**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ**

Алтайский институт экономики

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

Тема: «Мотивация в системе стратегического менеджмента»

Дисциплина: Стратегический менеджмент

Выполнила студентка:

Амельченко А.С.

группа № 2331/5-3

Проверила: Жидких Е.И.

Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Барнаул 2011

**Содержание**

Введение 3

1. Теоретические подходы к изучению стратегии мотивации труда 5
   1. Понятие мотивации, механизм мотивации, основные теории 5
   2. Понятие стратегии, стратегического управления, подходы к выработке стратегии 7
2. Организационно-экономическая характеристика «Михайловского муниципального автотранспортного предприятия» 16
   1. Краткая характеристика объекта исследования 16
   2. Анализ основных экономических и трудовых показателей 18
   3. Процесс осуществления мотивационной деятельности в «Михайловском мАТП» 21
3. Разработка стратегии мотивации материального стимулирования в организации 25

Заключение 31

Список литературы 33

Введение

С переходом к рыночной модели хозяйствования, расширением многообразия форм собственности с особой остротой проявляется проблема создания необходимых условий для высокопроизводительного труда. Решающим фактором эффективности экономической деятельности в данных условиях является персонал организации.

Специфика создания эффективного механизма мотивации к труду в период реформ состоит в том, что обнажаются слабости прежней системы общественного устройства в реализации системы трудовой мотивации персонала. При централизованном планировании единственным способом обеспечения трудящихся материально-жизненными благами являлось их распределение по принципу эквивалентности меры труда и меры потребления каждого члена общества, за счет выделяемой государством определенной части из национального дохода (не всегда осуществимое на практике). В современных условиях старые механизмы стимулирования труда оказались недостаточными, а новые должны пройти длительный путь становления и развития.

Сегодня идут активные поиски новых форм управления целенаправленной деятельностью человека. Этот процесс, с одной стороны, основывается на анализе и переоценке сложившихся представлений о побуждениях к труду, с другой – опирается на научные разработки отечественных и зарубежных специалистов в области мотивации труда – экономистов, социологов, психологов, педагогов.

Опыт развитых стран учит, что методы организации и управления превратились в один из главных объектов конкурентной борьбы; именно они позволяют оптимальным образом мобилизовать технический и производственный потенциал, наметить пути его развития.

Вопросы мотивации труда приобретают все большую актуальность и практическую значимость. Мотивация труда непосредственно связана с потребностями каждого человека, являясь необходимым условием включения в производственную деятельность, способом лучшего решения социальных проблем.

Актуальность изучения мотивации труда, ее растущего влияния и тесной взаимосвязи с другими социально-экономическими явлениями вызывает необходимость поиска новых методологических подходов и методических рекомендаций, отражающих радикально изменившуюся ситуацию в обществе.

Объективное и всестороннее изучение такого феномена как мотивация является важнейшим в сфере развития производственных отношений, а следовательно и в качестве жизни каждого конкретного человека, что и определило актуальность темы исследования.

Недостаточная исследованность целого ряда проблем формирования новых стратегий трудового поведения работников, отсутствие серьезных обобщений научно-прикладного характера по выявлению взаимосвязи уровня трудовой мотивации с действующими системами мотивации и стимулирования труда определили актуальность темы данной работы.

Объектом исследования выступает трудовая мотивация как основа формирования трудового поведения.

Предметом исследования является стратегия трудовой мотивации на российском предприятии в современных условиях.

Цель работы **–** анализ структуры стратегии трудовой мотивации персонала с учетом специфики социальных, экономических и психологических условий функционирования предприятия в современном российском обществе.

**1.** **Теоретические подходы к изучению стратегии мотивации труда.**

## 1.1. Понятие мотивации, механизм мотивации, основные теории.

В данном параграфе представлена интерпретация понятия мотивации как совокупности внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, обуславливающих ее рамки и формы и придающих ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. Структуру мотивации составляют потребности, притязания, стимулы, мотивы, установки, оценки. В зависимости от этих составляющих у человека вырабатывается определенное поведение в отношении того или иного стимула, потребности, ожидания.

Взаимосвязь рассмотренных элементов мотивации нашла свое отражение в схеме ее механизма. Отправной точкой мотивационного процесса является потребность, на возникновение которой может оказывать дополнительное влияние внешняя среда. Потребности побуждают активность человека, проявляясь в притязаниях и ожиданиях, которые представляют собой уровень удовлетворения потребности, детерминирующий поведение человека. Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул. Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. Быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается наличием соответствующей установки, которая характеризует готовность человека к определенному поведению. В случае, когда индивид сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, в механизм мотивации вступает когнитивный, рационально-оценочный процесс. Он представляет собой анализ, содержащийся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, а также значимостью других мотивов (если они существуют)*.* На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении. (аналогичные функции при более коротком варианте функционирования механизма мотивации выполняет установка). Актуализированный мотив служит движущей силой, непосредственной причиной поведения, он, собственно, и завершает общий цикл механизма мотивации. [5; с. 275]

Подобная схема позволяет понять основную сущность мотивационного механизма и учесть главные компоненты, составляющие мотивационный процесс.

Основу классификации теорий составляют те приоритетные характеристики мотивации, которые являются значимыми в рамках исследуемой проблематики: потребности личности, определенная ситуация в процессе труда, социально-психологические характеристики личности/коллектива и другие. Так, личностные теории мотивации (теория потребностей существования, отношений, роста К. Альдерфера; теория двух факторов Ф. Герцберга; теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда; концепция «устойчивого мотивационного ядра» А.Г. Здравомыслова) базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение работников. Сущность этих теорий заключается в том, что каждый человек обладает определенным набором врожденных и приобретенных потребностей, их удовлетворение и выступает основой всякой мотивации, включая трудовую.

В процессуальных теориях мотивации (теория трудовой мотивации Д. Аткинсона; теория ожидания Врума; теория ожидания Д. Маккиллена; теория справедливости С. Адамса; концепция оперантного научения Б. Скиннера; «закон результата» П. Лоуренса-Д. Лорша; теория постановки целей Э. Локка; модель Портера-Лоулера) акцент смещается с анализа потребностей к анализу ситуации, как работник распределяет усилия для достижения определенной цели и как выбирает конкретный вид поведения. Показан вероятностный характер мотивационного процесса и его зависимость от многих переменных величин: ожиданий работника, справедливости вознаграждения, приверженности целям организации.

Группа теорий, в основе которой лежит специфический образ работника – человека (теория экономического человека Ф. Тейлора; теория человеческих отношений; модель долговременной эффективности организации Р. Лайкерта; теория «XY» Макгрегора; теория «Z» У. Оучи), исходит из анализа исторического опыта поведения людей в применении различных стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Главной фигурой трудового процесса выступает определенным образом ориентированная личность - работник, с конкретным набором психологических, социальных, национальных качеств, поэтому в процессе управления трудовой деятельностью необходимо учитывать ее особенности .

И, наконец, последняя группа теорий - теории комплексного изучения мотивации (концепция управления работой Хекмана и Олдхема, теория партисипативного управления). Данные теории предлагают рассматривать мотивацию во всей ее многогранности, учитывая и потребности, и психологические характеристики работников, их ожидания и стремления, а также степень влияния и взаимодействия персонала и работодателя.

Таким образом, основные положения представленных теорий, безусловно, важны и должны быть учтены в процессе управленческой деятельности. Однако ни одна из них не дает четких, охватывающих всю совокупность факторов и средств рекомендаций в отношении управления персоналом современной организации. В теориях мотивации нет незыблемых законов, в каждой из них есть сильные и слабые стороны, положения: они развиваются под воздействием внешних условий и являются отражением своей эпохи. [4; с. 175]

## 1.2 Понятие стратегии, стратегического управления, подходы к выработке стратегии.

Стратегия предприятия - это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.

В качестве отличительных черт стратегии следует назвать такие:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятий.
2. Стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о различных альтернативах. Вместе с тем нельзя пренебрегать предположениями, гипотезами, интуицией. В настоящее время все больше необходим пристальный, свежий взгляд в будущее, а закономерности и гипотезы прошлого возводятся в вечную истину.
4. Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи. [2; с. 95]

Факторы, формирующие стратегию, могут быть классифицированы на две группы.

1. Внешние:

* состояние экономики (уровень занятости, инфляции, налогообложения и уровень деловой активности, экономический рост);
* социальные и политические процессы, государственное регулирование и гражданские права (интересы здравоохранения, равной оплаты за равный труд, влияние закрытия предприятий на местное сообщество и др.), природная среда и ресурсы, инфраструктура;
* привлекательность отрасли и условия конкуренции (рост рынков, технологические изменения, появление новых продуктов, силы конкуренции, экономика доходов, затрат и прибыли для отрасли, основные требования для конкурентного успеха);
* особые возможности и угрозы для компании.

2. Внутренние:

* сильные и слабые стороны организации, ее способность к конкуренции;
* персональные амбиции, философия бизнеса и этические убеждения управляющих (субъективные факторы, которые могут иметь важное влияние на организационную стратегию);
* влияние разделяемых ценностей и культуры компании на стратегию (политика, ценности, традиции, способы поведения, которые могут существенно влиять на культуру организации).

Уровни стратегии связаны с областями применения, для которых они вырабатываются, и образуют своего рода иерархию. Выделяют четыре уровня стратегии: корпоративная (портфельная) стратегия. Формулируется высшими должностными лицами корпорации (президент, вице-президент и др.) и содержит действия, которые должны быть осуществлены для занятия желаемых позиций в бизнесе в разных отраслях, а также подходы к управлению предпринимательскими (хозяйственными) единицами индивидуально и как группы в целом. Такая стратегия связана с решениями по приобретениям в новых отраслях и постепенному выходу из нежелательных отраслей с определением приоритетов в размещении ресурсов и капитала, с укреплением одних подразделений и продажей других. Стратегия бизнеса (деловая стратегия). Формулируется начальниками подразделений и менеджерами по видам продукции и определяет, как создать и укрепить долговременные конкурентные позиции компании на рынке. Это набор действий и подходов, способных создать существенные конкурентные преимущества, обеспечить высокую рентабельность. В частности, определяется, какие виды продукции и технологии будут разрабатываться, куда и кому сбываться и т.д. Функциональная стратегия. Формулируется начальниками функциональных отделов исходя из специфических подходов и действий, осуществляемых функциональными управляющими для поддержки общей деловой стратегии данного хозяйственного объекта, а также выполнения собственного плана по поддержанию функциональных целей. Обычно формируются следующие функциональные стратегии: маркетинга, финансов, производства, исследований и разработок, организационных изменений, социальная и экологическая. Операционная стратегия. Формулируется главами операционных подразделений, производственных отделов. Представляет собой еще более узкие и детализированные подходы и действия региональных управляющих и функциональных менеджеров более низкого уровня. Как правило, такие стратегии находят свое выражение в конкретных программах и проектах.

Подходы к процессу выработки стратегии развития предприятия

В теории стратегического управления можно выделить несколько моделей процесса выработки стратегии. Рассмотрим их более детально.

Специалисты в области стратегического управления Б. и Р. Ричардсон выделяют следующие подходы к выработке стратегии. [9; с. 163]

Корпоративное планирование как подход к выработке стратегии исторически сформировался первым. У его истоков стояли такие «классики» теории стратегического планирования, как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др. Суть данного подхода - определение логических предписаний об организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений, включающая высшее руководство в поиск необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия. Таким образом, стратегический анализ ведет к стратегическому выбору, а тот в свою очередь к исполнению стратегических действий. Главная концепция данного подхода заключается в достижении определенного уровня рациональности в выборе стратегического развития на основе ценной информации. Стратегическое планирование является в данном случае прерогативой высшей администрации (т.е. предполагается жесткая централизация процесса принятия решений).

Итеративное планирование по сравнению с предыдущим подходом является более деструктивным, чем конструктивным. Оно определяется как процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действии. Итеративное планирование требует более высокой культуры стратегического мышления, как у высшего руководства, так и у руководителей более низкого уровня.

Интуитивное планирование обычно рассматривается как третий подход к стратегическому планированию развития предприятия. Высшее руководство устанавливает цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение. Лица, принимающие решения (ЛПР), вынуждены, в конце концов, повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности.

Защитники этого подхода утверждают, что он основан, прежде всего, на опыте и интуиции высшего руководства, а его направленность на постепенное достижение глобальной цели делает его более рациональным и менее дорогостоящим, чем корпоративное планирование. Кроме того, если на предприятии отсутствуют профессионалы в области стратегического планирования в «верхнем эшелоне власти», то первый и второй подходы просто обречены на неудачу. [3; с. 206]

Наконец, четвертый подход к стратегическому планированию - хаотическое планирование - планированием как таковым не является. Как пишут Б. и Р. Ричардсон, в данном случае решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают неожиданно друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом.

Для современного состояния экономики предложенная классификация подходов к стратегическому планированию носит чисто теоретический характер.

Подход Х. Минтцберга

Известный специалист в области стратегического управления Х. Минтцберг различает следующие восемь стилей стратегического управления.

1. Плановый. Руководство устанавливает точные цели и составляет формальные планы (как средство их реализации), где для каждого более низкого уровня организации определяется, что необходимо для этого сделать. Контроль осуществляется высшим руководством путем «отслеживания» отклонений фактических «выходов» системы от плановых заданий.
2. Антрепренерский. В данном случае стратегия находится под персональным контролем лидера-менеджера и реализуется под его единоличным руководством.
3. Идеологический. Стратегия представляет собой модель действий, выраженную в коллективном мнении. Здесь высшее руководство выявляет относительно устойчивые мнения о том, какие действия должны быть осуществлены относительно управления нижестоящими подразделениями, и затем на их основе вырабатывает стратегию действий. Таким движущим мотивом реализации стратегии являются некоторые внутрифирменные установки (идеология), разделяемые работниками организации, а контроль деятельности носит децентрализованный характер.
4. Парашют. Высшее руководство определяет всеобъемлющий план действий по реализации выработанной стратегии в форме границ, внутри которых менеджеры более низких уровней иерархии управления имеют свободу действий. Контроль осуществляется путем сравнения достижений с планом и возможностями менеджеров действовать в рамках установленных границ.
5. Процесс. Основной подход в данном случае - упор на процедурные аспекты формирования и реализации стратегии развития: штатное расписание, должностные инструкции, плановый график, должностные предписания руководства.
6. Разъединение. Данный стиль управления противоположен какой-либо форме организации процесса. Отсутствуют единая глобальная цель развития, группа людей, вырабатывающих определенную стратегию или принципы ее формирования. Базовая стратегия, таким образом, создается как некоторый набор не соединенных между собой стратегических альтернатив, разрабатываемых различными менеджерами.
7. Консенсус. В данном случае возводится в абсолют принцип, гласящий, что реализуется на практике только та стратегия, которая одобрена всеми исполнителями. Менеджеры определяют общую стратегию через соглашения между собой без административного давления вышестоящего руководства.
8. Вынужденное. Это означает, что внешняя среда диктует принципы формирования стратегии развития предприятия. Таким образом, фирма не в состоянии обеспечить направленные наступательные действия. [8; с. 158]

Х. Минтцберг считает, что стили стратегического управления определяются в большей степени типом среды, в которой функционирует предприятие. Например, для диверсифицированных компаний в условиях стабильности развития национальной экономики наиболее эффективным будет «плановый» тип, а в условиях нестабильности - «парашют» или «процесс».

Подход Р. Майлаза и С. Сноу

Р. Майлаз и С. Сноу предлагают другой подход к определению стилей стратегического управления.

1. Защитники. Лидеры в этих организациях концентрируют свое внимание, прежде всего на защите интересов фирмы в освоенных сегментах рынка и уже после этого переходят к выработке альтернативных стратегий.
2. Наступающие. В этом случае, наоборот, менеджеры изыскивают возможности для завоевания новых рынков и получения преимущества перед конкурентами. Данная линия поведения создает шансы для получения добавочной прибыли, но может привести к периодам неустойчивого функционирования предприятия.
3. Аналитики. Лидеры такого типа поведения успешно работают в условиях стабильной и нестабильной среды. В первом случае они используют формализованные методы управления, а во втором - синтетический подход с подключением действий, основанных на интуиции и быстрой реакции.
4. Реактивщики. Лидеры данного типа в состоянии осуществить эффективный мониторинг окружающей обстановки, однако воспользоваться этим с благоприятным для себя исходом часто не в состоянии. Лучше всего они действуют тогда, когда среда благоволит им, поэтому нуждаются в постоянном контроле и согласовании своих действий.

Персональную ответственность за разработку и реализацию стратегического плана несет генеральный директор предприятия. Он вырабатывает и согласовывает основные цели и плановые показатели с правлением (вышестоящим органом), подбирает персонал, обеспечивает соответствие текущей деятельности стратегическим ориентирам и главное - принимает окончательное решение по любым спорным вопросам. Поэтому необходимо, чтобы генеральный директор хорошо разбирался в процедуре перспективного планирования.

Функционально процедурой стратегического планирования должно заниматься специальное подразделение - отдел стратегического планирования, который может также выступать в качестве структурной единицы плановой службы предприятия.

Отдел стратегического планирования выполняет пять основных функций:

1) формирует стратегическое мышление на предприятии;

2) занимается сбором и анализом стратегической информации, позволяющей высшему руководству осуществлять процесс целеполагания;

3) организует работу по выработке общей стратегии развития предприятия;

4) координирует работу подразделений предприятия по разработке функциональных стратегий и крупных программ, а также осуществляет стыковку разделов перспективного планирования;

5) осуществляет контроль над выполнением стратегического плана. [2;с.9]

На диверсифицированных предприятиях отдел стратегического планирования осуществляет также функцию «сведения» в единый план стратегических проработок отделений и разработку общефирменных стратегий.

1. **. Организационно-экономическая характеристика «Михайловского муниципального автотранспортного предприятия»**

## 2.1. Краткая характеристика объекта исследования

Михайловское муниципальное АТП (далее Михайловское мАТП) было организо­вано в соответствии с приказом Министерства автомобильного транспорта РСФСР от 15 февраля 1978 года №27, являлось юридическим лицом и находи­лось в непосредственном подчинении Управления пассажир­ского автотранспорта Алтайского края. В июне 1995 года Михайловское пассажирское авто­транспортное предприятие было реорганизовано в Михайловское мАТП, является юридическим лицом и действует на основании Устава.

«Михайловское мАТП» име­ет самостоятельный баланс, расчетный и текущие счета, круглую печать со своим наименова­нием, бланки и угловой штамп.

Предмет деятельности Михайловское мАТП - предоставление населению пассажирских транспортных услуг и обеспечение устойчивой работы парка.

Основной задачей Михайловское мАТП является перевозка пассажиров автомобильным транспортом общего пользования.

## 2.2. Анализ основных экономических и трудовых показателей

В таблице 2.1. представлены технико-экономические показатели предприятия за 2008 – 2010 гг.

Таблица 2.1. - Технико-экономические показатели в «Михайловское мАТП»

в 2008– 2010 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | 2010 | Отклонение  2010/2008,% |
| Выручка от реализации товаров, работ, услуг | 8726 | 10369 | 10067 | 115 |
| Себестоимость | 8952 | 10783 | 10538 | 118 |
| Прибыль (убыток) от продаж | -226 | -414 | -471 | -208 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 182 | 88 | 19 | 10 |
| Чистая прибыль (убыток) | - | - | 19 | - |
| Дебиторская задолженность | 582 | 368 | 332 | 57 |
| Кредиторская задолженность | 773 | 539 | 261 | 34 |
| Перевезено пассажиров | 388,2 | 252 | 362 | 93 |
| В т.ч. город | 252,2 | 182 | 260 | 103 |
| Пригород | 72,8 | 26 | 47 | 65 |
| Межгород | 62,9 | 44 | 52 | 83 |
| Износ ОПФ на конец отчётного периода | 2069 | 2680 | 2981 | 144 |

Исходя из данных, приведённых в таблице 2.1, видно, что выручка от реализации услуг увеличилась на 115 % в 2010 г. к 2008 г.

Убыток от продаж составил -226 тыс. руб. в 2008 г., снизился до – 414 тыс. руб. в 2009 г. и до – 471 тыс. руб. в 2010 г. данная тенденция свидетельствует о кризисном положении объекта исследования.

В 2006 г. перевезено пассажиров 388,2 чел., что на 99% меньше, чем в 2010 г. уменьшение данного показателя свидетельствует о неспособности предприятия обеспечить пассажиров нужным количеством транспортных средств, а также увеличении тарифов на проезд.

Износ ОПФ с каждым годом увеличивается. Если в 2008 г. показатель составил 2069 тыс. руб., то в 2010 г. увеличился до 2981 тыс. руб.

Все выше приведённые выводы говорят о сложном финансовом положении предприятия.

В таблице 2.2 представлена численность персонала предприятия в 2008 – 2010 гг.

Таблица 2.2 - Численность персонала по отделам в «Михайловское мАТП»

за 2008 – 2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2008 | | 2009 | | 2010 | | Темп роста,% | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | 2009/2008 | 2108/2009 |
| Административно-управленческая группа | 2 | 4,1 | 2 | 4,8 | 2 | 5 | 100 | 100 |
| Бухгалтерия | 2 | 4,1 | 2 | 4,8 | 2 | 5 | 100 | 100 |
| Кассир автостанции | 4 | 8,3 | 3 | 7,1 | 3 | 7,5 | 75 | 100 |
| Контролёр - ревизор | 2 | 4,1 | 2 | 4,8 | 2 | 5 | 100 | 100 |
| Газовая котельная | 4 | 8,3 | 3 | 7,1 | 3 | 7,5 | 75 | 100 |
| Автотранспортная группа | **26** | **54** | **24** | **87,5** | **22** | **55** | 92 | 92 |
| В т.ч. водители | 24 | 92 | 21 | 87,5 | 20 | 91 | 88 | 95 |
| Главный механик | 1 | 3,8 | 1 | 4,2 | 1 | 4,5 | 100 | 100 |
| Контрольный механик | 1 | 3,8 | 1 | 4,2 | 1 | 4,5 | 100 | 100 |
| Медицинский работник | 1 | 2,1 | 1 | 2,4 | 1 | 2,5 | 100 | 100 |
| Кондуктор | 5 | 10 | 5 | 12 | 4 | 10 | 100 | 80 |
| Прочие | 2 | 4,1 | 2 | 4,8 | 2 | 5 | 100 | 100 |
| Итого | **48** | 100 | **42** | 100 | **40** | 100 | 87,5 | 95 |

Исходя из данных таблицы 2.2 видно, что численность персонала предприятия в 2008 г. составила 48 человека, в 2009 г. – 42 человека, в 2010 г. – 40 сотрудников.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимает автотранспортная группа: 2008 г. – 54%, в 2009 г. – 87,5% и в 2010 г. – 55 %, что свидетельствует о транспортной направленности предприятия.

Снижение численности персонала предприятия свидетельствует о неустойчивом финансовом положении предприятия.

В таблице 2.3 приведены коэффициенты финансовой устойчивости объекта исследования.

Таблица 2.3 - Коэффициенты финансовой устойчивости в «Михайловское мАТП» в 2008 – 2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативное ограничение | 2008 | 2009 | 2010 | Изменения | |
| 2009/2008 | 2010/2009 |
| Коэффициент автономии | > 0,5 | 0,5 | 0,4 | 0,3 | -0,1 | -0,3 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 1 | 0,9 | 1,4 | 2 | 0,5 | 0,6 |
| Коэффициент маневренности | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,2 | - | -0,2 |
| Коэффициент обеспеченности | 1 | 0,4 | 0,3 | 0,09 | -0,1 |  |

На основе рассчитанных показателей можно сделать следующие выводы о финансовом положении предприятия.

Коэффициент автономии за отчетный период снизился с 0,5 % в 2008 г. до 0,4 % в 2009 г. и до 0,3% в 2010 году. Отклонение соответственно составило – -0,1% в 2009 г. к 2008 г. и -0,3 % в 2010 г. к 2009 г. Данная тенденция вызвана ростом дебиторской задолженности.

Уменьшение этого коэффициента является сигналом к снижению финансовой независимости предприятия, повышению риска финансовых затруднений в будущие периоды.

Коэффициент маневренности за отчетный период не соответствует нормативному показателю, что говорит о большом снижении мобильности собственных средств предприятия и сужении рамок маневрирования этими средствами.

Значение коэффициента обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования также не соответствует нормативному ограничению, прослеживается снижение данного коэффициента с 0,4 % в 2008 г. до 0,3 % в 2009 г. и до 0,09 % в 2010 г. Данная тенденция говорит о том, что предприятие не обеспечивает запасы и затраты собственными источниками финансирования, поэтому руководству предприятия следует обратить на это внимание.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости предприятия. В нашем случае произошло увеличение коэффициента, что говорит об увеличении зависимости предприятия от внешних кредиторов.

В таблице 2.4 представлены значения коэффициентов ликвидности на объекте исследования.

Таблица 2.4 - Значения коэффициентов ликвидности «Михайловское мАТП» в 2008 – 2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норматив | 2008 | 2009 | 2010 | Отклонения | |
| 2009/2008 | 2010/2009 |
| Коэффициент текущей ликвидности | ≥2 | 1,4 | 1,3 | 1,1 | -0,1 | -0,2 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | > 0,8 | 0,3 | 0,3 | 0,09 | 0 | -0,21 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2 - 0,5 | 0,09 | 0,02 | 0,02 | -0,07 | 0 |

Показатели платежеспособности отличаются между собой набором ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие сможет покрыть в ближайшее время с помощью наиболее ликвидных активов – денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. За отчётный период данный коэффициент не соответствует норме. В 2009 г. он достигает 0 %, что объясняется существенным снижением краткосрочных финансовых вложений. Краткосрочные финансовые вложения представляют собой краткосрочные займы и прочие вложения краткосрочного характера – векселя контрагентов предприятия, используемые для взимания расчётов (оплата услуг естественных монополий, поставок сырья и материалов).

В числитель коэффициента быстрой ликвидности наряду с высоколиквидными активами включается краткосрочная дебиторская задолженность, поэтому данный показатель отражает платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Данный показатель снизился на 0,21 % в 2010 г. к 2009 г.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует платежеспособность на период, равный средней продолжительности одного оборота текущих активов. За отчетный период коэффициент текущей ликвидности снизился (с 1,4 в 2008 г. до 1,3 в 2009 и до 1,1 в 2010 гг.), т. е. краткосрочные пассивы уменьшались более быстрыми темпами, чем краткосрочные активы, и, следовательно, часть уменьшения внеоборотных активов обеспечивалась за счет краткосрочных пассивов.

Исходя из вышесказанного, нужно отметить, что наблюдается ухудшение показателей ликвидности, платежная готовность остается невысокой, на это, в частности, указывают значения коэффициентов, не соответствующих нормативам.

Охарактеризовав деятельность предприятия, проведём анализ системы трудовой мотивации на предприятии.

## 2.3. Процесс осуществления мотивационной деятельности в «Михайловском мАТП»

В данном параграфе необходимо рассмотреть гибкое сочетание экономических и неэкономических способов мотивации персонала, практикуемых в «Михайловское мАТП».

Основными целями применяемой системы мотивации являются: привлечение работников в организацию, их сохранение, стимулирование оптимального производственного поведения.

В обобщенном виде система мотивации труда может быть представлена как совокупность следующих блоков: материальное стимулирование, моральное поощрение, социально-натуральное поощрение, социальные программы, поощрение путем продвижения по службе, дополнительные формы поощрения за достижения в труде.

Материальное стимулирование

В «Михайловское мАТП» принято Положение об оплате труда, в основе которого повременно-премиальная система оплаты труда по утвержденным тарифным ставкам (окладам) с учетом фактически проработанного времени за месяц, а также предусмотренных доплат, надбавок к основной заработной плате и премий по итогам работы за счетный период.

Общий заработок служащего складывается из должностного оклада, доплат, надбавок и премии по итогам работы за отчетный период. Должностной оклад определяется штатным расписанием и выплачивается служащему за добросовестное выполнение работ, зафиксированных в должностной инструкции.

Работа, выполненная сверх должностных инструкций и норм нагрузки, подтверждённая соответствующими документами оплачивается работнику дополнительно в соответствии со специальным положением.

В «Михайловское мАТП» приняты следующие принципы оплаты труда: поощрение за совмещение профессий. Нижняя граница зарплаты - не менее минимальной оплаты труда по коллективному договору.

Моральное поощрение*.*

Денежная мотивация по своей природе является "ненасыщаемой", человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую трудовую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою побудительную силу.

Поэтому в «Михайловское мАТП» большое внимание уделяется и моральному поощрению работников. Используется достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования: вручение почетных грамот, чествование лучших работников. Поощрения в связи с профессиональными праздниками и юбилейными датами структурных подразделений «Михайловское мАТП», а также в связи с юбилейными датами работников (для мужчин - 50 и 60 лет; для женщин - 50 и 55 лет) подкрепляются материально. Это может быть ценный подарок либо денежная премия.

Социалъно - натуральное поощрение*.*

Одной из основных задач социальной защищённости работников «Михайловское мАТП» является обеспечение их санаторно-курортным лечением и оздоровительным отдыхом. «Михайловское мАТП» проводит реализацию путёвок среди сотрудников.

Вместе с тем, в работе по обеспечению работников «Михайловское мАТП» путёвками на санаторно-курортное лечение и оздоровительный отдых имеются проблемы и нерешённые вопросы. Анализ использования путёвок показывает, что не все работники предприятия пользуются льготными путёвками.

Особенно остро стоит вопрос о реализации путёвок в период межсезонья (ноябрь-май). Тем не менее, руководство организации проводит активную работу по разъяснению необходимости круглогодичного оздоровления и лечения.

Подготовка и переподготовка кадров, поощрение и возможность карьерного роста*.*

Руководство осознает значимость такого мотивационного фактора, как поощрение профессионального роста и должностного продвижения работников. Персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия.

Организация подготовки работников основывается на следующем:

- принцип всеобщности - обучение охватывает все уровни персонала - от высшего руководства до специалистов;

- принцип обязательности - обучение и повышение квалификации являются служебной обязанностью каждого работника;

- принцип непрерывности - обучение и повышение квалификации - планомерный и непрерывный процесс, направленный на профессиональный рост работников, который ведется в течение всей трудовой деятельности.

Поскольку процесс обновления кадров проходит медленно и многие специалисты, управленцы среднего звена, перерастают свой служебный уровень, неизбежно теряя мотивацию к труду, принята программа ротации кадров. Она обеспечивает формирование внутреннего кадрового резерва.

Важная роль отводится молодым кадрам.

«Михайловское мАТП» каждый год разрабатывает план работы с молодыми специалистами. За каждым новым сотрудником закрепляется опытный специалист, который выполняет функцию координатора.

Дополнительные формы поощрения за достижения в труде*.*

В соответствии с разработанными в «Михайловское мАТП» положениями всем работникам ежегодно выплачиваются вознаграждения за выслугу лет.

Меры дисциплинарного воздействия и трудовая мотивация*.*

Одна из целей мотивации труда – формирование желательного поведения работников и достижение необходимого уровня производительности. Чтобы минимизировать количество случаев нежелательного поведения работников (прогулы, опоздания, преждевременный уход с рабочего места, нарушения производственной дисциплины, правил охраны труда на предприятии используются материальное наказание и дисциплинарные меры, записанные в коллективном трудовом договоре организации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в «Михайловское мАТП» созданы все условия для положительной мотивации труда служащих.

1. **Разработка стратегии мотивации материального стимулирования в организации**

Для анализа факторов мотивации, реально воздействующих на поведение работников «Михайловское мАТП», была разработана анкета, согласно которой возможны два принципиально различных варианта мотивационной структуры персонала: первый – доминирование материальных стимулов (заработной платы и других видов денежных выплат), второй - преобладание в составе мотивирующих факторов нематериальной составляющей. Перечень вопросов анкеты определен путем изучения теорий мотивации и предложенных другими авторами методик в исследуемой области, логическим и экспертным отбором наиболее значимых позиций.

С использованием методики, разработанной Амельченко И.Г. проведен анкетный опрос 40 служащих объекта исследования (таблица 3.1).

Выявлено, что в качестве факторов мотивации наиболее широко используется денежное стимулирование (рост заработной платы, премии, бонусы и др.).

Но это приводит к неудовлетворенности нематериальных потребностей персонала, ухудшению качества его работы и, как следствие, к снижению конкурентоспособности продукции. Выявлено, что материальные факторы мотивации работников далеко не всегда лидируют, как предполагает руководитель предприятия, и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд.

Как показал анализ проведенного анкетирования, при ответах на вопрос «Что наиболее важным и ценным является в вашей работе?» лидирует выбор «Перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста, карьеры» (21 %), а «Высокая заработная плата» (15%) находится на втором-третьем месте по значимости.

Таблица 3.1 - Анализ активных потребностей работников «Михайловского мАТП»



Использование мотивационного потенциала работников организации недостаточно, и его следует повышать с помощью активного применения системы нематериального стимулирования и формирования стратегии по развитию приверженности своим компаниям в целях достижения более высокой эффективности их деятельности.

Следовательно, система мотивации персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и современных тенденций менеджмента.

Для обеспечения грамотной и эффективной реализации функции мотивации в деятельности «Михайловского мАТП», руководитель должен, в первую очередь, быть заинтересован сам в том, чтобы сотрудники не просто ему подчинялись в силу наличия законной власти, а сознательно работали более качественно и производительно для достижения целей организации. Кроме того, руководствуясь принципом, что любой процесс управления реализуется через совокупность общих функций, можно предположить, что мотивация должна планироваться, организовываться, контролироваться и постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям.

Для планирования функции мотивации рекомендуется разработка соответствующих программ. При этом необходимо учитывать, что для любого человека естественным является удовлетворение личных потребностей — самореализация и самовыражение, повышение социального статуса и др. Разработка эффективных мотивационных программ персонала направлена на побуждение работников к деятельности не только через учет их потребностей в системе вознаграждений, но и путем формирования мотивов поведения. Организация мотивации предполагает создание в организации структурных подразделений и выделение должностей, ответственных за рост уровня мотивированности сотрудников. При этом не может быть системы стимулирования, влияющей на всех сотрудников одинаково. Как следствие, постоянный мониторинг состояния и изменений лидирующих потребностей человека - необходимое условие функционирования эффективного мотивационного механизма.

Как показало исследование, одним из основных направлений совершенствования мотивации на исследуемом предприятии является создание комплексной системы нематериального стимулирования.

Правилами создания такой системы, наряду с указанными выше принципами, должны стать:

1) создание социальной политики организации, включающей организацию интересных для персонала культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительное обучение и т.п.;

2) формирование сбалансированной системы социально- психологических методов мотивации персонала;

3) создание и развитие приверженности работника своему предприятию.

Для использования социально-психологических методов стимулирования персонала необходима открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Управленческому персоналу при развитии системы управления конфликтами нужно ориентироваться на то, что, несмотря на их неизбежность, необходимо стремиться избегать их деструктивных проявлений. Центральную роль в процессе реализации мотивации, как функции управления, играет организационная культура.

Значительное влияние на нее оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления.

Очень важно, чтобы руководство поощряло самостоятельность и инициативу со стороны подчиненных. Причем у людей будет выше удовлетворенность своей работой, если она соответствует их ценностям, потребностям, установкам и ожиданиям. Еще лучше, если рабочая среда превышает ожидания работников, например, в карьерных перспективах или отношений с руководством.

Для того чтобы руководитель мог увеличить величину средств нематериального воздействия, ему следует, используя ситуационный подход, представлять всю их совокупность и выявить те из них, которые неразрывно связаны с самим процессом управления (постановка целей, оценка и контроль, информирование и др.).

В целях использования руководителями в полном объеме приведенных средств воздействия на мотивацию подчиненных, как нам представляется, нужны определенные условия:

- создание на предприятии такой системы оценки труда руководителей, когда умение эффективно мотивировать подчиненных рассматривается в виде одного из важнейших показателей качества управленческого труда, как ключевая компетенция, которой должен обладать каждый руководитель;

- организация системы обучения руководителей работе с персоналом, ориентированной на повышение уровня знаний в области психологии управления в целом и управления мотивацией работников, в частности.

Управление мотивацией людей, как ключ к проблеме эффективного управления предприятия, делает людей приверженными предприятию и готовыми следовать его целям. Лучшие западные и российские компании рассматривают приверженность персонала как важнейшую характеристику, определяющую уровень эффективности и конкурентоспособности бизнеса.

Чем выше удельный вес в общей численности персонала людей с высоким уровнем приверженности своему предприятию, тем более успешно работает организация. Безусловно, материальное стимулирование остается важным фактором, однако, как показывает исследование, не всегда определяющим. Многие сотрудники сохраняют высокую степень приверженности предприятию при невысоком уровне материального стимулирования, другие же готовы покинуть организацию или предать ее интересы, получая серьезное материальное вознаграждение за свою работу.

Предложенные этапы по формированию приверженности работника своему предприятию и создания единой системы нематериального стимулирования должны увеличить уровень мотивированности работников для повышения эффективной деятельности предприятий. При этом мотивационная функция в управлении преследует две цели: выработка у работника желания более эффективно добиваться поставленных целей и задач, а также повысить приверженность сотрудника предприятию.

Следует отметить, что важной составляющей реализации функции мотивации является проведение мотивационного мониторинга, посредством которого, по нашему мнению, решаются задачи оценки соответствия:

- системы стимулирования - стратегии организации в этой области и целям предприятия;

- затрат на мотивацию - получаемому организацией эффекту;

- навыков руководителей по активизации персонала - ожиданиям работников.

Путем мониторинга может быть дана оценка мотивационного потенциала персонала организации; выявлены активные потребности работников и области демотивации, требующие оперативного регулирования. По его результатам составляются рекомендации по изменению стратегии, структуры и процедур мотивации персонала. При выборе методов мониторинга целесообразно учитывать его периодичность, готовность персонала к изучению мотивационной сферы, умение руководителей пользоваться полученной путем интервьюирования, анкетирования и тестирования персонала информацией.

Проведение мотивационного мониторинга позволяет удостовериться, что система мотивации в организации действительно является системой, отдельные ее части не противоречат друг другу, а также сделать мотивацию персонала более управляемой. Результаты мониторинга могут быть использованы для:

- улучшения действующей или формирования новой системы стимулирования персонала;

- разработки программ по обучению руководителей приемам мотивирования;

- предоставления обратной связи и формирования приверженности организации.

Таким образом, мотивация является важнейшей функцией руководителя по управлению работниками. Многие из них ошибочно полагают, что для этого достаточно материального вознаграждения.

Современные тенденции развития мотивационной функции управления доказывают обратное: высока роль нематериальных стимулов и, особенно, системы формирования приверженности предприятию. Непринятие во внимание нематериальных потребностей может привести к снижению заинтересованности работников в трудовой деятельности - и, как следствие, к ухудшению качества работы и климата в коллективе, уходу работников из организации. Выявление и удовлетворение нематериальных потребностей является мощнейшим механизмом стимулирования работников, обеспечивающим высокий уровень их заинтересованности и удовлетворенности трудовой деятельностью, снижение затрат и повышение эффективности производства.

**Заключение**

В заключении подведены итоги исследования, сформулированы следующие выводы и предложения.

Процессы глобализации и информатизации общества вносят коренные изменения в отношения между работником и работодателем, что выражается с одной стороны в меньшей защищенности работников, а с другой - в стремлении работников к большей личной и финансовой свободе, творческой реализации своего потенциала. Новые возможности современного общества порождают новые потребности и изменяют структуру мотивов работника к труду, что должно обязательно учитываться при построении систем управления трудовой мотивацией.

Система управления трудовой мотивацией персонала является неотъемлемым и важнейшим элементом всех современных зарубежных систем управления компаниями (организациями). Выбор той или иной системы управления мотивацией обусловлен выбором стратегии развития и главными целями организации

Современные зарубежные методики управления могут успешно использоваться в российских организациях лишь с учетом специфических особенностей трудовой мотивации (ее деформации) и трудового поведения российских работников, при глубоком понимании причин возникновения этих особенностей. Кроме того, при внедрении таких методик следует учитывать особенности российского законодательства, реалий российской экономики и относительную неразвитость рыночных структур (в первую очередь – рынка труда и фондового рынка).

Система управления трудовой мотивацией в организации должна учитывать ее двойственный характер – конкретно-индивидуальный с одной стороны и коллективно-групповой с другой. Главная задача такой системы – увязать индивидуальные мотивы и потенциал каждого отдельного работника с целями организации таким образом, чтобы максимизировать интегрированный мотив к труду в организации и синергетический эффект в сфере трудовой мотивации.

Обязательным условием построения эффективной и рациональной системы управления трудовой мотивацией является комплексный подход руководства организации, основанный сформулированных в работе принципах и глубоком понимании механизма формирования трудовой мотивации, как отдельного работника, так и коллектива в целом, а также основных причинно-следственных взаимосвязей.

**Список литературы**

1. Бабина С.И., Гришковец В.Б. Стимулирование труда персонала предприятия в индустриально развитых странах.- Кемерово: Человек и труд, 2006г.
2. Березин Ф. Б. Психологическая и психофизиологическая адаптация человека. - Л.,2005г.
3. Бородкин Л.И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих. hppt://www.hist.msu.ru/Departmets/Ecohist/ОВС/borodkin.htm
4. Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение. - М.: МГУ, 2007г.
5. Верховин В.И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации. - М.:МГУ, 2006г.
6. Виханский О.Л. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Экономические науки, 2006г.
7. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. «Управление персоналом» 2008г.
8. Грачев М.В. Управление трудом.- М.: Политиздат, 2009г.
9. Клуниченко Н.М. Некоторые социальные и социально-психологические факторы труда и руководства. - Барнаул: Изд-во АлтГУ, 2007г.
10. Колесников Б*.*И*.* Совершенствование мотивации эффективной деятельности работников государственного предприятия в условиях реформирования экономики: на прим. предприятий ж.-д. трансп. – М.,2008г.
11. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд - 2007г.
12. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд.- 2007г.