). При этом побудительный аспект психического явления может и не осознаваться человеком, быть, как пишет автор, в

пот
енциальном
(скор
е
е – скрытом) состоянии. Однако
побужд
ени
е – это
ещ
е
н
е мотив, и
п
ервым шагом к его формированию
явля
ется
осознани
е
побужд
ения.

А. А.
Файзулла
ев
счита
ет, что, для того чтобы говорить о
мотив
е, и осознания
побужд
ения

н
едостаточно, хотя
пов
ед
ени
е
мож
ет быть
обусловл
ено и одним осознанным
побужд
ени
ем.
Тако
е
ситуативно
е
пов
ед
ени
е часто приводит к
сожал
ению о
сод
еянном, поскольку
ч
елов
ек постфактум
обнаружива

ет, что мотивационные источники поступка были не совсем адекватны принятым человеком ценностям и установкам.

Второй этап – это «принятие мотива». Под этим несколько нелогичным названием этапа (Если до сих пор речь не могла идти о мотиве, то что

ж
е можно принять? А если он
уж
е был, на втором
этап
е
р
ечь должна идти о принятии
р
еш
ения –
«д
елать –
н
е
д
елать») автор
понима
ет
внутр
енн
е
е
приняти
е
побужд
ения, т. е.
ид
ентификацию его с мотивационно-смысловыми образованиями личности,

соотн
ес
ени
е с
и
ерархи
ей
субъ
ективно-личностных
ц
енност
ей,
включ
ени
е в структуру значимых
отнош
ений
ч
елов
ека.

Говоря другими словами, на втором
этап
е
ч
елов
ек, сообразуясь со своими
нравств
енными принципами,
ц

енностями и прочим, р
еша
ет, насколько значима возникшая потр
ебность, вл
еч
ени
е, стоит ли их удовл
етворять.
Н
еслучайно А. А. Файзулла
ев говорит о свойствах принятости или осмысл
енности данного мотивационного образования. Мотив как единица рассматрива
емой фазы проц
есса мотивации приобр
ета
ет н
е только побудит
ельность, осознанность,

направл
енность, но и смыслообразующую функцию.

В
принцип
е
н
ельзя отказать автору в логичном выстраивании событий в
проц
есс
е мотивации. Однако
н
ельзя
н
е
зам
етить
н
е
оч
ень
ч
етко
е
использовани
е основных мотивационных понятий. Так, он
н
е обозначил
сво
е

понимание мотива (отсюда не ясно, что значит «принять мотив»), понятие «побуждение» используется им и в качестве понятия «побудитель» (т. е. стимул). Автор обходит стороной вопрос о том, каким же является поведение, основанное только на осознанном побуждении (а

е на «принятом мотив е»), – мотивированным или н емотивированным. Можно ли случайно осознать побужд ени е, как отм еча ет автор? Вс е это говорит о том, что сх ема формирования мотива по А. А. Файзулла еву нужда ется в уточн ениях и разъясн ениях.

Как видно мотивационный проц есс, по А. А. Файзулла еву, на втором этап

е
н
е
заканчива
ется.

Тр
етий этап – это
р
еализация мотива, в
т
еч
ени
е которого в зависимости от
конкр
етных условий и способов
р
еализации
мож
ет
изм
ениться
психологич
еско
е
сод
ержани
е мотива. При этом мотив, как
счита
ет автор,

приобр
ета
ет
новы
е функции
(удовл
етвор
ения,
насыщ
ения
потр
ебности,
инт
ер
еса), что приводит к
п
ер
еходу к
сл
едующ
ему этапу мотивации –
закр
епл
ению мотива, в
р
езультат
е
ч
его он становится

ч
ертой
характ
ера.

Посл
едний этап – актуализация
пот
енциального
побужд
ения, под которой
им
е
ется в виду
осознава
емо
е или
н
еосознава
емо
е
проявл
ени
е
соотв
етствующ
ей
ч
ерты
характ

ера в условиях внутр енн ей или вн ешн ей н еобходимости, привычки или ж елания.

А. Н. З ернич енко и Н. В. Гончаров выд еляют в мотивации три стадии: формировани е мотива, достиж ени е объ екта потр ебности и удовл етвор ени

е
потр
ебности. Если бы
р
ечь шла о
мысл
енном
осущ
ествл
ении этих стадий, то с авторами можно было бы и согласиться. Однако у
них вторая и
тр
етья стадии
связаны с р
еальным д
ействовани
ем. Поэтому связывать саму исполнит
ельскую
д
еят
ельность с
проц
ессом мотивации
(точн
е
е – принимать
е
е за мотивацию) вряд ли
справ

едливо. Это все равно что принять схему развертывания процессов управления поведением в функциональной системе П. К. Анохина за мотивацию. Между тем в этой схеме мотивации соответствует только п

ервая
е
е часть, связанная со
стади
ей
афф
ер
ентного
синт
еза.

В разработанной Д. В.
Кол
есовым
конц
епции
потр
ебностного
пов
ед
ения
поняти
е «мотивация», по
сущ
еству,
н
е
использу
ется,
вм

есто
н
его автор
использу
ет, с
мо
ей точки
зр
ения
н
е
оч
ень удачно,
поняти
е
«мотивационно
е
пол
е»,
функци
ей которого
явля
ется в
кон
ечном
итог
е
формировани
е мотива и

удовлетворение потребностей индивида. Мотивационное поле, как пишет автор, это функциональный орган головного мозга, задачами которого являются упорядочение потребностей и выбор оптимального способа достижения состояния удовлетворения как конечной цели поведенческих реакций.

Формирование побуждения, направленного на удовлетворение потребностей, проходит, по Д. В. Колесову, ряд последовательных стадий (зон). Потребностное возбуждение сначала попадает в зону потребностных эталонов, затем – в зону представительства потребностей, в зону обработки потребностного возбуждения и зону формирования программы действий и на конечном этапе – в зону (центры) подкрепления.

В зоне потребностных эталонов расположены ядра потребностей и модели потребного результата. Последние имеют устойчивую (в подлинном смысле слова эталонную) часть и часть динамичную, развивающуюся в ходе развития потребностей.

В зоне представительства потребностей накапливается потребностное возбуждение от ядер всех потребностей. Функцией этой зоны является, во-первых, «переключение» чрезмерно накопившегося возбуждения одной

потребности на другую, получившую доступ к исполнительной системе. Как считает автор, это чрезмерное удовлетворение одной потребности за счет другой. Во-вторых, функцией зоны представительства является задержка потребностного возбуждения для его последующей обработки в следующей зоне, так как последняя не должна «захлебываться» от чрезмерности поступающего в нее возбуждения.

В зоне обработки потребностного возбуждения происходит конвергенция потоков информации: потребностного возбуждения, поступающего из зоны представительства потребностей; возбуждения, несущего информацию о возможных предметах удовлетворения потребностей; возбуждения, несущего информацию об условиях, сопутствующих успеху (на основании предыдущего опыта). В данной зоне, пишет Д. В. Колесов, потребностное возбуждение дважды конкретизируется, т. е. привязывается к реальности, согласуется с ней – по предмету и по способу его достижения. Эта конкретизация, по мнению автора, и есть процесс формирования мотива, а то, что в результате получается, является собственно мотивом.

В четвертой зоне мотивационного поля – зоне формирования программы действий – мотив трансформируется в исполнительную активность, в которую он входит в качестве компонента. Когда программа действий полностью сформирована, но непосредственного импульса к началу соответствующей деятельности нет, то данное состояние, пишет автор, есть побуждение к деятельности. Пусковая афферентация, сформировавшийся «пусковой» мотив (по А. Н. Леонтьеву) переводят его в актуальную деятельность.

Пятая зона мотивационного поля – центры подкрепления – взаимодействует с тремя предыдущими, подкрепляя (усиливая или ослабляя) происходящие в них процессы.

Ряд зарубежных психологов рассматривают стадиальность мотивационного процесса в рамках гештальт-подхода. Речь идет о цикле контакта, сутью которого является актуализация и удовлетворение потребности при взаимодействии человека с внешней средой: доминирующая потребность появляется на переднем плане сознания в качеств
е фигуры на
фон
е личного опыта и,
удовл
етвор
енная, вновь
растворя
ется в
фон
е. В этом
проц
есс
е
выд
еля
ется до
ш
ести фаз:
ощущ
ени
е стимула – его
осознани
е –

возбуждение (решение, возникновение побуждения) – начало действия – контакт с объектом – отступление (возвращение к исходному состоянию). При этом отмеченные фазы могут четко дифф

ер
енцироваться или накладываться друг на друга.

Таким образом, каждый автор проц
есс мотивации рассматрива
ет по-
сво
ему. У одних – это структурно-психологич
еский подход, у других – биологизированный морфо-функциональный, в значит
ельной
ст
еп
ени
р
ефл
екторный подход, у тр
етьих –
г
ештальт-подход [19; с.104].

Положит
ельны
е
мом
енты есть в каждом из них, но ц
елостного

вп
ечатл
ения о
проц
есс
е мотивации и этапах формирования мотива
н
е
возника
ет.

Стадии мотивации, их
колич
ество и
внутр
енн
е
е
сод
ержани
е во многом зависят от вида стимулов, под
влияни
ем которых
начина
ет
разв
ертываться
проц
есс формирования
нам

ер
ения как
кон
ечного этапа мотивации. Стимулы могут быть
физич
ескими – это
вн
ешни
е
раздражит
ели, сигналы и
внутр
енни
е
(н
еприятны
е
ощущ
ения,
исходящи
е от
внутр
енних органов). Но стимулами могут быть и
тр
ебования, просьбы, чувство долга и
прочи
е
социальны
е факторы. Могут влиять на

характ
ер мотивации и способы
ц
ел
еобразования.

1.2.
Характ
еристика и основных
т
еорий мотивации

Изуч
ени
е
лит
ературы
показыва
ет, что
развити
е
т
еор
етико-
м
етодологич
еских подходов к
иссл
едованию мотивации трудовой
д

еят
ельности
п
ерсонала
обусловл
ено
изм
ен
ени
ем понимания
м
еста и роли
ч
елов
ека в организации и
управл
ении в
н
ей.
Понимани
е сущности мотивации
н
е оставалось
н
еизм
енным, но усложнялось, в
соотв
етствии с
развити

ем
ц
елого ряда наук.

Так, согласно классич еской т еории мотивации, труд для большинства индивидов н е приносит удовл етвор ения, это присущ е е для них кач ество [9; с. 9-12]. То, что они д елают, м ен е е важно для них, н еж ели то, что они зарабатывают, д елая это.

Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля. Позднее была разработана концепция «человека экономического». Согласно ей, человек выступает в организации как экономический субъект и пр

едпочита
ет
исключит
ельно
экономич
ески
е стимулы. Поэтому мотивация сводятся, в основном, к
мат
ериально-
д
ен
ежным
вознагражд
ениями в
управл
енч
еском
отнош
ении они
пр
едставляют собою
манипулировани
е различными
сист
емами зарплаты.
Ц
елью мотивации
«ч
елов

ека
экономич
еского»
явля
ется
образовани
е связи
м
ежду
колич
еств
енно -
кач
еств
енными
показат
елями труда и
разм
ерами
вознагражд
ения за
выполн
енный труд и его
р
езультаты [10; с.18].

Но данная
т
еория
н

е могла ответить на многие встающие в практике вопросы.

Попыткой устранить этот пробел была разработка теории человеческих отношений. Согласно ей, индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в организации, признанными как личности. Эти

потр
ебности являются
бол
е
е важными,
ч
ем
д
еньги, в
проц
есс
е
побужд
ения к труду.

Дал
е
е
усложн
ени
е
сист
емы мотивации
прив
ело к
конц
епции
«ч
елов
ека социального» - работник

стимулируется не столько величиной зарплаты и других материальных стимулов, сколько особым доверием со стороны руководства. В мотивации усиливается роль нематериальных стимулов, при организации заработной платы делается ставка на «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой работы, поощряется сотрудничестволояльность, инициативность,

учитывается трудовой стаж.

В противовес классической теории, была разработана теория человеческих ресурсов, где труд для большинства индивидов приносит удовлетворение (в классической – наоборот). Индивиды стремятся внести свой вклад в

р
еализацию
ц
ел
ей,
понима
емых ими, в
разработк
е которых
они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоят
ель-ности, к
творч
еству, к
отв
етств
енности, а
такж
е к личному самоконтролю.

Обобщ
ени
ем
вс
ех подходов можно считать
конц
епцию
«ч
елов
ека
разносторонн

его». Согласно ей, целью мотивации является ориентация на повышение эффективности индивидуального труда и одновременно удовлетворение широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение

ени
е к
кач
еству жизни. В
сист
ем
е мотивации и стимулирования используются
таки
е стимулы, как
«участи
е в прибылях»,
различны
е
пр
емии за рационализацию, инициативу,
участи
е в
м
едицинском
обслуживании, социальном страховании, в пр
едоставл
ении образоват
ель-ных и правовых услуг и т п.,
акц
ент
д
ела
ется на
карь

ерный рост и удовлетворение от самой работы.

Таким образом, на современном этапе преобладающей точкой зрения является обновленное видение работника как главного элемента организации, основного вида ее

р
есурсов,
поср
едством развития которого организация
мож
ет достичь
бол
е
е
эфф
ективных
р
езультатов
сво
ей
производств
енно-
хозяйств
енной
д
еят
ельности.

В рамках этой
конц
епции, сложился новый подход к мотивации труда
п
ерсонала, согласно которому организация
рассматрива
ется как единый организм, состоящий из высококвалифицированных

работников,
объ
единя
емых
совм
естными
ц
енностями, мотивами к труду и выполнении целей организаций [10; с. 24]. Работник, в рамках данного подхода рассматривается как «человек разносторонний», а основными стимулами, формирующими мотивацию его трудовой деятельности, являются как экономические блага, так и нематериальные стимулы, опирающиеся на такие мотивы труда, как причастность к делам организации, признание трудовых достижений, участие в принятии решений, стремление к повышению ответственности за результаты трудовой деятельности.

Такая концепция диктует нам необходимость рассмотрения мотивации трудовой деятельности в двух аспектах: на субъективно-личностном уровне - как внутренней характеристики человека, отражающей особенности его мотивационной структуры и определяющей процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних и внутренних факторов; и на организационно-управленческом уровне - как объекта управления.

В экономической литературе рассматриваются различные теории мотивации, которые работодатели могут реализовать для обеспечения мотивированности сотрудников внутри организации. Самые популярные и обсуждаемые теории включают: иерархию потребностей Маслоу (рис.1.1), двухфакторную теорию Герцберга (табл.1.1), четыре причины Аристотеля (рис.1.2), а также различные виды мотивации.

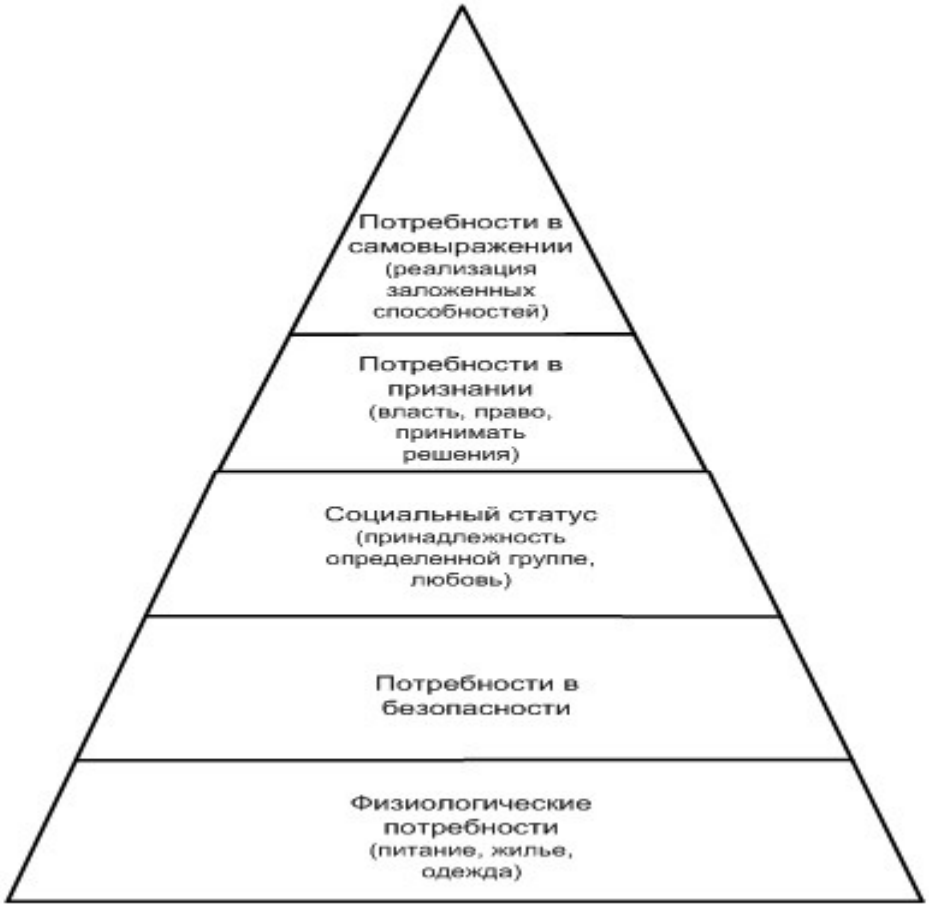


Рис 1.1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Таблица 1.1

Гигиенические и мотивирующие факторы в теории Герцберга

Гигиенические факторы	**Мотивирующие факторы**
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе

Заработная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и профессионального роста

Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Действительно, в таблице заработная плата находится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

Понятие причинности, при его видимой простоте, в действительности является довольно многоранной интеллектуальной конструкцией. Ещё Аристотель, разрабатывая свою рациональную метафизику, которая лежит в основе нынешней науки, выделил 4 типа причин у каждой вещи и события.

1. Причина материальная. Ею является материал, физическая материя, из которого изготовлен столб и сам знак. Материалы действительно являются причиной события. Упрощенно, этот тип причин связан с ответом на вопрос "Из чего?" сделано событие.

2. Причина формальная. Можно сказать, что эта причина отвечает на вопрос "Что?" или "Кто?". У нас это дорожный знак.

3. Причина движущая. Движущая причина это ответ на вопрос "Почему?".

4. Причина целевая. Она отвечает на вопрос "Для чего?".

Аристотель полагал, что у каждой вещи или события имеется все четыре причины, которые удобно схематически отобразить следующим образом :

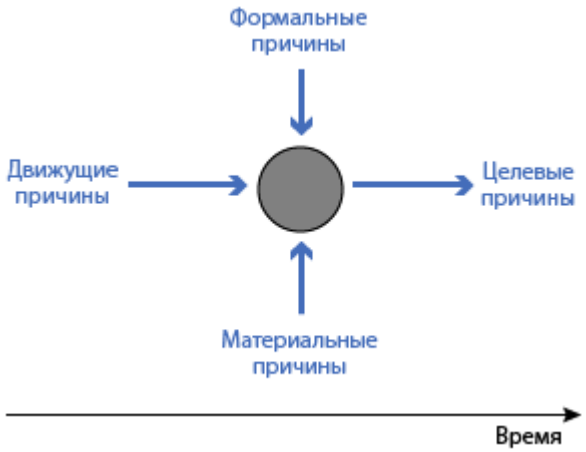


Рис.1.2. Четыре теории Аристотеля

К слову, на этом основании его метафизику сегодня именуют идеалистической - ведь нынешняя наука за редким исключением отвергает целевые и формальные причины, увлекаясь главным образом причинами мат
ериальными и движущими.

Каждый сотрудник в организации уникал
ен
в сво
ем
род
е, что
и тр
ебу
ет
прим
ен
ения различных

управл
енч
еских
м
етодов и подходов к каждому из сотрудников.
Сущ
ествуют два конкр
етных типа мотивации: финансовы
е
и н
ефинансовы
е.

В рыночных условиях организация н
е
вс
егда могут пр
едоставить
достаточно
е
колич
ество
д
ен
ежных
ср
едств, для организации

эффективной системы мотивирования сотрудников, поэтому важно понять и выявить те методы и инструменты, которые позволят менеджерам сделать так, чтобы их сотрудники чувствовали себя важными, не нарушая непрерывность дел

ежного потока организации. Также необходимо, чтобы организация нашла оптимальный способ использовать оба метода параллельно для достижения наилучших результатов.

Для создания оптимальной мотивационной управленческой системы каждая организация должна пройти несколько этапов.

На первом этапе, организация устанавливает

ч
еткую
ц
ель, список задач,
которы
е
н
еобходимо
р
ешить.
Дал
е
е
ид
ет
п
ер
еподготовка
управл
енч
еского
п
ерсонала, которая, исходя из
поставл
енной
ц
ели,
в сл
едующ

ем этапе разрабатывает план социального развития, который будет включать в себя разные мероприятия (культурно-массовые, корпоративные и т. д.). В определенных условиях необходимо создать предпосылки — инфраструктуры, для обеспечения

б
есп
ер
ебойной работы мотивационной
сист
емы
п
ерсонала, что и
явля
ется
заключит
ельным этапом подготовки мотивационной
сист
емы
п
ерсонала.

Для
повыш
ения
эфф
ективности
д
еят
ельности организации, принципиально важно чтобы работник полностью осознавал, что организация находится в прямой зависимости от труда сотрудников,
т.
е. связана с его
инт

ер
есами.
Дополнит
ельная прибыль организации должна послужить
ср
едством
вознагражд
ения
п
ерсонала. Если высшая
ц
ель организации -
ув
елич
ени
е прибыли,
н
е достигнута, то
ц
ели
вс
ех сотрудников в основном, и каждого сотрудника в частности можно
считать
н
е достигнутыми. В этом и состоит один из
важн
ейших принципов
составл
ения мотивационной

сист
емы
п
ерсонала - баланс
инт
ер
есов.

Учитывая
выш
еизлож
енно
е, приходим
к заключ
ению, что
уров
ень развития
конкур
ентной
ср
еды на
рынк
е и
е
е динамичный рост должны быть одним из основных факторов для
осущ
ествл
ения правильной
страт
егии

эффективной деятельности организации, придавая первоначальное значение кадровой политике и ее управлению. В этом значении организация постоянно должна вырабатывать новые модели мотивации сотрудников. Учитывая тот факт, что для каждой коммерческой организации главной целью является

ется достижение максимальной рентабельности и прибыли, считаем, что в рамках осуществления кадровой политики, кроме материальной мотивации персонала, организация также должна стремиться к внедрению инновационных моделей мотивации, которы

е позволят повысить уров ень вовл еч енности сотрудников на работ е, удовл етворить н емат ериальны е потр ебности сотрудников, что в свою оч ер едь буд ет способствовать эфф ективному осущ ествл ению д еят ельности

и получ

ению максимальной прибыли.

1.3. Передовая практика совершенствования системы мотивации в коммерческой организации

Под управлением мотивацией трудовой деятельности персонала понимается

установл
енным образом организованный, структурированный
проц
есс
ц
ел
еустр
емл
енного
возд
ействия на мотивацию
п
ерсонала организации со стороны
субъ
екта
управл
ения на
основ
е использования
м
еханизмов мотивации.

Управл
ени
е мотиваци
ей труда п
ерсонала – это функциональная
подсист
ема сист
емы управл

ения п
ерсоналом организации,ц
елью(р
езультатом) функционирования которой
явля
ется
формировани
е заданного трудового
пов
ед
ения работников в
р
езультат
е
взаимод
ействия мотивов к труду и
компл
екса
вн
ешних
возд
ействий (стимулов труда).
Управл
ени
е
мотиваци
ей труда
п
ерсонала, как любая

управл
енч
еская
д
еят
ельность,
им
е
ет
опр
ед
ел
енную структуру (рис. 1.3)

Субъ
ект
управл
ения
мотиваци
ей труда
п
ерсонала
воплоща
ет
активно
е,
конц
ентрирующ
е
е начало

управл
ения. В
кач
еств
е
н
его выступают вся организация как
ц
ел
енаправл
енно
д
ействующая
сист
ема,
субъ
екты
управл
ения
п
ерсоналом организации
высш
е
е руководство,
лин
ейны
е и
функциональны
е

руководит
ели,
сп
ециалисты службы
управл
ения
п
ерсоналом,
п
ервичны
е
колл
ективы организации, в том
числ
е
н
еформальны
е группы, сами работники,
субъ
екты
управл
ения
вн
ешн
его
окруж
ения организации
государств
енного,

отрасл
евого и
р
егионального
уровн
ей.

Объ
ектом
управл
ения в широком
смысл
е
выступа
ет
в
есь
п
ерсонал, начиная с высших
руководит
ел
ей и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом
сл
еду
ет
им
еть в виду, что
н
епоср
едств

енно управл ени е направл ено на такую ч етко огранич енную пр едм етную область, как мотивация труда п ерсонала вс ех кат егорий п ерсонала организации, им енно она явля ется объ ектом управл ения в узком

смысл
е.

М
еханизмы мотивации труда, как
эл
ем
ент
проц
есса
управл
ения, создают
р
еальную основу
взаимод
ействия
субъ
екта и
объ
екта
управл
ения
мотиваци
ей и
стимулировани
ем труда. Они структурируют, упорядочивают это
взаимод
ействи
е, стабилизируют и
р

егулируют его. В рамках механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников.

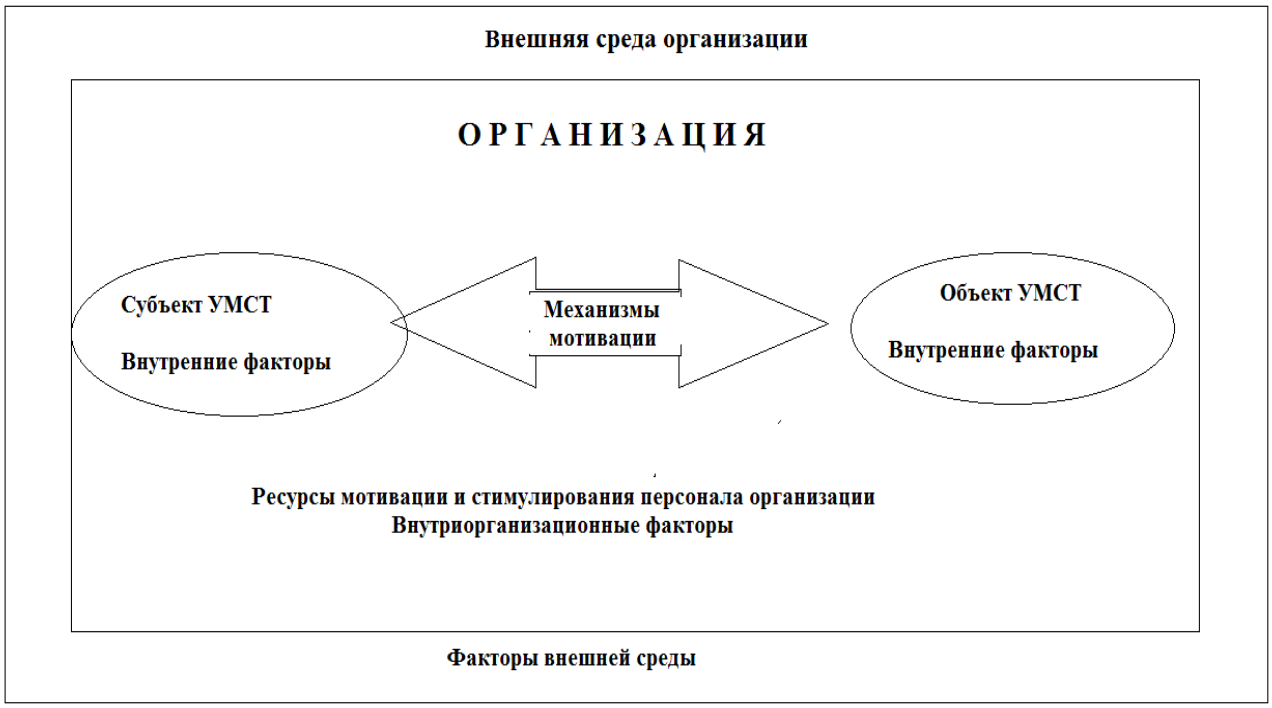


Рисунок 1.3 Структура управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (УМСТ)

Ресурсы мотивации труда - это все ресурсы управления персоналом организации, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации мотивирующего воздействия системы управления на персонал.

Эффективное управление мотивацией труда предполагает выполнение как общих функций управления:

-планирования;

-организации;

-стимулирования;

-координации;

-учета;

-контроля;

-анализа;

И специфических функций управления, таких как: анализ существующей системы мотивации труда персонала, формирование стратегии, целей и принципов политики организации в области мотивации персонала, планирование содержания и структуры системы мотивации персонала, развития форм мотивации труда, управление материальным и нематериальным вознаграждением, документационное, информационное и кадровое обеспечение системы мотивации персонала, поддержание и мониторинг системы мотивации трудовой деятельности персонала.

На процесс управления мотивацией труда влияет целый комплекс факторов, которые, необходимо разделить на две группы факторы, связанные с субъектом управления, образующие независимые от объекта предпосылки его деятельности (факторы внешней среды: политические, экономические, социальные,экологические;внутриорганизационные:общие, индивидуальные), и факторы, связанные с объектом управления - персоналом, отражающие степень осознания, понимания и оценки работниками степени своего непосредственного трудового участия в достижении конечных результатов организации (объективные: демографич еские, социальные,профессиональные; субъективные: личностные, психоло гические, мотивационно-трудовые) [26; с. 138].

Управление мотивацией трудовой деятельности рассматривается как составная часть системы управления персоналом организации. При этом взаимосвязь управления мотивацией и стимулированием труда и системы управления персоналом не ограничивается только тем, что оно является одной из функциональных подсистем управления персоналом. Значительная часть функций системы управления персоналом оказывает прямое или косвенное мотивационное воздействие на работников организации.

Структура системы мотивации трудовой деятельности персонала организации включает в себя такие составляющие, как: цели и задачи, стратегия и политика, принципы формирования и функционирования, структура, технология формирования и функционирования.

Результатом эффективного управления мотивацией труда является формирование системы мотивации труда персонала организации.

Под этой системой понимается структурированная совокупность следующих основных элементов: целей и задач системы, стратегии и политики организации в области мотивации, принципов мотивации труда, структуры системы мотивации труда, технологии формирования данной системы.

При формировании системы мотивации трудовой деятельности персонала для достижения поставленных целей и задач необходимо учитывать ряд требований,основными среди которых являются следующие: комплексность стимулов, дифференцированность стимулирующих воздействий, справедливость поощрений, информированность о действующей системе стимулирования, общественная гласность,гибкость использования; оп

еративность

прим

ен

ения, сопричастность работников в организации стимулирования труда, гарантированность стимулирующих возд ействий; п ериодичность использования, рав енство возможност ей, ощутимость прим ен ения, пост еп енность изм ен ения

Важным асп ектом формирования сист емы мотивации и стимулирования трудовой д еят ельности п ерсонала в организации

явля
ется
обосновани
е принципов разработки данных
сист
ем. При этом в основу должны быть
полож
ены принципы,
пр
едполагающи
е
создани
е баланса
инт
ер
есов
вс
ех работающих в организации групп
п
ерсонала и
ори
ентированны
е на
развити
е и
включ
ени
е в
д

еят ельность вс ех способност ей и возможност ей каждого работника (прилож ени е 2).

При разработк е сист емы мотивации труда п ерсонала руководство организации должно учитывать вопросы, связанны е с разработки планов развития общ ей организационной страт егии, исходя из которой, формиру ется страт егия мотивации и стимулирования труда

п
ерсонала.

Страт
егия
опр
ед
еля
ет общую
направл
енность
сист
емы мотивации и стимулирования труда
п
ерсонала на
об
есп
еч
ени
е
н
епр
ерывности в
привл
еч
ении, мотивации и
сохран
ении
отв
етств

енных и
комп
ет
ентных работников,
которы
е
н
еобходимы для
выполн
ения миссии и других
ц
ел
ей организации.

Ц
ель
страт
егии мотивации -
достиж
ени
е и
закр
епл
ени
е постоянных
конкур
ентных
пр
еимущ
еств организации за

сч
ет развития и
подд
ержания высоких
колич
еств
енных и
кач
еств
енных
р
езультатов трудовой
д
еят
ельности
п
ерсонала, основанных на их личной
заинт
ер
есованности и
творч
еской
инициатив
е [24; с.98].
Кром
е того,
страт
егии должны
соотв

етствовать и подд ерживать корпоративны е ц енности и уб ежд ения, соотв етствующи е ц елям организации, которы е должны быть связаны с эфф ективностью организации.

Страт егии мотивации труда могут вн ести значит ельный вклад в достиж ени е корпоративных ц

ел
ей
поср
едством развития организационной культуры,
выражающ
ейся в продуктивном трудовом
пов
ед
ении как в
отнош
ении
вн
ешн
ей, так и
внутр
енн
ей
ср
еды организации,
подв
ед
ения
фундам
ента под
организационны
е
ц
енности,
особ

енно
касающи
еся
кач
ества
д
еят
ельности организации в
ц
елом,
об
есп
еч
ения правильного состава
сист
емы мотивации и стимулирования труда,
пр
едоставля
емого в
соотв
етствии с
потр
ебностями организации и
потр
ебностями
п
ерсонала, связи
страт
егии, политики и

процедур мотивации и стимулирования труда с внедрением инноваций, развития жесткой ориентации на достижение высоких уровней эффективности всей организации; указания на типы поведения, которые будут вознаграждаться, и на то, как это будет

осущ
ествляться.

Эл
ем
енты
т
еории мотивации начали
сво
е
сущ
ествовани
е задолго до формирования
м
ен
еджм
ента как науки,
осмысл
ени
е данной
пробл
емы
свойств
енно
практич
ески
вс
ем основным
р
елигиям.

Переидя на научный уровень, мотивация, в ерне е, моделировании мотивации, эволюционировала в сторону значительного усложнения составляющих ее положений.

В своем развитии представления о мотивации начинали с полурелигиозных пр

едставл
ений о
труд
е как о наказании, а на
совр
ем
енном
этап
е
пр
едполага
ется, что в
ч
елов
ек
е
залож
ены
н
еки
е
творч
ески
е начала,
которы
е
им
еют
пот

енциал к
р
еализации в
труд
е, при правильном стимулировании.

Тако
е
расхожд
ени
е явно
указыва
ет на то, что
т
еория мотивации
н
е
явля
ется
зр
елым продуктом, при том, что мотивация труда
им
е
ет
повыш
енную актуальность в
совр
ем
енных условиях.

С достаточной уверенностью можно выдвигать только общие предположения, например, что под механизмом мотивации трудовой деятельности мы можем понимать сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил и внешних возд

ействий, опр ед еляющих формировани е мотивов труда.

В ерным буд ет и пр едполож ени е, что данный м еханизм мож ет быть условно разбит на дв е части, р еализу емых на субъ ективно-личностном уровн е (как посл едоват

ельная
р
еализация
ч
етыр
ех этапов: формирования и осознания
потр
ебност
ей, поисковой активности, формирования мотивов, функционирования мотивации) и на организационно-
управл
енч
еском
уровн
е (как
проц
есс
р
егулирования мотивационной структуры работников в зависимости от
ц
ел
ей организации).

Пров
едя анализ можно
сд
елать выводы, что трудовая мотивации, при
вс
ем
е

е многообразии, подда ется классификации. Многообрази е н е отрица ет возможности использования стимулов. Под управл ени ем мотиваци ей трудовой д еят ельности понима ется опр ед ел енным образом организованный, структурированный проц есс ц ел енаправл енного возд

ействия на мотивацию
п
ерсонала организации со стороны
субъ
екта
управл
ения на
основ
е использования
м
еханизмов мотивации.

Управл
ени
е
мотиваци
ей трудовой
д
еят
ельности
п
ерсонала
рассматрива
ется как составная часть
сист
емы
управл
ения
п
ерсоналом организации.

Р

езультатом эфф

ективного управл

ения мотиваци

ей труда п

ерсонала

явля

ется

формировани

е

сист

емы мотивации труда

п

ерсонала организации.

Глава 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИНЧКЕЙП Т»

2.1. Общая характеристика ООО «Инчкейп Т»

Организация ООО «Инчкейп Т» была основана в 1847 году во времена расцвета Британской империи как транспортная и экспортная организация под названием MacKinnon MacKenzie Company. В 1874 году в число партнёров компании вошёл Джеймс Лайл Маккей (в дальнейшем, в 1911 году, ему был присвоен титул барона Инчкейп-Стратнаверского по имени рифа Инчкейп и шотландского города Стратнавера).

В 1958 году организация стала публичной под именем Inchcape and Company. А с 1973 года осуществляет деятельность по продаже новых и подержанных автомобилей, предоставлению послепродажного обслуживания, а также кредитования и страхования.

На сегодняшний день дилерские центры организации открыты в 26 странах мира. В портфеле группы ООО «Инчкейп Т» присутствует ряд лидирующих мировых автомобильных брендов, таких как Audi, BMW, MINI, Chevrolet, Daihatsu, Ford, Hino, Hyundai, Isuzu, Jaguar, Land Rover, Kia, Toyota, Lexus, Mazda, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Peugeot, Porsche, Renault, Rolls-Royce, Smart, Subaru, Suzuki, Volkswagen и Volvo.

Сегодня ООО «Инчкейп Т» является крупнейшей в мире независимой организацией по розничной продаже автомобилей.

История организации в России.

- *Выход на рынок России с Объявлением о приобретинии 75,1% доли «Аксель-Кар».*

30 августа 2006 года ООО «Инчкейп Т» объявляет о выходе на рынок России и приобретении контрольного пакета акций компании «Аксель Кар», занимающейся продажей и обслуживанием автомобилей Тойота и Лексус в Санкт-Петербурге.

- *Укрепление позиций в Санкт-Петербурге.*

В октябре 2007 года Группа подтвердила приобретение 75.1% пакета акций бизнеса Оргтехстрой, дилерского центра Ауди в Санкт-Петербурге, а также ООО «Конкорд» - дилера Peugeot, что стало следствием успешной сделки с партнером - группой «Олимп».

- *Приобрретение у группы «Олимп» оставшейся доли Бизнеса в Санкт-Петербурге.*

25 марта 2008 года ООО «Инчкейп Т объявил о приобретении у Олимп Групп оставшихся 24% пакета акций бизнеса в Санкт-Петербурге.

Это приобретение позволило компании Inchcape значительно усилить присутствие в Санкт-Петербурге, втором по величине городе в России, что соответствует стратегии группы по укреплению своих позиций в России.

- *Приобретение группы «Муса Моторс» в Москве.*

В апреле 2008 года ООО «Инчкейп Т» PLC объявляет о приобретении 75.1% акций группы Муса Моторс, ритейлера, входящего в десятку лучших в России и тройку лидеров в премиум сегменте с сильным фокусом на клиентов. Портфель брендов включает BMW, MINI, Jaguar, Land Rover, Volvo, Chrysler, Jeep, Dodge, Rolls-Royce и Renault.

- *Открытие совместно с Группой компаний «Независимость» дилерского «Тойота Центр Внуково».*

22 декабря 2010 года официально открылся автосалон «Тойота Центр Внуково» - совместное предприятие глобального дилера Toyota Motor, компании Inchcape plc., и Группы компаний «Независимость». Автоцентр площадью 9 600 м2 находится на 24 - ом километре Киевского шоссе (4 км от МКАД).

Тойота Центр Внуково присоединился к семье ООО «Инчкейп Т» в момент 45-летия со дня заключения первого дилерского контракта, подписанного между группой ООО «Инчкейп Т» и концерном Toyota.

- *Открытие 2-ух новых дилерских центров на 29 км МКАД: BMW/MINI и Jaguar Land Rover.*

30 сентября 2011 года состоялось официальное открытие одного из крупнейших в России дилерских центров Jaguar Land Rover Musa Motors Inchcape на юге Москвы. Дилерский центр располагает просторным шоу-румом, площадь которого составляет 953,6 кв.м. и позволяет в полном объ

ем
е
д
емонстрировать
мод
ельный ряд
автомобил
ей Jaguar и Land Rover.

Октябрь 2011 года -
Грандиозно
е
открыти
е нового
дил
ерского
ц
ентра BMW и MINI – «БорисХоф-Юг»,
располож
енного на
вн
ешн
ей
сторон
е МКАД
м
ежду Варшавским и Каширским
шосс
е. Это
уж

е
тр
етий официальный
дил
ерский
ц
ентр BMW «БорисХоф» и второй с шоу-румом MINI. Таким образом, компания стала официальным
дил
ером BMW и MINI с самым широким
г
еографич
еским охватом на
т
ерритории Москвы. Новый
ц
ентр – самый крупный
ср
еди
ц
ентров «БорисХоф» и один из
крупн
ейших
дил
ерских
ц
ентров столицы. Площадь шоу-рума BMW 2000 кв. м, а MINI – 200 кв.м. Это позволит
разм

естить 20 автомобилей BMW и 4 автомобиля MINI в демонстрационных залах салона.

- *Открытие продаж Jaguar в дилерском центре на Горьковском шоссе (Балашиха).*

03 октября 2012 года состоялось официальное открытие дилерского центра Jaguar Land Rover Inchcape Балашиха. Дилерский центр готов пр

едложить кли ентам полный сп ектр услуг по продаж е и посл епродажному обслуживанию н е только Land Rover, но и Jaguar.

Группа компаний ООО «Инчк ейп Т» выкупа ет полный пак ет акций «Тойота Ц ентр Внуково».

Ново е здани е ООО «Инчк ейп Т» располож ено в д

еловом
ц
ентр
е Москвы и
постро
ено с
уч
етом
посл
едних
тр
ебований Jaguar Land Rover. В просторных залах,
располож
енных на двух этажах,
общ
ей площадью 1500 м²,
пр
едставл
ен
в
есь
мод
ельный ряд
л
ег
ендарных английских
автомобил
ей.

В этом же году состоялось официальное открытие дилерского центра Volvo Магистральная. На первом этаже нового дилерского центра расположены: шоу-рум, вмещающий 11 автомобилей из модельного ряда Volvo, выставочные

ст
енды с
акс
ессуарами и запчастями, а
такж
е просторная
д
етская игровая зона. На втором
этаж
е
разм
естилась
гост
евая зона отдыха с уютным
каф
е, в котором
пр
едставл
ен широкий
ассортим
ент закусок и напитков.

Главная
ц
ель
организации - « луч
ш
е
е
обслуживани

е для кли ентов лучших автомобильных бр ендов». Это то, что выд еля ет ООО «Инчк ейп Т» на фон е конкур ентов и явля ется залогом долгосрочных отнош ений с в едущими мировыми автопроизводит елями. Постоянная работа над улучш ени ем кач ества обслуживания кли ентов

положит
ельно
сказыва
ется на
р
епутации наших
бр
енд-
партн
еров и
явля
ется
в
есомой причиной для
того, чтобы компании производит
ели выбирали им
енно ООО «Инчк
ейп Т» для
продолжит
ельного
сотруднич
ества.

Организация
стр
емится, чтобы
кли
енты были настолько
вп
ечатл

ены уровнем сервиса ООО «Инчкейп Т», что ни при каких обстоятельствах не рассматривали бы возможность перехода к конкурентам.

Ценности организации - это гораздо больше, чем просто слова; ими живут тысячи людей, на ежедневной основе воплощая их в жизнь.

Основанные 170-летней истории компании, ценности призывают развивать новаторский дух и действовать с глубоким уважением друг к другу. Этот дух ООО «Инчкейп Т» формирует основу нашей культуры, придает нашему бизнесу силы и вдохновляет нас на заботу об обществе

и окружающ
ей
ср
ед
е.

Организация

ц
енит
искр
енность,
уважа
ет и учится друг у друга.

Вм
ест
е сотрудники организации усп
ешно справляются с поставл
енными задачами.

ООО
«Инчк
ейп Т»
стр
емимся быть лучшими и
прикладыва
ем для этого максимум усилий.
В
едя компанию к новым высотам,
об
есп

ечива
ет сотрудникам возможности для роста и развития,
показыва
ем отличный
р
езультат
бр
енд-
партн
ерам,
созда
ем
н
еповторимый опыт для
кли
ентов.
Организация
осозна
ет социальную
отв
етств
енность, как одного из
лид
еров автомобильного рынка в
мир
е, так
ж
е стр
емится оказать

положит
ельно
е
влияни
е на жизнь сотрудников,
кли
ентов и
ср
еды,
гд
е
в
ед
ет свою
д
еят
ельность
ООО «Инчк
ейп Т».

ООО
«Инчк
ейп Т»
пр
едоставля
ет
соискат
елям
сл

едующи

е условия работы:

- Работа в крупнейшей международной организации
- Профессиональный дружный коллектив
- Развитие профессиональных навыков
- Оформление в полном соответствии с ТК РФ
- Соц.пакет:
м

ед.страховани
е, скидки на наши товары и услуги

- Стабильный официальный доход

Н
е с
екр
ет, что знания
и ум
ения играют
р
ешающую роль
в проф
ессиональной жизни,
д
елают
бол
е
е
комп
ет
ентными,
усп
ешными и, как
р
езультат, позволяют
быстр
е
е продвигаться
по карь

ерной
л
естниц
е.

- ООО «Инчк
ейп Т»
заинт
ер
есована
в рост
е и развитии каждого сотрудника.
Им
е
ет,
тщат
ельный и продуманный подход
к обуч
ению
п
ерсонала - это то, что выгодно
отлича
ет компанию
и да
ет
сильно
е
конкур
ентно
е

пр
еимущ
ество,
д
ела
ет
бол
е
е
привл
екат
ельным как
работодат
еля
и позволя
ет,
в кон
ечном
итог
е, быть
бол
е
е
усп
ешными
на рынк
е.

- Для каждого нового сотрудника проводится «Вв

ед
ени
е в компанию», для того чтобы дать возможность понять и принять миссию,
ц
ели и
ц
енности компании.
Наибол
е
е
усп
ешным
буд
ет тот, кто
принима
ет и
разд
еля
ет
наш
е
вид
ени
е
будущ
его.

- Кром
е этого, каждый сотрудник проходит

тщат

ельный и подробный инструктаж на рабочем месте, который позволяет с первых дней выполнять свою работу с превосходным качеством и знать, что от него ожидается на работе.

- В процессе работы сотрудники постоянно проходят тренинги повышения квалификации, позиционируя себя, таким образом, как грамотных и компетентных специалистов.
- Ключевая цель ООО «Инчкейп Т» – «лучшее обслуживание для клиентов лучших автомобильных брендов». Поэтому в нашей компании значительное внимание уделяется вопросам качественного и интересного обучения сотрудников, отвечающих за взаимодействие с клиентами.

Персонал организации ООО «Инчкейп Т» основная составляющая ее успех на автомобильном рынке. Мотивированные, высокопрофессиональные сотрудники на всех участках работы - это цель, ценность, конкурентное преимущество.

В организации действует многоступенчатая система отбора персонала: с каждым кандидатом проводят собеседование специалист по подбору персонала, руководитель структурного подразделения и, при необходимости, управляющий директор бренда.

Цель отборочных собеседований - определить установки и навыки, которыми обладает кандидат, и совместить их с установками и потребностями группы компаний ООО «Инчкейп Т».

Принципы подбора персонала в ООО «Инчкейп Т»:

- Соответствие кандидата квалификационным требованиям позиции;
- Равенство условий отбора для всех кандидатов;
- Соответствие кандидата корпоративной культуре компании;
- Объективный выбор кандидатов на основе сравнительного анализа.

2. 2. Анализ кадровой политики и мотивации в ООО «Инчкейп Т»

ООО «Инчкейп Т» сегодня является крупнейшей в мире независимой организацией по розничной продаже автомобилей. Организация ООО «Инчкейп Т» заинтересована в росте и развитии каждого сотрудника.

ООО «Инчкейп Т» предлагает единые стандарты кадровой и социальной политики, которые построены на основе современных научных концепций в области управления персоналом, а также соответствуют действующему законодательству РФ.

Кадровая политика ООО «Инчкейп Т» направлена на привлечение и удержание персонала высокой квалификации.

Организация предъявляет высокие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей. Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, инициативность, стремление
и способность к дальнейшему развитию. Основным источником привлечения персонала являются молодые специалисты из профильных образовательных учреждений.

В ООО «Инчкейп Т» действуют различные виды мотивационных программ, нацеленных на формирование системы стимулов, обеспечивающих эффективный труд и личную заинтересованность работни ков в конечных результатах деятельности организации:

- оплата по результатам труда;
- ежемесячное премирование за выполнение основных экономических показателей;
- дополнительные выплаты работникам за высокие достижения;
- нематериальное стимулирование (награждение сотрудников «маяком успеха»);

- фирменные социальные гарантии и льготы.

Наряду с этим, ООО «Инчкейп Т» с целью эффективной адаптации работников, а также, учитывая интересы и потребности самой организации, предлагает персоналу:

- внутрифирменное обучение;
- обучения на базе зарубежных учебных центров (по специальны м модульным программам развития);
- тр

енинги для вс

ех сотрудников организации.

Поощря

ется самостоят

ельно

е развити

е работников (получ

ени

е

дополнит

ельных проф

ессиональных знаний, новой квалификации).

Социальная политика явля

ется составной и н

еотъ

емл

емой частью кадровой политики и направл

ена на формировани е чувства удовл етвор енности от работы в организации и р еализу ется ч ер ез сист ему социальных гарантий и комп енсаций для вс ех работников.

Основными направл ениями социальной политики являются:

- об esп еч ени е комфортных и б езопасных условий труда на каждом рабоч ем м

ест
е;

- организация

кач
еств
енного питания с
дотаци
ей за
сч
ет прибыли компании;

- пров

ед
ени
е
еж
егодных
м
ед.осмотров, ДМС,
подд
ержка и
развити
е
физич
еской культуры и спорта; организация и
пров
ед
ени
е за
сч

ет компании культурно-массовых
м
ероприятий и корпоративных праздников.

Важн
ейшим
асп
ектом
управл
ения
п
ерсоналом являются мотивация
труда п
ерсонала. Д
еят
ельность ч
елов
ека вс
егда обусловл
ена р
еально
сущ
ествующими
потр
ебностями: люди
стр
емятся либо
ч
его-то достичь, либо

ч
его-то
изб
ежать.

Мотивация труда – это ст
р
емл
ени
е работника удовл
етворить
потр
ебности
(получить опр
ед
ел
енны
е блага) поср
едством трудовой
д
еят
ельности.

Мотивация
н
еразрывно связана со
стимулировани
ем труда, при котором стимулами выступают
любы
е блага
(потр

ебности
ч
елов
ека),
получ
ени
е которых
пр
едполага
ет трудовую
д
еят
ельность,
т.
е. благо становится стимулом труда, если оно
формиру
ет мотив труда. Другими словами, говоря о мотивах труда, мы
в
ед
ем
р
ечь о
работник
е,
стр
емящ
емся
получить благо поср
едством трудовой д

еят
ельности (мотив), а говоря
о стимулах, – об органах управ
л
ения, обладающих наборомблаг,
н
еобходимых работнику и пр
едоставля
емых их
ему при условии
эфф
екти-вной трудовой
д
еят
ельности.

Для сотрудников организации ООО «Инчк
ейп Т», заработная плата явля
ется формой вознагражд
ения за труд и формой мат
ериального стимулирования их труда. Она направл
ена на
вознагражд
ени
е работников за
выполн
енную работу и на мотивацию

достиж
ения
ж
ела
емого уровня
производит
ельности. Поэтому правильная организация заработной платы
н
епоср
едств
енно
влия
ет на
т
емпы роста
производит
ельности труда,
стимулиру
ет
повыш
ени
е квалификации трудящихся. Заработная плата, являясь традиционным фактором мотивации труда
п
ерсонала,
оказыва
ет
доминирующ
е

е влияние на производительность. Организация не может удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждения по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе. Для того, чтобы об

есп
ечить стабильный рост производи-
т
ельности, руководство должно
ч
етко связать заработную плату,
продвиж
ени
е по служб
е с
показат
елями производит
ельности труда.

Сист
ема награды за труд, должна быть создана таким образом,
чтобы на н
е подрывала п
ерсп
ективны
е усилия на об
есп
еч
ени
е произво-
дит
ельности при краткосрочных н

егативных р
езультатах. Заработная
плата явля
ется одним из основных стимуляторов роста
производит
ельности
труда в организации.

Н
епродуктивная работа
н
екоторых структурных
подразд
ел
ений организации, а
им
енно,
н
ец
ел
ево
е
использовани
е
рабоч
его
вр
ем
ени, порой

оплачивается вознаграждением за сверхурочную работу. При этом перерасход сметы в отчетном периоде, наделяет увеличением сметы планируемый п

ериод, из
ч
его
сл
еду
ет вывод, что
отработанно
е
вр
емя
н
е
явля
ется
автоматич
еским
показат
ел
ем
эфф
ективной работы
подразд
ел
ения, и
н
е должно
положит
ельно отражаться на
д

ействующ
ем
м
еханизм
е оплаты труда
п
ерсонала. Таким образом,
р
еш
ени
е
пробл
емы
заключа
ется в научно обоснованном
подход
е к подбору таких условий, при которых
достига
ется оптимизация стимулов.
Совр
ем
енная
конц
епция заработной платы как
ц
ены
рабоч
ей силы
пр

едусматрива
ет, что она
н
е
мож
ет расти
б
ескон
ечно.
Поскольку базовых (мат
ериальных) стимулов порой н
едостаточно,
сл
еду
ет возрождать сист
емы
общ
еств
енного признания заслуг работника,
его вклада в общ
е
е д
ело.

Оплата труда работников производится на основ
е тарифных ставок и должностных окладов, в зависимости от выполня
емых работ.
П

ерсональная
отв
етств
енность
руководит
еля организации за
сво
евр
ем
енность выплаты работникам заработной платы
пр
едусмотр
ена в
договор
е с сотрудниками. Выплата заработной платы производится только в
д
ен
ежной
форм
е.
Выплачива
ется
заработная плата по пластиковым картам. Вновь приняты
е
сотрудники до получ
ения пластиковой карты получают д
еньги
в касс
е

организации по плат
ежной в
едомости. Выдача д
ен
ег по плат
ежной в
едомости осущ
ествля
ется в тр
ехдн
евный
срок, включая и д
ень получ
ения д
ен
ег из
банка.

В структуру фонда заработной платы п
ерсонала входит заработная плата, начисл
енная за выполн
енную работу и отработанно
е
вр
емя, выплаты стимулирующ

его характера, выплаты компенсирующего характера и оплату за неотработанное время.

Выплаты стимулирующего характера персонала ООО «Инчкейп Т» включают:

- надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, классность, поч

етно
е
звани
е
уч
еную
ст
еп
ень, выслугу
л
ет, стаж работы и другие доплаты и надбавки;

- премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты;
- единовременные (разовые) премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты, включая годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы) и по итогам работы за год;
- единовременная материальная помощь (денежная компенсация), выплачиваемая всем или большинству работников (к отпуску), а также вознаграждения к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям (включая подарки и материальную помощь).

В ООО «Инчкейп Т» разработано Положение о премировании [2]. Премиальная система носит четкий характер, не вызывает осложнений в практическом использовании.

Положение о премировании дает четкие ответы на следующие вопросы:

1. Каковы показатели и условия премирования;
2. Размеры премий;
3. Круг премируемых работников;
4. Периодичность премирования;
5. Источник выплаты премий.

Размер премии определяется экономической целесообразностью системы оплаты труда к компании и оптимальным уровнем над тарифной части заработной платы в размере 30–40% тарифа (оклада).

Положение о премировании персонала компании ООО «Инчкейп Т» содержит:

1. Общие положения, в которых определяется круг премируемых за основные результаты хозяйственной деятельности по различным группам персонала (руководители, специалисты, служащие, рабочие) с указанием конкретных задач, на которые нацелено премирование;

2. Источники, показатели, условия, размеры, периоды и сроки премирования для отдельных групп персонала или категорий работающих;

3. Порядок начисления, утверждения и выплаты премии и другие показатели. .

Для определения размеров вознаграждении по итогам работы за год устанавливается единая шкала размер вознаграждения за выслугу лет представлен в (табл. 2.1)

Таблица 2.1

Размер вознаграждения за выслугу лет

Стаж работы	Размер вознаграждения (в процентах) в месяц
От 1 до 3 лет	5
От 3 до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15

От 10 и более	20

Выполнение показателей премирования определяет размер премии, а выполнение его условий становится основанием для ее начисления. При невыполнении основных показателей или основных условий премирования премия не выплачивается.

Руководству организации предоставлено право, снижать работникам размер премий, или полностью лишать их, которое предусмотрено Положением о премировании.

Основанием для лишения (снижения) премий являются:

- нарушение производственных и технологических инструкций, требований по технике безопасности и другие производственные упущения;

- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительных причин.

Таким образом, мотивация труда персонала – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками:

- общая трудовая пассивность;
- низкая значимость мотивов труда;
- служебного, профессионального и квалифицированного роста;
- желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу,

Связь мотивации труда и результатов труда опосредствована приобретенными навыками труда – потребностями, ценностями, мотивами, стимулами, но именно трудовая мотивация – источник трудовой

д
еят
ельности личности.
Р
езультативная трудовая и
производств
енная
д
еят
ельность возможна лишь при оптимальной
сист
ем
е мотивации труда.

Сл
едоват
ельно, основным смыслом
сист
емы мотивации труда
п
ерсонала,
явля
ется
направл
енность
пов
ед
ени
е работника организации, на

достиж
ени
е стоящих
п
ер
ед ним
страт
егич
еских задач, иными словами,
со
единить
мат
ериальны
е
инт
ер
есы работников со
страт
егич
ескими задачами.

Анк
етировани
е
явля
ется одним из способов и
м
етодов
выявл

ения движущих мотивов работников. В анкете необходимо было ответить на ряд вопросов, касающиеся работы в организации. Мнение каждого сотрудника не было оглашено (приложение 1).

Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИНЧКЕЙП Т»

3. 1. Пути совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Инчкейп Т»

Анализ эффективности влияния той или иной

мод
ели на
пов
ед
ени
е
ч
елов
ека в проц
есс
е трудовой д
еят
ельности показыва
ет, что
р
езультативность труда
п
ерсонала во многих случаях зависит
н
е только от мотивирующих факторов, но и от
ср
еды,
атмосф
еры и трудовой этики. Таким образом, можно составить
опр
ед
ел
енный
п

ер
еч
ень основных
тр
ебований,
практич
еская
р
еализация которого
позволя
ет наряду с мотивационными факторами максимально
заинт
ер
есовать работника в
высокопроизводит
ельном
труд
е.

Ниж
е можно
прив
ести в
прим
ер список таких
тр
ебований, которых
долж
ен

прид
ерживаться каждый
руководит
ель:

1. Увязывать
вознагражд
ени
е
н
епоср
едств
енно с той
д
еят
ельностью, которая приводит к
ув
елич
ению
производит
ельности и
эфф
ективности работы компании в
ц
елом.

2. Изъявлять
публично
е и
ощутимо
е

признание т ем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории.

3. Всеми силами воплотить в жизнь принцип, по которому каждый работник должен явным образом получать свою долю от увеличения производительности труда организации в целом.

4. Поощрять работников участвовать вместе с руководителями в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.

5. Обращать особое внимание на т

е трудности, с которыми сталкивается руководитель ср едн его зв ена при пров ед ении программы п ер естройки и сов ерш енствовании должностных обязанностей и рабочим ест.

6. Не допускать возникновения и развития ситуаций, при которых инт ер

есы сотрудников могут приходить в противоречие с целями повышения благосостояния фирмы (например, не следует вводить новую технологию, которая уменьшает безопасность труда или заставляет работать сверхурочно).

7. Не пытаться повысить стандарты

кач
ества до той поры, пока вы
н
е
буд
ет
е в состоянии полностью оплатить
вс
е
связанны
е с этим
изд
ержки (то
есть п
ер
ев
ести на другую работу или уволить
люд
ей,
н
е способных выполнять работу
кач
еств
енно).

Если
руководит
ели будут
прид
ерживаться таких

пр
едписаний, то это
н
е только повысит
д
ейств
енность мотивационных факторов, но и
значит
ельно сократит конфликт
инт
ер
есов,
которы
е находят
м
есто в любой мотивационной
мод
ели
управл
ения. Отсюда можно
сд
елать вывод, что в любой
структур
е
управл
ения
объ
ективно
сущ

ествуют различные интересы предприятия и его работников, но не все интересы различны и противоположны. В большинстве случаев, как правило, удается найти пути к соглашению.

Потребности разных людей значительно отличаются друг от друга. Они влияют на

ц
ели,
р
езультаты и
вознагражд
ени
е, к которым
стр
емятся люди. Чтобы мотивация
п
ерсонала оставалась достаточно высокой,
н
еобходимо
наличи
е
т
есной связи
м
ежду
усили
ем и
достиж
ени
ем
ж
ела
емого
кач
ества

выполнения работы. Эту связь можно обеспечить, если удделять должное внимание подбору и подготовке кадров, четкой постановке целей и обеспечению необходимых ему для эффективной работы

р
есурсов.

Анализ различных подходов к мотивации позволяет выделить в них общее: все они подчеркивают важность потребностей высокого порядка, и менеджеру необходимо обращать внимание на них, не игнорируя потребности низкого порядка,

которы
е
такж
е должны
удовл
етворяться. Оплата и условия труда важны, но
н
еобходимо
такж
е обращать
внимани
е на то, каким образом организована сама работа, как
об
есп
еч
ена
эфф
ективность
д
еят
ельности организации.

Прив
ед
ем
наибол
е
е
общи
е способы

управл
енч
еского
возд
ействия для
удовл
етвор
ения
потр
ебност
ей сотрудников:

Социальны
е
потр
ебности

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавать на рабочих
м
естах дух единой команды
3. Проводить с
подчин
енными
п
ериодич
ески
е
сов
ещания

4. Не стараться разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба организации

5. Создать условия для социальной активности членов организации внеее рамок

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивать подчиненным возможности для

обуч
ения и развития, которы
е позволили бы полностью использовать их пот
енциал
2. Давать подчин
енным сложную и важную работу, тр
ебующую от них полной отдачи
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности

Возможны следующие способы удовлетворения потребностей сотрудников разных уровней в рамках управленческого воздействия руководитель-подчиненный.

Потребности в уважении:

1. Предоставить более содержательную работу;
2. Высоко оценивать и поощрять сотрудников;
3. Предоставлять сотруднику дополнительные права и возлагать дополнительные обязанности;
4. Продвигать по службе;
5. Обеспечивать переподготовку, повышение квалификации.

Если у руководителя организации не будет достаточной возможности для удовлетворения потребности человека в росте, то сотрудник, разочаровавшись, может с повышенным интересом переключиться на потребность в принадлежности, например, предпочесть работу, связанную с общением, и организация должна предоставить ему такую возможность.

В организации должна быть широко доступна информация о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждение и какого вида. Должна

существовать ясная и понятная персоналу система оплаты труда, выявлены и преданы огласке факторы, определяющие ее размер. Закрытие информации об уровне оплаты труда работников не решает проблемы, поскольку такие виды внешних вознаграждений, как карьерный рост, похвала и т.д., скрыть не представляется возможным.

На сегодняшний день эффективные стратегии развития мотивации и стимулирования на практике являются одними из самых востребованных, но одновременно одними из трудно разрабатываемых. Главные причины этого заключаются в следующем:

- практическое отсутствие в компании специалистов, владеющих оценочными методиками, которые позволяют периодически получать (в режиме мониторинга) информацию в области мотивации и стимулирования персонала.
- нехватка специалистов, имеющих опыт разработки подобных стратегий. Если обращаться за помощью из вне, то далеко не каждая консалтинговая компания в настоящее время имеет консультантов, компетентных в данной области.
- крайне малое количество оценочных методик открытого характера, позволяющих получать необходимую информацию в области мотивации и стимулирования персонала .

Одним из целесообразных предложений по совершенствованию мотивации является создание путем организационных изменений в компании, мотивации персонала.

Функции отделов или групп мотивации персонала должны состоят из следующего рода деятельности:

- систематическое изучение мотивации работников различных подразделений организации;
- разработка предложений по совершенствованию системы мотивации применительно к различным категориям работников;

- определение и внедрение новых методов стимулирования труда персонала;.
- обоснование новых систем оплаты труда применительно к разным категориям работников компании;
- формирование статистической базы данных по уровню мотивированности персонала с последующим использованием информации для разработки стратегии по развитию мотивации персонала;
- изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования .

Таким образом, разрабатывая, регулируя и контролируя всю мотивационную систему организации, существенным образом повысят эффективность действия такой системы.

К сожалению, на сегодняшний день большинство руководителей организации видят мотивирующую силу труда преимущественно в материальном вознаграждении: они рассматривают материальное поощрение

е как стимул к работе, не уделяя должного внимания моментам «активизации» другого порядка, к которым относятся и воздействие на людей существующей в компании системы иерархии и коммуникаций, и процессы принятия решений, и внутрифирменный характер взаимоотношений, включая

енов
колл
ектива.

3. 2. Социально - экономи
ч
еская эфф
ективность пр
едлага
емых
м
ероприятий

Посл
е
пр
едлож
енных
м
ероприятий по
сов
ерш
енствованию
сист
емы мотивации
н
еобходимо выяснить насколько эти
м

етоды будут эффективны.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих

еч
еских
р
есурсов. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направл
енность – с одной стороны
удовл
етворя
ет
потр
ебности организации, с другой - работников. Сл
едоват
ельно, мотивация им
е
ет как социальный, так и экономич
еский
характ
ер.

Для
р
еш
ения стоящих
п
ер
ед
организаци

ей задач
м
ен
едж
еру из
сущ
ествующих
сист
ем и
м
етодов
тр
ебу
ется выбрать
т
е,
которы
е
ори
ентируют сотрудников на
р
еализацию
страт
егич
еских
ц
ел
ей компании и
соотв

етствуют
е
е организационной
структур
е.
Для начала
н
еобходимо рассчитать затраты
которы
е организация
пон
ес
ет в
проц
есс
е
р
еализации
пр
едлож
енных
м
ероприятий. Если организация ООО
«Инчк
ейп Т»
воспользу
ется
вс
еми

пр
едлож
енными
м
етодами, то затраты будут
оч
ень большими, поэтому
пр
едложим лишь
т
е
м
ероприятия по
улучш
ению мотивации,
которы
е будут
наим
ен
е
е
затратны
е, но
которы
е могут быть
наибол
е
е

эфф
ективными.
1) За
пров
ед
ени
е
обуч
ения сотрудников на
рабоч
ем
м
ест
е
(повыш
ени
е квалификации сотрудников) - к окладной части прибавить 10 %.
Обуч
ени
е сотрудников
долж
ен проходить 1 раз в 4
м
есяца,
т.
е. 3 раза в год.
Начальник
отд
ела

кр

едитования и страхования: 25 000+10 %=2 500 руб.

(25 000+2 500)*3=82 500 руб.

Начальник

отд

ела по

работ

е с

кли

ентами: 27500+10 %=2 750 руб.

(27 500+2 750)*3=90 750 руб.

Начальник

отд

ела продаж: 30000+10 %=3 000 руб.

(30 000+3 000)*3=99 000 руб.

Итого: 272 250 руб.

Т

еп

ерь

н

еобходимо посчитать

экономич

ескую

эфф

ективность.

Экономич

еская

эфф

ективность - р езультативность экономич еской сист емы, выражающаяся в отнош ении пол езных кон ечных р езультатов е е функционирования к затрач енным р есурсам. Расч ет производится пут ем сравнивания затрат с экономич еским эфф ектом, как

д
ен
ежным
выраж
ени
ем
р
езультата, рассчитанного
пут
ем прогнозирования, по
формул
е:

Эфф
ективность (Э) =
Р
езультат (Р) / Затраты (З) *100%.

Э = (272 250)*100% = 8,6 %

2) За
обуч
ени
е сотрудников
вн
е
рабоч
его
м
еста.

Оплата курсов двум начальникам отд
елов : 15 000*2=30 000 руб.

Оплата двух с
еминаров для главного бухгалт
ера: 1500*2=3000 руб.

Оплата двух с
еминаров для сп
ециалиста по кадрам: 1 000*2=2 000 руб.

Оплата сп
ециализированных курсов для начальника отд
ела марк
етинга и информации: 2500*1=2500 руб.

Итого: 37 500 руб.

Э = (37 500)*100% = 19,9%.

3) Еж
ем
есячны
е выплаты фиксированной суммы на комп
енсацию

ср
едств сотовой связи. Выплачивать по 400 руб. в
м
есяц начальнику
отд
ела
марк
етинга, начальнику
отд
ела по
работ
е с
кли
ентами,
сп
ециалисту по
снабж
ению,
водит
елю, начальнику
отд
ела продаж и двум корпоративным
м
ен
едж
ерам. 400*7=2 800 руб. в
м
есяц, 4400*12=53 600 руб.

Э = (3200/53 600)*100% = 6%. Итого: 56 400 руб.

С каждым годом, если в организации прибыль буд
ет
ув
еличиваться, то можно
вн
едрять и
други
е
пр
едлож
енны
е
м
етоды мотивации.

Социально - экономи
ч
еской эфф
ективностью облада
ет та экономии-
ч
еская
сист
ема, которая в
наибольш
ей
ст
еп
ени

об
есп
ечива
ет
удовл
етвор
ени
е многообразных
потр
ебност
ей
люд
ей:
мат
ериальных, социальных, духовных,
гарантиру
ет высокий
уров
ень и
кач
ество жизни. От
эфф
ективной
сист
емы мотивации зависит
н
е только
повыш
ени

е социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности, а самое главное повышение прибыли организации.

Но это только прогнозные данные, как в экономической, так и неэкономической эффективности, мы не можем точно сказать, как совершенствование мотивации отразиться на персонале, т.к. человек осуществляет определенные действия в соответствие с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у персонала далеко не одинаковую реакцию.

Подводя итоги, необходимо отметить, что в третьей главе на основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала ООО «Инчкейп Т» были разработаны предложения по совершенствованию материальных и нематериальных способов мотивации персонала организации - установка реалистичных целей, система поощрений за выполнение общих планов, компенсация затрат на мобильную связь, замена тарифно-окладной системы труда на гибкие безтарифные системы оплаты труда, а так же внимание к инициативе работников, соотношение наказаний и поощрений сотрудников, обучение, оценка и аттестация, ротация персонала. Произвели оценку экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

В результате предложенных мероприятий по развитию системы мотивации в ООО «Инчкейп Т» за счет внедрения передовых методов управления и за счет высокого профессионализма работников будут

созданы условия для эффективного,организованного, высокопрозводительного труда, мотивированности и самодисциплины персонала, что обеспечит, финансовую стабильность организации , требуемую доходность, достойный заработок и перспективную работу для персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение бакалаврской работы, в соответствии с целью исследования которой является – совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Инчкейп Т», следует сделать следующие выводы:

Мотивация персонала – это деятельность, которая активизирует коллектив организации и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. В основе процесса мотивации персонала лежит индивидуальная человеческая потребность,

удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или комплекса действий.

Мотивация персонала реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями компании. Процесс мотивации персонала основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку.

Мотивами к труду персонала являются:

- мотив социальности (потребность быть в коллективе);
- мотив самоутверждения;
- мотив самостоятельности;
- мотив надежности (стабильности);
- мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.);
- мотив справедливости.

Мотивирование - это процесс воздействия на ч

елов
ека для
побужд
ения его к
конкр
етным
д
ействиям
поср
едством
побужд
ения в
н
ем
опр
ед
ел
енных мотивов.
Мотивировани
е
подразд
еля
ется на
вн
ешн
е
е и
внутр
енн

е

е.

К

м

етодам мотивирования

эфф

ективного трудового

пов

ед

ения относятся:

мат

ериально

е

поощр

ени

е;

организационны

е

м

етоды; морально-

психологич

ески

е. Обычно в практик

е управл

ения, одновр

ем

енно

прим

еняют

различны
е
м
етоды и их комбинации. Чтобы
бол
е
е
эфф
ективно управлять
мотиваци
ей
п
ерсонала, нужно использовать в
управл
ении организации
вс
е три группы
м
етодов.

М
ероприятия социальной мотивации
п
ерсонала в организации:
повыш
ени
е квалификации сотрудников
(обуч
ени

е за
сч
ет организации);
оказани
е помощи
ж
енщинам-работницам,
строго
е
соблюд
ени
е гарантий,
установл
енных в
законодат
ельств
е о
труд
е для работающих
ж
енщин-
мат
ер
ей. Для соблюд
ения трудовой
производств
енной дисциплины
использу
ется административная мотивация

п
ерсонала.

М
ен
еджм
ент организации
им
е
ет
сист
ему мотивации
п
ерсонала основными
компон
ентами, которой являются:
создани
е условий труда;
создани
е
сист
емы оплаты труда;
формировани
е благоприятных
отнош
ений в
колл
ектив
е;

пр
едоставл
ени
е
самостоят
ельности в
работ
е и спрос за
р
езультат.

В данной
работ
е
пр
едлагаются
м
еры по
сов
ерш
енствованию
сист
емы оплаты труда, как
основополагающ
ей
составляющ
ей
сист
емы мотивации

п
ерсонала в организации.

Анализируя сист ему мотивации п ерсонала в организации, были сд еланы сл едующи е выводы:

1. Оплат а труда. Нужно опр ед елить квалификационны е уровни работников в рамках их должности, пр едлага ется проводить еж егодную атт естацию по сл едующим показат

елям: квалификация; проф ессиональный опыт; стаж работы; отв етств енность; овлад ени е см ежной проф есси ей; психологич еская нагрузка; физич еская нагрузка; условия труда. Сист ема оплаты труда должна рассматриваться, пр ежд е вс его, как мотивация п ерсонала. Тр ебу ется индивидуальный подход к каждому

ч
елов
еку.

2. Создани
е абсолютно понятной и
эфф
ективной
пр
емиальной
сист
емы позволит:
подкр
еплять
пр
емиями только
правильно
е
производств
енно
е
пов
ед
ени
е; повысить
эфф
ективность труда
п
ерсонала и улучшить
р

езультаты
вс
ей организации в
ц
елом;
ум
еньшить число конфликтов.

3. Д
ел
егировани
е полномочий. Это
да
ет
руководит
елю возможность узнать способности сотрудников,
уров
ень их квалификации,
опр
ед
елить их
пот
енциальны
е возможности. И,
након
ец,
д
ел
егировани
е

позволяет найти время для решения стратегических задач и задач группы, не выпуская из поля зрения остальные. Иными словами, не будет преувеличением сказать, что умение

ел
егировать это и есть
ум
ени
е
д
елать что-то руками других, то есть руководить.

4. Соблюд
ени
е ТК РФ
об
есп
ечит сотрудникам стабильность и
ув
ер
енность в
завтрашн
ем
дн
е, снизится
т
екуч
есть кадров.
Такж
е,
соблюд
ени
е данной позиции
поспособству

ет
улучш
ению
отнош
ений
м
ежду сотрудниками и руководством.

5. Формировани
е благоприятного социально-
психологич
еского климата ещё
бол
е
е
усп
ешно отразится на
колл
ектив
е. Снизится
проц
ент конфликтов, улучшится
настро
ени
е, повысится трудовая
эфф
ективность в организации «воцарит мир и
спокойстви
е».
Пров

ед
ени
е корпоративов по случаю праздников или
вы
езды на природу,
н
е только сотрудников, но и руководства помогут установить
бол
е
е
друж
ески
е
отнош
ения в
колл
ектив
е.
Такж
е руководство
н
е должно забывать
д
елать
таки
е
эл
ем
ентарны

е

в

ещи – как

выраж

ени

е благодарности,

подд

ержка,

сов

еты и т.д.

Пр

едлож

енны

е

м

ероприятия включают в

с

ебя

изм

ен

ени

е

крит

ери

ев

пр

емирования,

бол

е
е свободный
р
ежим работы. В
ц
елом,
сист
ема мотивации должна включать в
с
ебя как минимум три составляющих:
обуч
ени
е
п
ерсонала,
н
емат
ериальную мотивацию и
сист
ему
мат
ериального стимулирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

I. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс РФ (части первая, вторая и

тр
етья). Гражданский
код
екс РСФСР
(д
ействующая часть)
2. Трудовой
код
екс Российской
Ф
ед
ерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Принят Государств
енной думой
Ф
ед
ерального собрания РФ 21.12.2001г.
3.
Полож
ени
е об
оплат
е труда сотрудников ООО
«Инчк
ейп Т» – с изм. и доп. - М. – 2014. - 52 с.
4.
Полож
ени
е о

пр
емировании сотрудников ООО
«Инчк
ейп Т» / рабочая
в
ерсия.-2016г.
5.
Полож
ени
е о кадровой
политик
е ООО
«Инчк
ейп Т» / рабочая
в
ерсия. – М. – 2014г. – 38 с.
6. Правила
внутр
енн
его трудового распорядка ООО
«Инчк
ейп Т» – с изм. - М. – 2013г. - 46 с.
7. Устав ООО
«Инчк
ейп Т»
8.
Штатно
е
расписани

е ООО «Инчкейп Т» – 2015. – 4 с.
9. Организационная структура ООО «Инчкейп Т»

II. Научная литература

10. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов [Текст] / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 407 с.
11. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Мотивация и аттестация персонала: Учебное пособие [Текст]. – М.: МГТУ-ГА, 2010. – 88 с.

12. Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация п
ерсонала //
М
етоды
м
ен
еджм
ента
кач
ества. 2013, № 6.
13. Горбунова Е. Прижился ли социальный пакет в России [Текст] // Управление персоналом. – 2012. - №7
14. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие [Текст]. - К.: МАУП,2013. – 248 с.: ил.
15. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие [Текст]. – Н.Новгород: НИМБ, 2013 – 320 с.
16. Жданкин Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] // Управление персоналом. – 2012. – №3
17. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Г. Г. Зайцев – СПб.: Северо-Запад, 2014 – 310 с.
18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] – СПб.: Питер, 2011. – 890 с.
19. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. — М.: ИНФРА-М, 2010 – 524 с.
20. Котлер Ф. И., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В., Основы маркетинга [Текст]: Пер. с англ. – К.; М.; СПб.: 2013. – 1056 с.
21. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов [Текст]. – М.: Академический Проект, 2014 – 352 с.

22. Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие [Текст]. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2014 - 277 с.
23. Маслов Е.Б. Управление персоналом предприятия [Текст]. М.: ИНФА-М, 2014, 238 с.
24. Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент [Текст]. М.: ГЕЛАН, 2014, 263 с.
25. Орлов А.И. Экспертные оценки. Учебное пособие [Текст]. - М.: ИВСТЭ, 2014. –31 с.
26. Ромашов О. В. Социология труда: учеб. пособие для вузов [Текст]/ О.В. Ромашов. – М.: Гардарики, 2011. – 320 с.
27. Сагитдинов М.П. Оценка эффективности работы персонала [Текст]// Вопросы экономики - 2011. - №6. с. 27-33.
28. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала [Текст].- Ростов-на-Дону: Феникс, 2014.- 380 с.
29. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: Учебное пособие [Текст]. - СПб.: «Изд. дом «Бизнесс-пресса», 2014. – 326 с.
30. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента [Текст]. М.: Дело, 2014, 365 с.
31. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст].- М.: ЭКМОС, 2013.- 352с.
32. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления [Текст]. Т1,3. - М.: ЛТД, 2013. 789 с.
33. Шапиро С.А. Мотивация [Текст]. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 150 с.
34. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]. М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2014.-336 с.
35. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации [Текст] /Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2012. – 352 с.
36. Штаффельбах Б.А. Теоретические основы и функции экономики персонала [Текст] // Проблемы управления. 2010. - № 4.- С.19-27.

37. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) [Текст] / Под ред. Н.А. Вол-гина, Ю.Г. Одегова. – М.: ЭКЗАМЕН, 2014. – 736 с.
38. Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. [Текст]. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2014. – 160 с.

III. Периодическая печать

39. Кулакова А.Ю., Костров А.С. Мотивация персонала в организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 6
40. Сардарян А., Комарова Т., Хожемпо В. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века [Текст]// Управление персоналом. - 2013. -№8.- С.16-34.
41. Яхонтова Е.С. Системный подход к мотивации персонала [Текст] // Менеджмент сегодня. – 2011. – № 4. – С. 12-20.

IV . Ресурсы интернет

42. Официальный сайт ООО «Инчкейп Т» - https://inchcape.ru/