

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Мотивация персонала как важнейший фактор повышения
эффективности деятельности персонала предприятия
(на примере ЗАО НПФ «ИНФОСЕРВИС»)**

Выпускная квалификационная работа

студентки дневного отделения 4 курса группы 05001234

Коваль Алины Олеговны

**Научный руководитель
к.б.н., доц. Жиленко В. Ю.**

БЕЛГОРОД 2016

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы мотивации персонала как фактора повышения эффективности деятельности.....	6
1.1. Роль и значение мотивации персонала.....	6
1.2. Методы стимулирования персонала.....	13
1.3. Эффективные методы стимулирования персонала для повышения эффективности деятельности.....	21
Выводы по главе.....	28
2. Анализ системы стимулирования персонала в «КИА Центр Тавровский».....	33
2.1. Общая характеристика деятельности «КИА Центр Тавровский».....	33
2.2. Анализ и проблемы стимулирования персонала в «КИА Центр Тавровский».....	40
2.3. Пути совершенствования стимулирования персонала.....	47
Выводы по главе.....	55
Заключение.....	58
Список использованных источников.....	61
Приложение.....	67

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на сегодняшний день наиболее значимым ресурсом любого предприятия выступают его сотрудники. Не многие управляющие понимают, как сложно воздействовать на данный ресурс. От того, насколько эффективным будет труд сотрудников, зависит успех предприятия. Основная цель менеджеров заключается в том, чтобы наиболее эффективно применить и распределить возможности персонала. Какими бы значимыми не были решения руководителей, эффект от них можно получить только тогда, когда они грамотно воплощены в дела сотрудниками предприятия. А это может быть только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого нужно сотрудника как-то мотивировать, пробудить в нем интерес. Главным мотивирующим фактором выступает заработная плата, но помимо нее, есть много и других факторов, которые подталкивают человека к работе.

На сегодняшний день существует большое количество методов воздействия на мотивацию определенного человека, причем круг их всегда растет.

Актуальность и значимость проблем мотивации персонала состоит также в том, что узнав механизм формирования мотивационной сферы человека, управляющие могут наиболее эффективно воздействовать на сотрудников, улучшая тем самым производительность труда и конкурентоспособность компании.

Тема мотивации сотрудника к хорошему труду наиболее актуальна в условиях современной российской экономики. По результатам российских исследований при сохранении текущих темпов роста к 2015 году производительность труда в России не приблизится даже к 20% от средней производительности труда в Европе. На микроэкономическом уровне данный разрыв в производительности труда в большей степени обусловлен отставанием российского бизнеса в сфере управленческих технологий и, во

многим, в сфере управления мотивацией трудовой деятельности. Мотивация выступает как один из главных факторов, устанавливающих производительность труда.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью совершенствования механизмом мотивации персонала в организации на практике, с одной стороны, и недостаточной теоретической разработанностью специфики их применения, с другой.

Объектом исследования является повышение эффективности деятельности организации.

Предметом исследования является мотивация персонала как инструмент повышения эффективности деятельности организации.

Целью исследования является разработка практических рекомендаций по совершенствованию мотивации труда на предприятии.

Реализация данной цели возможна посредством решения следующих задач:

1. Изучить теоретические основы мотивации персонала и ее роль в повышении эффективности деятельности предприятия;
2. Дать краткую характеристику компании КИА Центр Тавровский;
3. Провести анализ существующей системы мотивации персонала на примере компании КИА Центр Тавровский;
4. Предложить мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала на предприятии.

Теоретико-методологическую основу исследования составили положения, обобщения, идеи, содержащиеся в трудах ученых, в которых в широком спектре анализируются проблемы и преграды повышения эффективности деятельности организации.

Различные аспекты мотивации труда освещены в современной социальной и экономической литературе. Психологические и социальные аспекты отражены в работах О.С. Виханского, А.П. Двинаина,

В.Н. Чернышева, Ю.Г. Одегов, И.П. Пономарев, В.А. Спивак, И.М. Сулова [5,9,21,44,47,56,57].

Вопросы организации оплаты и стимулирования труда нашли отражение в работах Н.А. Волгина, В.В. Глухова, А.И. Наумова [6,8,14].

Успехи отечественной и зарубежной психологии, социологии, педагогики, медицины и других наук создали необходимые условия для разработки проблемы мотивации как инструмента повышения эффективности деятельности организации. Важное значение в этом плане имеют работы учёных Л.И. Анциферовой, Л.П. Буева, И. Вардаян, М.В. Виниченко, С.С. Фролов [1,3,9,11,45,61].

В нашей стране вопросами мотивации поведения человека занимался такой известный ученый психологи как А.Ф. Лазурский [12].

Курсовое исследование базируется на фундаментальных классических и современных теоретических положениях теории социального управления, общих теорий систем и менеджмента.

Методами исследования являются методы эмпирического исследования (наблюдение, опрос), теоретический анализ, индуктивный и дедуктивный методы.

Апробация результатов исследования заключается в том, что основные положения и результаты исследования могут найти применение в современных организациях различных форм собственности для совершенствования системы социального управления. Они позволяют создать на предприятиях эффективную систему социального мониторинга мотивационной сферы сотрудников и значительно повысить эффективность управленческой деятельности. Материалы могут быть использованы при подготовке и переподготовке управленческих кадров, что может значительно повысить их качество.

Структура работы состоит из введения, двух глав с подразделами, заключения, списка использованных источников, трех рисунков и четырех таблиц.

1. Теоретические основы мотивации персонала как фактора повышения эффективности деятельности

1.1. Роль и значение мотивации персонала

В современном менеджменте проблемы мотивации сотрудников предприятия приобретают наибольшую актуальность. Любой руководитель, который хочет добиться большой производительности труда с помощью эффективной деятельности своих подчинённых, должен задуматься о наличии для них методов стимулирования, поэтому основной целью современного менеджмента выступает создание таких условий труда, при которых потенциал работников будет использован наивысшим образом [3].

Важно сказать, что руководители постоянно осознавали, что нужно подталкивать людей работать на организацию, но многие считали, что для этого хватит материального вознаграждения. Но на сегодняшний день приоритеты поменялись, и теперь нематериальные мотивы стали играть значимую роль при выборе места работы.

Главной особенностью управления персоналом в современных условиях выступает возрастающая роль личности работника. Ситуация, которая сложилась в стране, несет как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане её устойчивости [15].

Люди, которые работают в современных компаниях, обычно гораздо более образованны и амбициозны, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также

термины стимулирование и мотивирование [45]. Задачей мотивации выступает формирование ряда условий, подталкивающих человека к выполнению действий, которые нацелены на достижение цели с наибольшим эффектом.

Мотивированный сотрудник – тот сотрудник, у которого «горят глаза», идет на работу «как на праздник», постоянно повышает свою квалификацию, получает постоянную и большую заработную плату, тем самым подталкивает свою компанию к росту [9].

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, принудительным методом. Система мотивации – это особые мероприятия, которые нацелены на внутренние ценности и потребности людей, работающих на предприятии.

Система мотивации персонала в компании – это комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [19].

В основе современных теоретических подходов к мотивации заложены представления, которые были созданы психологической наукой, изучающей закономерности и механизмы целенаправленного поведения человека. С данных позиций мотивация выступает как движущая сила человеческого поведения, в основе которой лежит взаимосвязь потребностей, мотивов и целей людей.

Изучения преобразований теоретических представлений о содержании и управлении мотивационных процессов в сфере труда дает возможность определить, что по мере социально-экономического развития общества изменялся путь вектора мотивационных воздействий. От начальной направленности строго на улучшение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация стала нацеливаться на

повышение не только объемов, но и качества, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии.

Менеджмент, или иными словами управление предприятием – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, который важен, чтобы сформулировать и добиться цели организации с помощью воздействия на других людей.

Мотивация – одна из главных функций деятельности любого менеджера, и именно с помощью ее оказывается воздействие на работников предприятия [19].

Функция мотивации состоит в следующем: она оказывает воздействие на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к качественному труду, общественного воздействия, как коллективных, так и индивидуальных поощрительных мер. Данные формы воздействия повышают работу субъектов управления, улучшают эффективность всей системы управления компанией, организацией [17].

Идея мотивации заключается в том, чтобы персонал предприятия делала работу в соответствии с делегированными ему полномочиями и правилами, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель компании (предприятия) выясняет, что именно должна делать возглавляемая им компания, кто, как и когда, должен это выполнять. Если выбор данных решений произведен грамотно, то у руководителя появляется возможность координировать усилия сотрудников компании и сообща приводить в жизнь потенциальные возможности группы сотрудников.

Основная задача с точки зрения мотивационного процесса работников – сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы [36].

Руководители воплощают свои решения на практике, применяя главные принципы мотивации. Люди, работающие в современных компаниях, более образованны и обеспечены, чем ранее, и исходя из этого

мотивы их трудовой деятельности сложнее и труднее для воздействия. Эффективность мотивации, зависит от конкретной ситуацией.

В анализе основ активности поведения человека используют понятия «мотив» и «мотивация». Часто они применяются для обозначения разных аспектов одного и того же психологического механизма. Эти понятия хотя и взаимосвязаны, но синонимами не являются. Поэтому важно учитывать имеющиеся различия в их содержании.

Мотив – это своего рода механизм, который вызывает активность и определяет направление, содержание и активность поведения человека. Мотив формируется на основе социального опыта, и в этом смысле он представляет собой потребность, обогащенную опытом человеческой деятельности по ее удовлетворению, а также социальными ценностями, нормами и другими элементами культуры [14].

Мотивация – это то, что заставляет человека действовать и стремиться достигать определенных целей. Она является, пожалуй, самым мощным фактором эффективности деятельности человека. Но как раз эффективность и даже просто активность многих отечественных менеджеров далеки от желаемого уровня. Одна из причин такого положения в том, что в большинстве своем собственники и руководители не знают и не умеют использовать инструменты мотивации. К тому же проблема мотивации менеджеров сложнее и разнообразнее по сравнению с проблемой мотивации любой другой категории персонала [2].

В психологии под термином «Мотивация» подразумевают самые различные психологические феномены: представления и идеи, чувства и переживания (Л.И. Божович), морально – политические установки и помыслы (А.Г. Ковалев), психические процессы, состояния и свойства личности (А.К. Платонов), установки (А. Маслоу). В ряде работ «Мотив» рассматривается только как интеллектуальный продукт мозговой деятельности. Так Х. Хекхаузен пишет, что «Мотив» – это лишь «конструкт мышления», то есть теоретическое построение, а не реально

существующий психологический феномен. Он пишет, что в «действительности никаких «Мотивов» не существует, они не наблюдаемы и поэтому не могут быть представлены как факты действий. Они лишь условные, обличающие понимание вспомогательные конструкторы нашего мышления, вставленные в схему объяснения действия между наблюдаемыми исходными обстоятельствами и последующими актами поведения».

Необходимо четко выделить понятие «мотивация труда» и им оперировать в дальнейшем. Аналогичным данному понятию, будем считать термин «мотивация трудовой деятельности». «Мотивация трудовой деятельности – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [6]. Это наиболее часто встречающееся определение оно содержит четкую увязку процесса трудовой мотивации с достижением определенных целей. Здесь прослеживается сущность мотивации, прежде всего как процесса, определяется не просто термин «мотивация», а дается характеристика понятию «мотивация труда».

«Мотивация труда – целенаправленное воздействие на личность в соответствии с ее потребностями, ценностными ориентирами, мотивами» [58]. Данное определение очень близко понятию мотивационного менеджмента, «тип управления, в котором отдается приоритет мотивации поведения, деятельности, отношений над администрированием и жестким контролем». Следует отметить, что последние определения имеют одну важную особенность по сравнению с общим определением мотивации. Они направлены извне на человека, то есть отражают понятие воздействия, а это больше связано с термином «стимулирование». Вместе с тем мотивация в общем смысле отражает и внутренние психические процессы, предрасположенность человека, его установки на выполнение деятельности.

Это значит что и в частном случае – мотивации труда, необходимо учесть внутренние составляющие.

Мотивация труда – это целенаправленный, систематический, осознанный процесс воздействия на личность и подкрепления деятельности, в соответствии с ее потребностями, установками для согласования и достижения определенных личных и организационных целей [5].

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования [62]. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это внутренние побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.1.

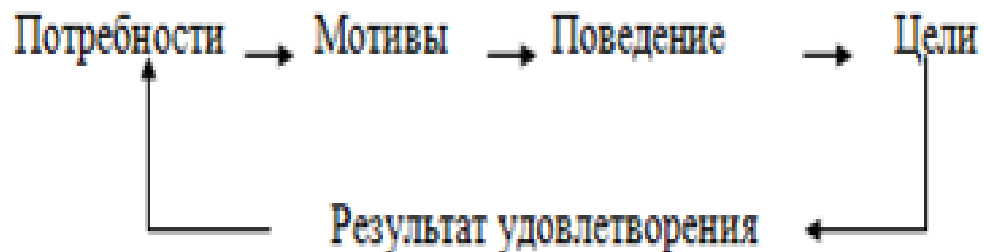


Рис 1.1. Схема протекания мотивационного процесса

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов.

Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно [31].

Мотивация как функция управления 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

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Многие компании сталкиваются с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации. Эти трудности заключаются в следующем [20]:

- Недостаточное понимание значения мотивации персонала заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение, и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой – спустя рукава.

- Преобладание «карательной» системы мотивации персонала – это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить).

- Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

- Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда

задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и предыдущих примерах: отсутствие обратной связи.

– Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большое время после получения хорошего результата в работе – серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

– Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективной работы системы мотивации – важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы.

– Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка - это специальный и значительный этап мотивации персонала.

– Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе.

– Нестабильность системы мотивации.

1.2. Методы стимулирования персонала

На сегодняшний день есть условное разграничение стимулов на материальные и нематериальные. При этом сопоставление данных стимулов очень отличается в зависимости от предприятия. Поэтому, во многих компаниях Западной Европы идет последовательное уменьшение процента материальных вознаграждений и становится больше процент

нематериальных стимулов [57]. В то время как большое число российских компаний и фирм характеризуется тем, что политика директоров нацелена на уменьшение в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах денежного вознаграждения.

Первыми рассмотрим нематериальные методы стимулирования.

В практике управления можно сказать, какой именно из методов помогает достижению определенных целей. Поэтому всё разнообразие нематериальных методов мотивации изучается с точки зрения их целевого применения директорами. Важно сказать, что понятие «нематериальные» в названии методов не ложно вводить в заблуждение. Очень многие из рассматриваемых далее методов требуют определенных затрат, и в большинстве случаев не малых. Суть их «нематериальности» заключается в том, что сотрудник напрямую не имеет материальных благ или получает их как символ успеха, достижений и т.п. [5].

Рассмотрим данный метод более подробно.

1. Видимые и публичные вознаграждения. К видимым вознаграждениям можно отнести, к примеру, дать работнику собственный кабинет, оснащение места для работы дорогой мебелью и оборудованием, предоставление компанией автомобиля, как для служебных, так и для личных целей, предоставление сотового телефона, личного места на парковке перед формой. Данный вид вознаграждений похож на льготы, но имеет отличие в том, что в меньшей степени привязана к профессиональной деятельности сотрудника, а в большей – к его личности.

Так как данные вознаграждения часто применяются для поощрения сотрудников, которые внесли огромный вклад в развитие компании, то они содействуют формированию приверженности (преданности) организации [23].

Публичные вознаграждения, применяемые в компании, весьма многообразны. Наиболее «быстродействующим» методом, выступает вынесение благодарности в виде приказа или отправление личного

благодарственного письма за достижения в деятельности или устранения форс-мажорной ситуации в компании.

Дальнейшим формированием системы публичных вознаграждений выступает введение в компании почётных званий, например «Лучший работник месяца» (квартала, полугодия, года), присваиваемых или по подразделениям и видам деятельности или по форме в целом.

Вывешивание фотографий лучших работников на доску почёта, занесение их имён в книгу почёта компании тоже относительно распространённая, хотя где-то уже и забытая форма метода публичного вознаграждения [41].

Если компания относительно развита, для того, что бы делать собственную корпоративную газету, целесообразно и её применять, чтобы отметить разовые или систематические, корпоративные или индивидуальные успехи сотрудников.

Можно встретить необычные формы публичного вознаграждения, так как обед или посещение театра совместно с директором компании.

Многие публичные вознаграждения, хоть и связаны с успехами в работе, всё же больше имеют направленность, на формирование и развитие преданности компании, чем на улучшение результативности и эффективности деятельности.

Особой разновидностью вознаграждений выступают призы за победы в конкурсах и соревнованиях. Соревнование «Капиталистической соревнование» проводятся между работниками или подразделениями, которые в своей деятельности занимаются продажами [44]. Призеры соревнования как правило получают и денежное вознаграждение, обусловленное системой материальной мотивации. Но разница в размерах данного вознаграждения между победителями соревнования и остальными обычно не очень большая, чтобы дать тот уровень мотивации, который создаётся в ходе соревнований.

Привлечение к обучению других работников, выступает особой

формой поощрения наиболее квалифицированных и имеющих опыт работников, широко применяемой за границей (особенно в Европе и Японии). К сожалению, в России не всегда и не все работники компаний осознают данное поручение формы, как почётное, скорее как дополнительную непрофильную функцию.

2. Подарки являются один из методов нематериального поощрения. Примером подарка, который нуждается в наименьших затратах, выступает предоставление возможности работнику при необходимости в некоторых случаях уменьшать рабочий день, но при этом сохранять зарплату в полном объеме. Довольно распространены в российских компаниях подарки к дням рождения, календарным праздникам, важным событиям (свадьба, рождение ребёнка) [44].

Более современным и распространённым в западных фирмах выступает такой вид подарков, как акции предприятия или опцион на покупку акций фирмы. Обычно этот вид подарков применяется для поощрения руководителей и главных специалистов, нацеливая их на увеличение показателей фирмы, долевыми собственниками которой они становятся при приобретении акций.

3. Социальное вознаграждение. Ещё одним из главных методов нематериальной мотивации выступает социальное поощрение, которое проявляется, в таких формах, как поздравления с днями рождения и юбилеями. Данные методы социального вознаграждения оказывают воздействие на удержание и воспитание их преданности. А такой приём, как публичная похвала по поводу успехов в работе мотивирует сотрудников на улучшение результативности работы [4].

4. Мотивация посредством проектирования рабочего места. Важной частью системы мотивационных факторов в любой компании выступают факторы, которые определяются фирмой и условиями труда на рабочих местах работников. Факторы рабочего места делятся на 3 группы, такие как [4]:

а) Условия труда на рабочем месте.

Главными мотивирующими компонентами условий труда выступают комфортные условия, которые обеспечиваются сотрудникам на рабочем месте и в перерывах, в том числе, психофизиологические характеристики индивидуального рабочего места, условия питания и отдыха в перерывах [63]. Помимо этого, к мотивирующим факторам условий труда относят гибкий график перерывов в течение рабочего времени и как особый вариант – предоставление плавного графика рабочего времени. Важным фактором мотивации на рабочем месте выступает также поддержание устойчивой многосторонней коммуникации между руководителем и подчинёнными, смежными подразделениями.

б) Методы обогащения труда.

В соответствии с моделью Хэкмана-Олдхэма, уровень конкретных характеристик работы оказывает влияние на мотивацию работников. Их можно кратко раскрыть следующим образом:

– Многообразие навыков свидетельствует о степени, в которой работа требует применения различных способностей и умений. Расширение набора выполняемых на рабочем месте функций или, иначе говоря, уход от однообразия работы, является положительно мотивирующим фактором, влияющим на удержание сотрудника. (Следует отметить, что расширение набора функций сверх разумного предела приводит к снижению качества новых для сотрудника функций).

– Однозначность рабочего задания определяет, имеет ли работа фиксированные начало и конец, достаточно ли чётко описаны и доведены до сотрудника его основные функции, за выполнение которых он несёт ответственность. Неясность этих характеристик рабочего места понижает мотивацию сотрудника на результативную работу, поскольку сам результат для него не очевиден.

– Место рабочего задания означает его значимость. Сюда включается как внутренний фактор (в какой степени выполнение задания для компании),

так и внешний (процент гордости, с которым они говорят своим родственникам и друзьям о том, чем они занимаются и в какой компании работают). Ощущение важности своей работы помогают удержанию работника и развитию приверженности компании.

- Автономность означает независимость на рабочем месте, каким процентом свободы обладают работники по составлению своего рабочего графика, в принятии решений или определении методов достижения целей.

- Обратная связь. Обратная связь должна идти от работы и обеспечиваться директором компании, контролерами процессов или информационной системой. Помимо этого, возможно получение обратной связи от «третьей стороны», то есть от коллег и клиентов.

Оба последних фактора в большей степени оказывают влияние на мотивацию работника к достижению цели.

в) Развитие на рабочем месте.

Очень важным мотивирующим фактором выступает наличие возможностей для развития работника компании прямо на рабочем месте.

Данный фактор составляют следующие компоненты:

- ротация рабочих мест;
- стажировка;
- обучение смежной специальности;
- повышение уровня квалификации;
- подготовка к продвижению на должность руководителя;
- участие в принятии решений;
- работа в команде проекта.

Первым делом, фактор развития способствует становлению у работников преданности компании.

Теперь рассмотрим вторую группу методов мотивации – материальная мотивация.

К формам материальной мотивации персонала можно отнести [3]:

- Должностной оклад. Размер должностного оклада оценивается в соответствии со сложностью работы.
- Перспективы того, что должностной оклад станет больше.
- Постоянные надбавки за квалификацию, опыт работы, заслуги перед компанией.
- Открытость и ясность системы оплаты труда; «белая» зарплата.
- Отсутствие штрафов и удержаний из стабильной части заработка.
- Оплата по итогам работы, премии; возможность не получать, а зарабатывать.
- Участие в собственности предприятия (то есть % от заработка, дивиденды по акциям).
- Дополнительный заработок в организации (участие в проектах, хоздоговора, гранты и др.)

Вести речь о приоритетности материальной мотивации и ее лучшей эффективности, сопоставляя ее с нематериальной, не всегда правильно, хотя у материальной мотивации есть некоторые преимущества [13]. Например, она выступает наиболее стандартной, так как, вне зависимости от имеющегося положения, сотрудники больше ценят денежные поощрения и возможность самостоятельно распоряжаться заработанными деньгами. В определенных ситуациях сотрудники готовы изменить любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты. Так происходит потому, что действие инструментов нематериальной мотивации несет за собой некоторые ограничения.

1. Оплата труда. Наиболее лучшим способом денежной мотивации выступает повышение заработной платы. Для того чтобы была реальная отдача от работников, объем предполагаемого вознаграждения должен быть относительно большим, в противном случае это может вызвать большой негатив делать свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более

действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты [20].

В хорошей ситуации принятие решения о повышении оплаты труда должно инициироваться работодателем, но, к сожалению, это очень редкий случай. Исходя из этого, требование о перерасчете оплаты труда является, как правило, методом шантажа некоторыми работниками, которые говорят что уволятся. Нередко данный метод действует, но о весомом увеличении заработной платы речь не идет. И исходя из этого, по истечению определенного времени сотрудник опять проявляет недовольство своим окладом, так как возникает так называемый «эффект привыкания к доходу».

2. Премии. Одним из самых распространенных способов денежной мотивации выступают квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Главный прирост процента надбавки за выслугу лет ложиться на первые годы работы на фирме, когда сотрудник эффективно работает на пользу компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что по истечению двух лет работник, по каким-либо причинам, захочет изменить место работы. Наибольшая стабильность выслеживается у персонала, проработавшего на предприятии более пяти лет, так как к данному времени надбавка за выслугу лет уже составляет достаточно большую сумму [11].

В российских фирмах существует выдача «премий–призов» – денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом – нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у работников промышленных

предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

3. Процент. Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг [20]. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

4. Бонусы. В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов [20].

Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение (тантьема), выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли, и пр. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж). При начислении бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры организации, так или иначе, связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую.

1.3. Эффективные методы стимулирования персонала для повышения эффективности деятельности

Методы мотивации труда аналогичны методам, которые применяются в управлении персоналом в целом. Среди данных методов выделяют общие, которые широко используются в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом), это такие как: административные, экономические, социальные и большое количество определенных частных методов. Управление персоналом, включая мотивацию труда должно формироваться на принципах системного подхода и анализа, что бы затронуть весь кадровый состав компании, увязку определенных решений в пределах подсистемы с учетом воздействия их на всю систему в целом, анализ и принятие решений по отношению к сотрудникам с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей.





Рис.1.2. Методы управления мотивацией персонала

1. Административные методы. Данные методы характеризуются прямым воздействием субъекта на объект управления.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная важность трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека работать в данной компании, культура трудовой деятельности.

2. Экономические методы. Благодаря данным методам выполняется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

Экономические методы – выступают как элементы экономического механизма, благодаря которым выполняется эффективное развитие компании. Это целая система мотивов и стимулов, которая подталкивает сотрудников хорошо работать. Среди данных методов выделяют [8]:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);

- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

3. Социально-психологические методы. Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы

поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В состав данных методов входят [8]:

– Развитие коллективов, с учетом типы личности и характера сотрудников, формирование спокойного психологического климата, рабочей атмосферы. Здесь для хорошей мотивации важно помнить, что отношение к труду у каждого свое. Особое мнение директора должны заострять на отношении работников к труду как к объекту. Именно на данных принципах и следует строить коллективные отношения [4].

– Свой пример руководителя своим работникам. Во-первых, это имидж менеджера, который влияет как мотивационное воздействие на работников в плане их самовыражения и причастности к трудовой деятельности в компании с хорошим и успешным руководителем. Помимо этого, на личном примере часто складывается власть руководителя, которая важна для выполнения других функций по управлению персоналом.

– Ориентирующие условия, то есть задачи, организации и ее миссия. Любой работник обязан знать эти задачи, так как удовлетворяя личные потребности, он в то же время работает, чтобы достичь целей, которые стоят перед компанией в целом.

– Принятие участия работников в управлении.

– Удовлетворение культурных и духовных потребностей – это возможности социального общения работников. Многие директора, которые делают ставку на сотрудников компании, главным образом в фирмах, которые не занимаются материальным производством, а оказывающих услуги населению, стараются проводить в свободное время мероприятия, направленные на организацию досуга своих работников и

членов их семей или отмечают праздничные события в жизни компании или особо отличившихся ее работников совместными походами в кафе, кино и т.п. Данные походы считаются наиболее значимыми в плане улучшения мотивации труда, чем элементы денежного стимулирования, применяемые к определенным сотрудникам. Важно сказать, что заработная плата на данных предприятиях относительно высока.

– Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития сотрудников. Люди обычно придерживаются каких-либо этических правил и норм. Данные нормы важны не только в быту, но и в рабочем коллективе. Исходя из этого, руководство компании ставит социальные нормы поведения на рабочем месте, или они вырабатываются на основе соглашения между работниками и руководством либо на базы выработанных годами традиций, то такое положение вещей помогает улучшению социально-нравственного климата в рабочем составе сотрудников и выступает главным мотивирующим фактором.

– Установление моральных санкций и поощрений, то есть грамотное сочетание хороших и плохих стимулов. Моральные санкции, такие как выговоров и замечаний имеют в себе мощь мотивационного воздействия в компаниях, где это выработано многолетней традицией.

– Социальная профилактика и социальная защита сотрудников – это медицинская помощь, на бесплатной основе, бесплатные путевки, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, компенсации на проезд и иные виды морального стимулирования. Но данные методы социальной защиты имеют определенное мотивационное воздействие в компаниях, где цена рабочей силы довольно небольшая и нужны дополнительные меры денежного поощрения сотрудников.

Отдельным пунктом можно сказать о духовно-нравственных методах, которые относятся в большем объеме к советской модели стимулирования сотрудников. Это направленность на глобальные цели, озвучиваемые в виде лозунгов. Для удовлетворения у некоторых работников потребностей

высшего порядка в их важности и успехе руководство компании должно выявить главные цели компании и делать политику их достижения духовно-нравственными методами [15].

Так же помимо упомянутых ранее материальных и нематериальных методов мотивации выделяют следующие наиболее эффективные методы мотивации персонала, такие как [38]:

1. Типовые стимулы, к которым можно отнести: перевод на более высшую должность, увеличение полномочий, дача процента экономического эффекта, признание, наиболее удобное место за столом при проведении совещания, устная благодарность директора компании при коллективе, шанс прямого общения с высшим руководителем, денежная премия с уточнением «за что», страхование жизни и здоровья, оплата медицинских услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, ссуды с пониженной ставкой на обучение, приобретение жилья, оплата расходов на ремонт личного автомобиля и бензин и прочие.

2. Индивидуальный пакет стимулов.

При этом в определенной компании не может быть привычного пакета стимулов, стимулирование должно быть индивидуальным, нацеленным на определенного сотрудника.

3. Наказание как одно из методов мотивации работников. В одних компаниях предпочитают больше наказывать, в других – больше хвалить, в третьих и то и то. Форма наказания привязана к цели воздействия. Главная задача наказания – это недопущение действий, которые могут навредить компании. То есть наказание ценно не само по себе, как «месть» за неправильные действия подчиненного, а как барьер, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит примером всему трудовому коллективу.

Но практика показывает, что директору не нужно сильно верить вдохновенным рассказам о злоупотреблениях своих работников [36].

Исходя из этого, можно сказать, что наказание эффективно, но в том случае, если оно нацелено на оказание нужного психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив. При этом, наказывая нежелательные действия, мы определенным образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешенном направлении. При наказании сотрудника обязательно наличие объяснения, за что и зачем применяется наказание. Наказание обязательно должно соответствовать проступку. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника организации причинен действительно прямой материальный ущерб, который можно измерить и просчитать. Во многих случаях после проступка подчиненного начальнику бывает достаточно просто поговорить с ним, и вопрос закрывается. Если основная разумная цель использования наказаний в организации – это избежание неудач, то соответственно применение поощрений выражает стремление к достижению лучших результатов и развитию.

4. Денежные выплаты за выполнение задуманных целей – наиболее известный метод мотивации. Данные выплаты производятся при соответствии сотрудника неким ранее установленным параметрам. Среди данных параметров могут быть экономические критерии, критерии качества, оценка работника иными лицами. Любая фирма устанавливает свои критерии данного рода.

5. Выплаты к заработной плате для стимулирования правильного образа жизни сотрудников. Это выплаты в виде вознаграждения за отказ от курения, сотрудникам, не пропустившим ни одного рабочего материального вознаграждения в течение года из-за болезни, сотрудникам, которые регулярно занимаются спортом.

6. Особые индивидуальные вознаграждения – это определенные премии, которые платятся за умения, необходимые фирме в определенной ситуации.

5. Социальная политика компании – также нужный механизм экономического стимулирования, так как [1]:

– Во-первых, в компании осуществляются льготы и гарантии в границах социальной защиты сотрудников, например такие как: социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и другие, она должны быть установленные на государственном или региональном уровне.

– Во-вторых, организации предоставляют своим сотрудникам и членам их семей определенные льготные условия, которые относятся к механизму денежного стимулирования, за счет отложения на данные цели средств из фондов социального развития компании.

Исходя из вышесказанного, социальная политика компании как составная часть политики управления персоналом выглядит как мероприятия, которые связаны с предоставлением сотрудникам определенных льгот, услуг и выплат социального характера.

Заинтересованность сотрудников в труде в компании и ее эффективной экономической деятельности тем лучше, чем больше количество отведенных льгот и услуг, в том числе не упомянутых в существующим законодательстве [50]. Это приводит к уменьшению текучести кадров, так как сотрудник не захочет терять хорошие льготы при увольнении. Данная политика может предоставлять определённый доход сотрудникам фирмы в случае малого уровня заработной платы, к примеру, можно привести государственные учреждения или предоставляться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы при достаточно большом уровне заработной платы. Зарубежный и отечественный опыт ведения социальной политики в компаниях дает возможность сформировать примерный расширенный перечень предоставления льгот и услуг социального характера, которые даются в различном виде [50].

6. Улучшение системы организации труда и управления компанией. Совершенствование координации и взаимодействия между

работниками предприятия, нацеленное распределение служебных обязанностей, конкретная система продвижения по карьерной лестнице, улучшение взаимоотношений между директором и работниками – все это улучшает эффективность, производительности и мотивации работающего в фирме персонала [42].

7. Нематериальные стимулы, которые не затрагивают никаких дополнительных затрат работодателя. Очень важны данные инструменты для компаний с ограниченными материальными ресурсами стимулирования, например государственные организации.

К нематериальным стимулам можно отнести такие как:

- вознаграждения-признательности. К данным вознаграждениям можно отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства предприятия, занесенная в трудовую книжку. Compliment работнику компании тоже можно рассматривать как метод поощрения;

- вознаграждения, которые связанные с большой оценкой статуса работника, приглашение работника в качестве лектора, помощника и пр.

Сведение в единое целое практики деятельности отечественных компаний в изучаемой области показали значимость нематериальных инструментов стимулирования для сотрудников компаний и подтвердили ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в формировании лояльности персонала.

Направлениями активизации применения нематериальных факторов для улучшения лояльности сотрудников компании могут быть:

- поддержание хорошего психологического климата в коллективе;
- формирование механизмов управления конфликтами;
- формирование и становление организационной культуры;

- формирование у работников чувства справедливости, построения работающих механизмов обратной связи;
- расстановка среди сотрудников функционирующих систем оценки деятельности;
- чуткое отношение к проблемам сотрудников и формирование у них чувства защищенности;
- взаимодействие работников в коллектив;
- создание «одной команды» путем улучшения близости благоприятных эмоциональных связей и развитие положительного группового мнения в отношении выполняемой деятельности [54].

Анализируя вышесказанное, мотивация является процессом активизации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и формирования стимулов (внешняя мотивация) для их продвижения к лучшему труду [18]. Задачей мотивации выступает формирование комплекса механизмов, которые подталкивают работника к выполнению действий, нацеленных на достижение цели с наибольшим эффектом. Стандартное описание процесса мотивации состоит из таких понятий как:

- потребности;
- мотивы;
- цели.

Мотивы, которые управляют людьми, очень непросты, подвержены частым переменам и складываются под воздействием ряда внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального положения, мнения окружающих и т.п. Из-за этого прогнозирование поведения работников коллектива в ответ на различные системы мотивации очень не просто.

Способы мотивирования сотрудников фирмы очень многообразны и зависят от развитости системы мотивирования в компании, общей системы управления и особенностей деятельности самой фирмы.

Есть следующие механизмы мотивирования высокого трудового поведения:

- денежное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Наиболее известным методом материального мотивирования выступает индивидуальная премия. Ее нужно давать один раз в год, так как в противном случае она может стать заработной платой, и утратить свое мотивирующее значение. Грамотно заранее установить процент премии по окончании года и сопоставить его с результатами работника. Размер премии в большинстве случаев не менее 30% основного заработка, при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50% [47].

Эффективность премирования складывается из грамотного выбора критериев, их дифференциацией в зависимости от места и характера подструктуры, уровня должностей, ориентацией на вклад и итоговые результаты, гибкость критериев оценки достижений сотрудника.

Удовлетворенность денежным вознаграждением, его честным уровнем мотивирует инициативу людей, складывает у них приверженность компании, привлекает к ней новых сотрудников.

Естественно, любая система денежного вознаграждения не может в полном объеме предусмотреть характер и важность труда, личный вклад сотрудника и все границы работы, так как многие трудовые функции не упоминаются в нормативных актах и должностных регламентах [54].

Потребности все время изменяются, из-за этого невозможно рассчитывать, что мотивация, которая дала результат один раз, будет эффективной и в следующий раз. С развитием личности становятся больше возможности, потребности в саморазвитии.

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя такие как [26]:

- участие в делах компании;
- возможность обучиться новым знаниям и навыкам;
- обогащение содержания труда.

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, которые помогали бы становлению профессиональной гордости, личной ответственности за проделанный труд;
- присутствие вызова, обеспечение возможностей показать себя в работе;
- признание. Например, за заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;
- большие цели, подталкивающие сотрудников на эффективную работу (каждое задание должно иметь в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного понимания, уважения.

Особым механизмом методом мотивации выступает продвижение по карьерной лестнице. Но данный метод внутренне ограничен, так как:

- во-первых, на предприятии число должностей высокого ранга ограничено;
- во-вторых, продвижение по службе влечет за собой увеличение затрат на переподготовку.

В практике управления, обычно, в одно время используются разные методы и их комбинации. Для лучшего управления мотивацией важно применять в управлении компанией все 3 группы методов. Так, применение только властных и денежных мотиваций не дает возможности мобилизовать творческую активность сотрудников компании на достижение целей

предприятия. Для достижения максимальной эффективности важно использование нематериальной мотивации.

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями.

2. Анализ системы стимулирования персонала в «КИА Центр Тавровский»

2.1. Общая характеристика деятельности «КИА Центр Тавровский»

Открытие автоцентра «КИА Центр Тавровский» было осуществлено весной 2010 года. Сегодня это один из крупнейших дилерский центр компании KIA во всем регионе. Его площадь составляет 3500 м², из которых 525 м² занимает шоу-рум. Данные размеры помогли разместить в нем модельный ряд автомобилей KIA, которые официально существуют на территории РФ. Помимо этого у автосалона имеется собственный магазин оригинальных запчастей, дополнительного оборудования.

Сервисная зона «КИА Центра» располагается на 1200 м², и в свою очередь включает в себя 9 постов техобслуживания. Каждый из них имеет нужный набор инструментов и современное оборудование, которое дает возможность в максимально короткие сроки определить поломку и устранить ее. Помимо этого, салом предоставляет такие услуги, как «Прямая приемка» и «Быстрый сервис», которые дают возможность выполнять мелкосрочный ремонт непосредственно в день обращения клиента.

Персонал «КИА Центр» составляют квалифицированные работники, которые прошли обучение в авторизированных дилерских центрах компании «КИА Моторз» в России.

Автоцентр «КИА Центр Тавровский» выступает официальным дилером ООО «КИА Моторс Рус» по продаже и техническому обслуживанию автомобилей марки Kia в Белгороде.

Группа Компаний «Инфосервис» на рынке начиная с 1990 года. В 2005 году стало осуществляться строительство Дилерского центра KIA Центр Тавровский. Открытие нового Авто комплекса площадью 3500м² было осуществлено в конце апреля 2010 года в быстроразвивающемся микрорайоне Таврово, неподалеку от оживленной автомобильной трассы.

Выставочный зал занимает 525 м², для удобства покупателей шоу-рум имеет 2 зоны. Компания предоставляет ряд следующих услуг: оформление кредита и приобретение страхового полиса, комиссионное оформление, а также оборудованная зона ожидания для клиентов сервиса, удобная и просторная парковка перед входом в центр.

Высококвалифицированные сотрудники подробно и правильно расскажут об интересующих вопросах, помогут с выбором, оформят нужный пакет документов.

Покупая в данном салоне автомобиль, можно воспользоваться услугой автострахования.

Исходя из возможностей покупателей, сотрудники компании подберут наиболее грамотную схему оформления кредита.

Также компания предоставляет полный пакет услуг как для физических, так и для юридических лиц:

- testdrive;
- страхование;
- кредитование;
- сервис;
- продажа корпоративным клиентам;
- помощь на дорогах.

Технический центр производит следующие виды работ:

- гарантийный, постгарантийный ремонт;
- техническое обслуживание (ТО);
- диагностические и контрольно-измерительные работы;
- шиномонтаж и балансировка колёс, компьютерный сход-развал;
- заправка, обслуживание и ремонт кондиционеров;
- установка механических и электронных противоугонных систем и средств защиты;
- установка аудио-видеоаппаратуры в автомобили;
- кузовной ремонт.

В данной компании в наличии есть фирменные запчасти, аксессуары и расходные материалы.

Структура компании «КИА Центр Тавровский» представлена на рисунке 2.1.

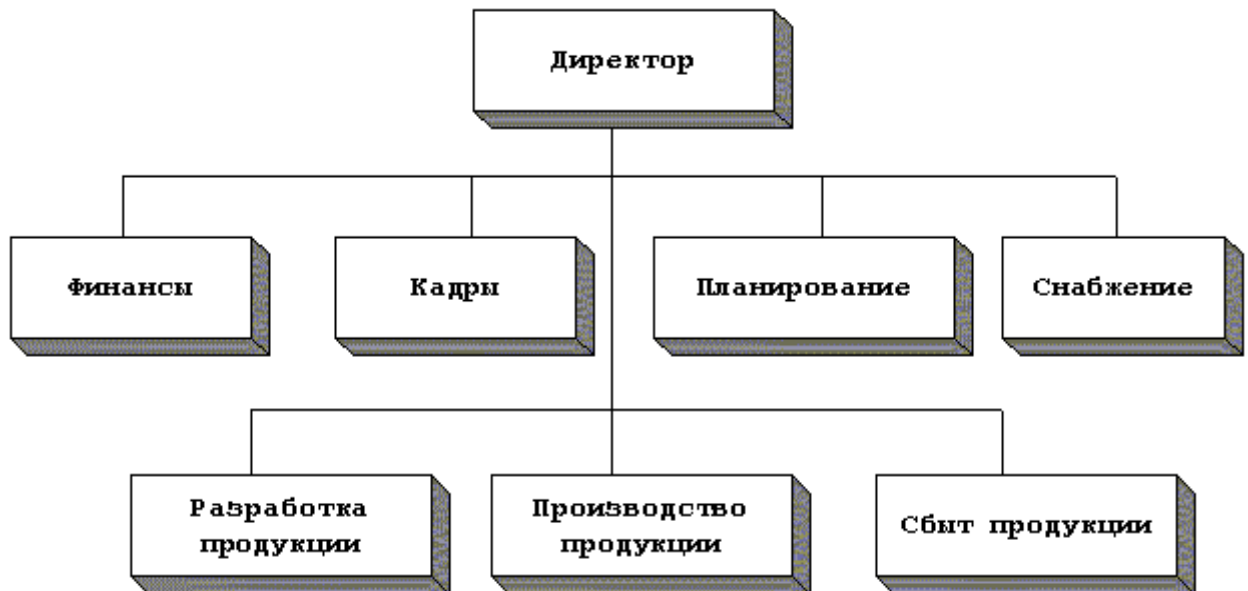


Рис. 2.1. Структура компании «КИА Центр Тавровский»

В данной компании существует положение о системе стимулирования персонала. Рассмотрим его более подробно.

Положение о системе стимулирования персонала.

1. Назначение системы стимулирования персонала

Главной целью системы стимулирования персонала выступает повышение мотивации сотрудников к достижению эффективных индивидуальных результатов труда в соответствии с установленной для каждой должности критериями результативности и профессионализма.

2. Заработная плата

Заработная плата работникам компании производится в соответствии со следующими принципами:

1. Размер заработной платы складывается из среднерыночных показателей для определенной должности и уровня квалификации работника. Среднерыночные показатели выявляются на основе мониторингов рынка

труда, проводимых работниками ОУП, компаниями, специализирующимися на обзорах рынка труда.

2. Зарплатой сотрудника коммерческого подразделения является оклад и процентная премия. Премия сотрудника коммерческого подразделения является процентной и выплачивается постоянно в зависимости от результатов труда.

3. Зарплатой сотрудника функционального подразделения является оклад. Премия сотрудника функционального подразделения не является постоянной и определяется по результатам индивидуальной деятельности, которая оценивается непосредственным руководителем в соответствии с особыми достижениями в работе сотрудника. Премия утверждается Генеральным директором по представлению непосредственного руководителя и согласованию с ОУП.

Формула расчета заработной платы сотрудника коммерческого подразделения:

(2.1)

$$З = (О + \%) \times КДО,$$

где З – зарплата;

О – должностной оклад;

% – размер процентной премии;

КДО – коэффициент деловой оценки.

Формула расчета заработной платы сотрудников функциональных подразделений:

(2.2)

$$З = О \times КДО,$$

где З – зарплата;

О – должностной оклад;

КДО – коэффициент деловой оценки.

5. Уровень зарплаты и все текущие изменения по вопросам заработной платы утверждаются Генеральным директором по согласованию с ОУП.

3. Социальный пакет.

Социальный пакет составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности.

В социальный пакет сотрудника могут входить следующие элементы:

– частичная оплата обучения в комбинации с займом на обучение (например, треть платит сотрудник, треть – компания, треть – покрывается займом сотруднику);

– совместный корпоративный отдых;

– материальная помощь в критических жизненных ситуациях.

Социальный пакет для каждого сотрудника утверждается Генеральным директором по предложению непосредственного руководителя данного сотрудника после согласования с ОУП.

3. Нематериальное стимулирование.

Нематериальное стимулирование подразумевает действия руководителей по поощрению или наказанию сотрудников, а также применение инструментов стимулирования, не связанных с прямым расходованием денежных средств или передачей материальных активов.

Действиями руководителей в рамках нематериального стимулирования являются:

– личный пример;

– индивидуальная и публичная похвала;

– поддержка в трудных ситуациях и ободрение при временных неудачах;

– конфиденциальное обсуждение с сотрудником нарушений и отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием

договоренностей и отслеживанием результатов их исполнения. Публичное наказание через приказ возможно только при систематическом нарушении Правил корпоративного поведения.

Инструментами нематериального стимулирования служат:

– ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами, ценными подарками по итогам конкурса года на звание «Лучший...»;

– публичное награждение отличившихся сотрудников фирменными значками компании;

– зачисление в резерв руководящих кадров и повышение в должности.

Далее рассмотрим Положение об оплате труда и премировании работников.

1.1. Настоящее Положение предусматривает порядок оплаты и премирования работников компании.

1.2. Настоящее Положение распространяет свое действие на всех штатных работников компании.

1.3. Основой оплаты труда являются должностные оклады.

2. Система оплаты труда.

2.1. Должностные оклады сотрудников компании устанавливаются в штатном расписании в соответствии с должностью и квалификацией работника.

2.2. Должностные оклады утверждаются Генеральным директором компании.

2.3. В компании действует повременная система оплаты труда, при которой получаемая заработная плата определяется в соответствии с фактически отработанным временем соответствующего сотрудника.

3. Выплата заработной платы.

3.1. Выплата заработной платы работникам осуществляется в рублях посредством перечисления на пластиковую карточку. Открытие пластиковой

карточки и перечисление заработной платы на пластиковую карточку производится за счет средств компании.

3.2. Выплата заработной платы производится два раза в месяц:

- аванс – 10-го числа;
- заработная плата – 25-го числа.

3.3. Оплата отпуска производится не позднее чем за три дня до его начала.

3.4. Сверхурочная работа компенсируется работникам в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ.

4. Премирование работников.

4.1. В компании не применяется система премирования работников.

4.2. За добросовестное выполнение должностных обязанностей и достижение конкретных результатов в работе, повышение производительности труда, новаторство и за другие успехи в работе, способствующие эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности компании, работники поощряются:

- а) объявлением благодарности;
- б) награждением ценным подарком.

4.3. Поощрения оформляются приказом компании, объявляются работнику и коллективу.

4.4. За высокие показатели результативности труда и значительный личный вклад в развитие компании, проявленные деловые, профессиональные качества и способности работники поощряются выдвижением на вышестоящие должности.

5. Заключительные положения.

5.1. При наличии денежных средств компания производит повышение заработной платы работников с учетом инфляции.

5.2. Все вопросы, не урегулированные настоящим Положением, разрешаются в порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ.

5.3. В случае возникновения спора между сторонами он подлежит урегулированию путем непосредственных переговоров работника и администрации компании, а в случае недостижения согласия он подлежит разрешению в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

2.2. Анализ и проблемы стимулирования персонала в «КИА Центр Тавровский»

Экономическую эффективность деятельности «КИА Центр Тавровский» проанализируем, рассмотрев результаты производственно-хозяйственной деятельности (табл.2.1).

Таблица 2.1

Годовой отчет «КИА Центр Тавровский»

Период до:	2015 31/12	2014 31/12	2013 31/12	2012 31/12
Общий доход	49521447	47097049	47597897	47242933
Выручка	49521447	47097049	47597897	47242933
Прочие доходы	-	-	-	-
Стоимость доходов	39653769	37754115	37511941	36536005
Валовая прибыль	9867678	9342934	10085956	10706928
Итого операционные расходы	47346261	44525837	44438824	43723592

Как видно из таблицы 2.1. в 2013-2015 годах выручка «КИА Центр Тавровский» в действующих ценах в 2013 году по сравнению с 2014 не выросла, даже уменьшилась на 0,3%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом выручка продемонстрировала устойчивый рост, увеличившись на 4.9%.

Таблица 2.2

Квартальный отчет «КИА Центр Тавровский»

Период до:	2015 31/12	2015 30/09	2015 30/06	2015 31/03
Общий доход	12791769	13110901	12441109	11177668
Выручка	12791769	13110901	12441109	11177668
Прочие доходы	-	-	-	-
Стоимость доходов	1026552	10534664	9902706	8999846
Валовая прибыль	2575217	2576237	2538403	2177822
Итого операционные расходы	12456445	12433398	11790399	10666019

Как видно из таблицы 2.2 основной процент выручки компании «КИА Центр Тавровский» приходится на конец лета – начало осень и составляет 13110901, что на 5,4% больше весеннего периода, и на 7,1% больше зимнего.

Проведём анализ механизмов мотивации в компании «КИА Центр Тавровский».

В управлении персоналом в «КИА Центр Тавровский» применяются следующие методы:

- Организационно - административные методы управления. Данные методы управления в компании «КИА Центр Тавровский» заключаются в регулирование взаимоотношений работников, с помощью воздействия на них через положения о структурных подразделениях и должностных инструкций, а так же в использование властных рычагов управления (подготовка приказов, издание распоряжений) при управлении функционированием компании.

- Экономические методы управления, которые заключаются в денежном стимулировании сотрудников.

– Социально-психологические методы управления. Данные методы основываются на развитие у работников чувства принадлежности к организации, подготовке общей рекламы, глобального применения логотипов предприятия, обеспечения работников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Основное внимание в «Положениях о системе оплаты и стимулирования труда персонала» в «КИА Центр Тавровский» было уделено материальным методам стимулирования. Они наиболее актуальны для Российских предприятий вообще. В соответствии с трудовым кодексом предприятия самостоятельно могут выбирать форму системы оплаты труда, объемы тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Главные методы оплаты труда и премирования заложены в Положение об оплате труда работников, утверждаемым приказом Генерального директора «КИА Центр Тавровский».

Сумма премии определяется ежемесячно на основании управленческого учета деятельности предприятия. Базовым размером для определения премии выступает валовая прибыль (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Зависимость уровня премии от уровня валовой прибыли в компании
«КИА Центр Тавровский»

Валовая прибыль, тыс. руб.	Процент премиального фонда, %
До 400	10
От 400 до 500	12
От 500 до 600	13
От 600 до 700	14
Свыше 700	15

Премиальный фонд складывается только при соблюдении двух показателей:

– плана по валовой прибыли;

– плана реализации, который устанавливается на год.

Размер премиального фонда делается приказом по предприятию.

Премиальный фонд директора распределяется по решению директора компании за определённые производственные показатели работы работников, за качественное отношение к должностным обязанностям, за выполнение сверх рабочих заданий.

Вознаграждение по итогам работы за год – премиальная выплата в механизме оплаты труда, фундаментом для начисления которой выступает выполнение в целом по компании за отчетный год показателей по количеству продажи продукции, уровню затрат на один рубль проданной продукции. Объем поощрения закрепляется приказом директора компании.

К несистемным выплатам из средств прибыли в «КИА Центр Тавровский» относятся разовые премии, которые устанавливаются за выполнение индивидуальных и коллективных особо важных производственных заданий, достижение значительных результатов в совершенствовании технологии.

Стимулирование сотрудников не хватает потому, что в компании наблюдается большая текучесть кадров, причиной чего выступает то, что сотрудникам мало стимула роста по карьерной лестнице. Компания не предоставляет своим сотрудникам карьерный рост.

За каждое нарушение трудовой дисциплины и механизма производства к сотруднику компании «КИА Центр Тавровский» применяется санкция в виде полного или частичного лишения премии. На сегодняшний день установленный в компании привычный размер премии сотрудников предотвращает увеличение текучести кадров и уменьшает затраты на поиски других трудовых ресурсов.

В процессе изучения «КИА Центр Тавровский» был проведен опрос общественного мнения сотрудников организации, с помощью которых были выявлены показатели.

В данном опросе участвовали 20 человек. В первой части опроса сотрудников просили назвать качественные характеристики идеальной работы. Были названы следующие:

- независимость от других;
- разнообразие;
- возможность видеть результат;
- возможность приносить пользу обществу;
- хорошие отношения с коллегами;
- высокий заработок: легкость работы;
- возможность творчества;
- отсутствие стресса;
- возможность роста;
- содержательная часть работы как самоцель.

Таблица 2.4

Результаты опроса общественного мнения сотрудников

Факторы, повышающие производительность	Количество проголосовавших человек из 20 опрошенных
Возможность продвижения	16/20
Хорошая з/плата	20/20
З/плата, зависящая от качества работы	16/20
Признание	15/20
Работа, дающая возможность развивать способности	20/20
Высокая доля ответственности	14/20
Интересная работа	18/20
Работа, требующая творческого подхода	12/20
Факторы, делающие работу более приятной	15/20
Дополнительные льготы	13/20

Справедливое отношение	18/20
Информированность	16/20
Гибкий график работы	12/20
Хорошие отношения с начальством	20/20
Работа с людьми, которые нравятся	20/20
Работа без напряжения и спешки	18/20
Чистое, тихое рабочее место	12/20
Удобное расположение работы	12/20

Из данной таблицы мы видим, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для «серых воротничков» по сравнению с «белыми» – высокий заработок и легкость работы.

Мотивационная деятельность «КИА Центр Тавровский» представлена достаточно слабо. Одним из основных мотивационным звеном в компании «КИА Центр Тавровский» выступает директор, который отражает и формирует все мотивационные процессы.

Помимо формальной организационной структуры, которая определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности, присутствует также неформальная структура, которая не отражена в документах, но решает деловые задачи и цели предприятия на основе человеческих отношений в коллективе. Также в коллективе сложилась неформальная межличностная система симпатий и антипатий, которая оказывает непосредственное влияние на мотивацию работников, а руководитель организации выступает субъектом этой подсистемы.

В компании «КИА Центр Тавровский» существуют профессиональные надбавки за индивидуальные профессиональные качества и квалификации работника, а также надбавки за качественное отношение к труду, но руководство их не использует.

С системой мотивации в компании «КИА Центр Тавровский» тесно связана и система компенсаций в компании. По сути, система компенсаций является отражением и стратегии развития компании, и направленности мотивации работников.

Система мотивации в «КИА Центр Тавровский» очень индивидуальна, и обычное копирование конкурентов почти не приводит к хорошему результату. Особенно это справедливо в отношении топ – менеджеров компании. Как правило, топ – менеджеров мотивирует, т.е. подвигает к эффективной и ответственной работе:

- полное сопоставление заработной платы и конечного результата;
- гласность и подконтрольность;
- статус топ-менеджера;
- однозначный контракт;
- система требований и задач на этапе стратегического планирования.

Главный недостаток в мотивации топ – менеджеров в компании «КИА Центр Тавровский», это даже не денежные факторы. Как правило, с системой компенсаций здесь все более – менее согласованно, все знают, что предлагают конкуренты, и стараются не отступать от общего, так сказать, списка. Если Вы проанализируете список мотиваторов, то увидите, что основное, что может быть интересно топ – менеджеру – это его позиционирование внутри компании, качество решаемых задач, и соотношение власти и ресурсов с его ответственностью.

К сожалению, именно последнее труднее всего реализовать. Именно здесь, при согласовании интересов топ – менеджера и владельца и начинается конфликт интересов. Это связано с тем, что с одной стороны у нас нет в полном объеме законодательной базы для подобной передачи ответственности и полномочий, с другой стороны есть обоюдный страх и владельца, и топ – менеджера, который вырисовывается так: «А вдруг он меня кинет» (подставит, уведет мой бизнес,...). Вопрос «Как я могу ему

доверять?» возникает постоянно, на всех консалтинговых проектах, где приходится решать подобные задачи.

Одним из решений данной ситуации, выступает полное, подробно прописанное дополнительное соглашение к трудовому договору, в котором уже будут оговариваться все мотивационные программы, пути обучения, а так же делегируемые задачи (вместе с ресурсами и ответственными сотрудниками) и т.д.

В большинстве случаев наличие данного соглашения, с конкретно написанными правами и обязанностями сторон, с полностью и в полном объеме установленными задачами, которые рассмотрены пошагово, и соответствующе прописанным вознаграждением выступает той причиной, из-за которой топ – менеджер фирмы «КИА Центр Тавровский» соглашается прийти в компанию даже за меньший (по сравнению) с конкурентами компенсационный пакет.

2.3. Пути совершенствования стимулирования персонала

Для устранения выявленных проблем предложим комплекс мероприятий, которые будут нацелены на улучшение системы стимулирования персонала в компании «КИА Центр Тавровский».

При формировании системы стимулирования в компании «КИА Центр Тавровский» нужно помнить все отделы управления. Для того чтобы интересы никакого отдела не ущемить, к выработке системы стимулирования хорошо было бы привлекать руководителей всех отделов, а так же главных специалистов компании. Нельзя что бы сложилась ситуация, в которой работники одного отдела будут получать вознаграждения, а другой отдел останется без него [25].

Количественная оценка эффективности системы премирования складывается с ракурса полезности ее премирования для работодателя. Она включает в себя:

- выявление достигнутого уровня выполнения показателя премирования в период оценки эффективности (Уд);
- сопоставление его с планкой выполнения показателя в базисном периоде или каким – либо другим уровнем выполнения показателя, принимаемого за базу (Уб);
- выявление величины изменения показателя;
- выявление эффекта в материальном выражении, складывающимся из изменения показателей премирования (Эд);
- сопоставление экономического эффекта с соответствующей премиальной оплатой и определение абсолютной эффективности системы премирования.

Под абсолютной эффективностью (Аэ) системы премирования в рассматриваемом периоде (Эд) и соответствующей этому изменению величиной выплачиваемых премий (П) и рассчитывается по формуле (2.3)

$$Аэ = Эд - П \quad (2.3)$$

где Аэ – абсолютная эффективность;

Эд – показатель премирования;

П – величина выплачиваемых премий.

Имеющийся механизм денежного стимулирования нуждается в сильных изменениях. Первоочередно важно упорядочить перечень стимулирующих доплат и надбавок, сделать меньше их перечень, оставив те из них, которые непосредственно оказывают влияние на безопасность и качество перевозочной и ремонтной деятельности предприятий. Исключениями могут быть доплаты и надбавки, которые прописаны в федеральном законодательстве.

Перечислим требования, на которые важно обращать внимание при формировании системы стимулирования:

- объективность: то есть размер вознаграждения сотрудника должен складываться на основе реальной оценки результатов его деятельности;

- предсказуемость: сотрудник обязан знать, какое вознаграждение ему предполагается в зависимости от результатов своей деятельности;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого сотрудника в конечный результат трудовой деятельности всего коллектива, его стажу работы и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно идти за достижением результата как можно быстрее, если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения;
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и справедливы, в том числе с его точки зрения.

Размеры и структура социальных выплат и льгот складываются от экономического положения предприятия, но, при любом раскладе, в процессе формирования системы вознаграждения важно брать во внимание нужды и потребности сотрудников. В итоге, она должна уравнивать структуру мотивов и гармонизировать интересы сотрудника и компании. Этой задаче должна быть подчинена и разработка документов, в частности, которые прописывают порядок выплаты заработной платы. Главное, чтобы с ними были ознакомлены все сотрудники компании. Наглядность документации, гласность обеспечение обратной связи – важные условия сотрудничества сотрудников организации и руководства, их взаимного доверия.

На основе анализа, определенных плюсов и минусов в оплате труда, предлагается стимулировать вклад каждого сотрудника в повышение результативности работы подразделения. А также формировать надбавки:

- за хорошие достижения в труде;
- за выполнение особо важной работы на срок ее выполнения;
- за замещение специалистов, которые отсутствуют.

В целях закрепления кадров и уменьшению их текучести производить выплаты социального характера, которые связаны с предоставлением сотрудникам компании «КИА Центр Тавровский» социальных льгот:

- определенные доплаты к пенсии работающим пенсионерам за счет средств организации;
- оплата абонементов в группы здоровья, занятий в спортивных секциях, и другие подобные расходы;
- возмещение платы работников за содержание детей в дошкольных организациях;
- стоимость подарков и билетов на зрелищные мероприятия детям работников за счет средств организации;
- расходы на платное обучение работников, не связанное с производственной необходимостью, расходы на платное обучение семей работников;
- безвозмездные субсидии, предоставленные работникам на жилищное строительство или приобретение жилья;
- суммы, уплаченные за работников организацией в порядке погашения заемных денежных средств, выданных работникам на жилищное строительство, приобретение жилья, обзаведение домашним хозяйством.

Практика последних лет показала, что в настоящее время целесообразно всесторонне рассмотреть размеры и стажевые группы вознаграждения за выслугу лет. Необходимо разработать систему измерения эффективности труда руководителей и специалистов отрасли.

Материальное стимулирование труда требует существенных изменений, особенно специалистов, чья работа непосредственно связана с приемом граждан и ведением их личных дел, зачастую дела не так просты, как кажутся на первый взгляд [15].

Основным элементом компенсационного пакета выступает заработная плата, в состав которой входят:

- оклад;

- доплаты и надбавки за условия труда;
- доплата за выслугу лет.

В обобщенном виде система стимулирования труда представлена как - совокупность следующих блоков:

- материальное стимулирование;
- моральное поощрение;
- социальные программы;
- поощрение путем продвижения по службе;
- дополнительные формы поощрения за достижения в труде.

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 компании большое внимание уделяется и моральному поощрению работников [27].

Одним из путей трансформации системы стимулирования работников с учетом структурной реформы может стать введение системы бонусов – коллективных премий по итогам проделанной работы в целом. Такого рода выплаты, получившие особое распространение в практике мирового менеджмента, позволяют приобщить работника к целям организации.

Чтобы выбранная система оплаты усиливала мотивацию работников фирмы, специалисты по кадровому менеджменту предлагают проводить проектирование в следующей последовательности:

- определить цели и принципы системы оплаты (ориентация на индивидуальные или групповые результаты, позволяет ли данная система найти и удержать нужных специалистов, уменьшить текучесть персонала и т.п.);
- собрать информацию о системах оплаты в формах-конкурентах;
- проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты;

- рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты;

- проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

Существующая в компании сегодня система оплаты труда сочетает в себе несколько из перечисленных форм оплаты труда, которые реализуются для отдельных групп персонала. Анализ возможных форм организации системы оплаты труда в компании по предложенной технологии, исходя из цели изменения текущей экономической ситуации показал, что существующая система должна быть также дополнена системой участия работников в прибыли компании и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Под системами участия работников в прибыли понимается «разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества».

Наиболее распространены сегодня следующие системы участия работников в прибыли организации: система Скэнлона [26].

Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника. Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции (услуги) – K_0 . Если доля заработной платы в стоимости продукции (услуги) меньше запланированной доли K_0 , то сумма экономии S , подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат. Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, $1/5$ направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между

работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции (услуги). Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что сотрудники смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы компании [26].

Методика, применяемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости услуги, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима именно в компании, где доля живого труда велика.

Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия можно предложить основанное на системе Ракера исчисление премиального фонда, как процента от прироста выручки предприятия в анализируемом периоде. Процент, направляемый на формирование премиального фонда, должен определяться исходя из удельного веса затрат на оплату труда в стоимости продукции предприятия за последние годы [20].

В целом можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников:

1. Мотивирование тогда приносит результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж; неординарное обозначение должности – все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение

работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения.

2. Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

3. Положительное подкрепление результативнее отрицательного.

4. Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Однако поощрения руководителя должны в конце концов воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы.

Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех.

Одной из главных задач руководства является обеспечение максимально эффективной работы компании. Эффективность в данном случае предполагает получение максимально возможной прибыли через увеличение производительности, минимизацию издержек и повышение рентабельности магазинов. В качестве производительности магазина

выступает показатель товарооборота. Именно на его постоянное увеличение направлены все действия руководства компании. Увеличение товарооборота, минимизация издержек, а также обеспечение рентабельности магазинов достигается применением целого комплекса мероприятий, таких как:

- диверсификация деятельности;
- управление персоналом;
- совершенствование системы мотивации персонала.

Совершенствование системы мотивации персонала компании обязательно должно быть комплексным. Улучшения должны касаться всех подсистем стимулирования – материальных и нематериальных. Именно это позволит превратить мотивацию в инструмент повышения эффективности деятельности организации.

В области улучшения материального стимулирования персонала очень интересен опыт западных специалистов. Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты на предприятиях США и Западной Европы используется система «Pay for Performance» – «плата за исполнение» (PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда [28].

Проанализировав сложившуюся в компании систему стимулирования персонала, можно сделать ряд выводов.

Во-первых, оплата труда работников не соизмерима реально отработанному времени.

Во-вторых, оперативным управлением в офисе занимаются люди, не имеющие должного на это образования.

В-третьих, в офисе высокий уровень текучести кадров, что негативно сказывается на персонале, не дает сформироваться коллективу,

коллективному духу, что отрицательно действует на производительность труда.

На основе проведенного исследования системы стимулирования компании «КИА Центр Тавровский» персонала можно сказать, что размер заработной платы сотрудников поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Использование экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда.

Комплекс мероприятий, направленный на совершенствование существующей в компании «КИА Центр Тавровский», включает в себя:

1. Установление надбавок:
 - за высокие достижения в труде;
 - за выполнение особо важной работы на срок ее выполнения;
 - за замещение отсутствующих специалистов.
2. Осуществление выплат социального характера, связанных с предоставлением работникам социальных льгот:
 - оплата абонементов в группы здоровья, занятий в спортивных секциях, и другие подобные расходы;
 - возмещение платы работников за содержание детей в дошкольных организациях;

- стоимость подарков и билетов на зрелищные мероприятия детям работников за счет средств организации;

- расходы на платное обучение работников, не связанное с производственной необходимостью, расходы на платное обучение семей работников;

- безвозмездные субсидии, предоставленные работникам на жилищное строительство или приобретение жилья;

3. Дополнение существующей системы стимулирования системой участия работников в прибыли компании и построения управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Эффективная система стимулирования персонала должна строиться на определенных принципах, это комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленное творчество. Все перечисленные принципы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, это даст гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Заключение

Под понятие мотивации предполагается процесс активизации мотивов сотрудников и формирования стимулов для их толчка к эффективной трудовой деятельности.

Главной задачей мотивации выступает развитие комплекса механизмов, которые подталкивают работника к выполнению действий, нацеленных на достижение цели с наилучшим эффектом. Процесс мотивации можно разделить на такие этапы как:

- определение потребностей;
- установление и развитие мотивов;
- управление мотивами с целью улучшения поведения людей, важного для достижения целей;
- изменение мотивационного механизма в зависимости от уровня достижения результатов.

Система мотивации сотрудников может базироваться на любых методах, выбор которых имеет зависимость от налаженности системы стимулирования в компании, всей системы управления и особенностей деятельности компании. Классификация методов мотивации происходит от ориентации на влияние на те или иные нужды, может быть разделена на:

- организационно распорядительные (организационно-административные);
- экономические;
- социально-психологические.

Помимо этого методы стимулирования можно классифицировать в такие 4 вида, как:

- экономические стимулы;
- управление по целям;
- обогащение труда;
- система участия.

Исследования, которые были проведены в работе показывают, что наиболее сильной мотивацией выступает оклад и индивидуальная надбавка, которая представлена в виде сдельной оплаты, а затем будут различные виды премий.

Анализ системы мотивации труда в компании «КИА Центр Тавровский» показал, что управление персоналом компании производится при помощи сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. База системы стимулирования персонала формируется в применении организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Основными слабыми сторонами существующих систем стимулирования труда работников компании «КИА Центр Тавровский» являются следующие аспекты:

- В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

- Индивидуальные профессиональные качества количественными характеристиками содержательно (количественно и качественно) не определены. Начисление КТУ проводит руководитель, опираясь лишь на свое субъективное мнение.

- Квалификация работника определена не для всех категорий персонала.

- Отсутствие корпоративных методов управления. Руководство принимает решение без обсуждения с коллективом.

- Социально-психологические методы мотивации закреплены в «Положении о системе оплаты и стимулирования труда персонала», но фактически в организации не применяются.

Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия, выражается в том, что не удается собрать кадры.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в компании «КИА Центр Тавровский» могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, подготовке и переподготовке; доска почета. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива).

Предложенные формы материального стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резко растущих. Внедрение таких необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой.

В целом по предприятию можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Таким образом, дальнейшее развитие механизмов управления в целом и мотивацией в частности является перспективным направлением развития менеджмента в современных условиях.

Список использованных источников

1. Аблязов, Р.С. Соревновательный способ мотивации как метод повышения производительности труда [Текст] / Р.С. Аблязов // Аграрная наука. – 2014. – № 9. – С. 5-7.
2. Анциферов, Л.И. Личность в трудных жизненных условиях: Переосмысление, преобразование ситуаций и психологическая защита [Текст] / Л.И. Анциферов. – М.: Экимо, 2014. – 110 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Наука, 2015. – 402 с.
4. Бердников, А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования [Текст] / А. Бердников // Кадровик. – 2013. – № 9. – С. 3-5.
5. Бережная, Э.В. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях [Текст] / Э.В. Бережная // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 383-386.
6. Був, Л. П. Социальная среда и сознание личности [Текст] / Л. П. Був. – М.: Наука, 2014. – 208 с.
7. Валеева, Ю.С. Диагностика производственно-финансового потенциала предприятия [Текст] / Ю.С. Валеева. – М.: Наука, 2013. – 136 с.
8. Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданян // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 42-46.
9. Вардаян, И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников [Текст] / И.С. Варданян // Кадровик. – 2015. – № 10. – С. 63-65.
10. Ветоха, Д.И. Совершенствование трудовых отношений как фактор мотивации труда [Текст] / Д.И. Ветоха // Вестник Полоцкого государственного университета. – 2015. – N 8. – С. 23-31.

11. Виниченко, М.В. Совершенствование мотивации персонала в банковской сфере России в условиях экономического кризиса [Текст] / М.В. Виниченко // Социальная политика и социология. – 2013. – № 5. – С. 97-106.
12. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Статус, 2013. – 125 с.
13. Волгина, Н.А. Международная экономика [Текст] / Н.А. Волгина. – М.: Наука, 2014. – 301 с.
14. Глухов, В.В. Основы менеджмента [Текст] / В.В. Глухов. – СПб.: Дело, 2012. – 256 с.
15. Глухов, В.В. Основы менеджмента В.В. Глухов. – М.: Наука, – 2015. – 311 с.
16. Гонова, А.А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии [Текст] / А.А. Гонова // Проблемы региональной экономики. – 2014. – № 1/2. – С. 207-208.
17. Двинин, А.П. Психология труда [Текст] / А.П. Двинин. – СПб.: Наука, 2012. – 208 с.
18. Евплов, А.В. Совершенствование мотивации работников в системе менеджмента [Текст] / А.В. Евплов // Менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 14-16.
19. Жуковский И.В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы [Текст] / И.В. Жуковский // Управление персоналом. – 2015. – N 13. – С. 55-56.
20. Журавлев, Г.Т. Экономика и социология труда [Текст] / Г.Т. Журавлев. – М.: Экимо, 2014. – 147 с.
21. Иванова, И.А. Заработная плата – основная форма дохода трудового населения [Текст] / И.А. Иванова // Человек и труд. – 2013. – № 5. – С. 73 – 77.
22. Игнатов, В.П. Теория управления [Текст] / В.П. Игнатов. – Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2010. – 478 с.

23. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П. Ильин. – СПб.: Дело, 2013. – 109 с.
24. Ищенко, С.Д. Определение стратегического направления в работе с персоналом на основе анализа служебного поведения [Текст] / С.Д. Ищенко // Управление персоналом. – 2016. - № 14. – С. 66-73.
25. Климова, В.А. Пути совершенствования мотивационного механизма организации // Российский внешнеэкономический вестник [Текст] / В.А. Климова. – 2014. – № 7. – С. 70-74.
26. Колесников, Б.И. Совершенствование мотивации эффективной деятельности работников предприятия [Текст] / Б.И. Колесников. – М. : ВИНТИ РАН, 2015. – 131 с.
27. Котляр, Б.А. Совершенствование мотивации – основное условие повышения реального содержания оплаты труда [Текст] / Б.А. Котляр // Цветные металлы. – 2014. – № 2. – С. 8-13.
28. Лазурский, А.Ф. Избранные труды по психологии [Текст] / А.Ф. Лазурский. – М.: Эскиммо, 2014. – 300 с.
29. Лукьянчикова, Т.Л. Плати всегда, плати за все.... эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях: опыт развитых стран [Текст] / Т.Л. Лукьянчикова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 7. – С. 153-157.
30. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] / И.И. Мазур. – М.: Наука, 2013. – 264 с.
31. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях [Текст] / А.О. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 376-379.
32. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала [Текст] / Р.Е. Мансуров. – М.: БХВ-Петербург, 2014. – 224 с.
33. Мансуров, Р. Практика справедливых зарплат [Текст] / Р. Мансуров // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 12. – С. 78-85.

34. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации [Текст] / Э. Мерманн. – М.: Гуманитарный центр, 2013. – 184 с.
35. Меркушова, Н.И. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях [Текст] / Н.И. Меркушова // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. – 2016. – № 1. – С. 49-58.
36. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала [Текст] / М.Ф. Мизинцева. – М.: Юрайт, 2014. – 384 с.
37. Минков, Е.Г. Мотивация. Структура и функционирование [Текст] / Е.Г. Минков. – М.: Феникс, 2014. – 416 с.
38. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала [Текст] / И.В. Мишурова. – М.: Феникс, МарТ, 2016. – 272 с.
39. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В. Надеждина. – М.: Харвест, 2015. – 254 с.
40. Наумова, А.И. Преподавание и метод конкретных ситуаций [Текст] / А.И. Наумова. – М.: Наука, – 2012. – 401 с.
41. Николаев, Н.Н. Кадровая политика и мотивация труда на предприятии [Текст] / Н.Н. Николаев // Горный журнал. – 2016. – № 4. – С. 47-52.
42. Нюттен, Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего [Текст] / Ж. Нюттен. – М.: Смысл, 2016. – 608 с.
43. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 672 с.
44. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 640 с.
45. Орлова, Е.В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) [Текст] / Е.В. Орлова. – М.: Библиотечка «Российской Газеты», 2015. – 176 с.
46. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации [Текст] / И.П. Пономарев. – М.: Едиториал УРСС, 2014. – 224 с.

47. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации [Текст] / И.П. Пономарев. – М.: Либроком, 2013. – 224 с.
48. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / В.П. Пугачев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 394 с.
49. Пугачев, В.П. Социологический анализ проблемы мотивации труда гражданских служащих [Текст] / В.П. Пугачев // Государственная служба. – 2013. – №1. – С. 31.
50. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2013. – 864 с.
51. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Н.С. Пряжников. – М.: Академия, 2016. – 338 с.
52. Рогожин, С.В. Теория организации [Текст] / С.В. Рогожин. – М.: Экзамен, 2014. – 320 с.
53. Самыгин, С.И. Управление персоналом [Текст] / С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 512 с.
54. Слепцова, А.С. Психодиагностика персонала [Текст] / А.С. Слепцова. – М.: Книжкин дом, 2014. – 320 с.
55. Слепцова, А.С. Психодиагностика персонала [Текст] / А.С. Слепцова. – М.: Феникс, 2012. – 320 с.
56. Спивак, В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.А. Спивак. – М.: Дело, 2014. – 214 с.
57. Сулова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом [Текст] / И.М. Сулова // Научные и технические библиотеки. – 2016. – № 12. – С. 5-12.
58. Старобинский, Э.К. Как управлять персоналом [Текст] / Э.К. Старобинский. – М.: Экономика, 2014. – 327 с.
59. Филаткина, М. Госслужащие: мотивы выбора места работы [Текст] / М. Филаткина // Человек и труд. – 2010. – №8. – С. 64.
60. Фролов, С.С. Социология организаций: Учебник [Текст] / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2013. – 384 с.

61. Чернышева, В.Н. Экономика предприятия [Текст] / В.Н. Чернышева. – М.: Наука, 2014. – 279с.
62. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 112с.
63. Щеглов, Е.В. Стимулирование труда – основной инструмент управления трудовым коллективом [Текст] / Е.В. Щеглов // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2016. – № 4. – С. 22-24.

Приложение

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Годовой отчет о доходах «КИА Центр Тавровский»

Период до	2015	2014	2013	2012
	31/12	31/12	31/12	31/12
Общий доход	49521447	47097049	47597897	47242933
Выручка	49521447	47097049	47597897	47242933
Прочие доходы	-	-	-	-
Стоимость доходов	39653769	37754115	37511941	36536005
Валовая прибыль	9867678	9342934	10085956	10706928
Итого Операционные расходы	47346261	44525837	44438824	43723592
Продажа/общие расходы	7401394	6663560	6804301	7093627
Амортизация	112011	106825	104555	91050
Процентные расходы	-	-	-	-
Необычные расходы	179087	1337	18027	2910
Операционные доходы	2175186	2571212	3159073	3519341
Процентные доходы (расходы)	981549	1227822	1625530	1610744
Прибыль (убыток) от продажи активов	-24969	-31774	-38220	-40386
Прочие доходы, нетто	-31500	49056	82193	74357
Чистая прибыль до налогов	3100266	3816316	4828576	5164056
Отчисления на уплату налогов	469666	822723	1011517	1299352
Чистый доход после уплаты налогов	2630600	2993593	3817059	3864704
Чистая прибыль до вычета чрезвычайных статей	2630600	2993593	3817059	3864687
Чистая прибыль	2630600	2993593	3817059	3864687

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Квартальный отчет о доходах «КИА Центр Тавровский»

Период до	2015	2015	2015	2015
	31/12	30/09	30/06	31/03
Общий доход	12791769	13110901	12441109	11177668
Выручка	12791769	13110901	12441109	11177668
Прочие доходы	-	-	-	-
Стоимость доходов	10216552	10534664	9902706	89998446
Валовая прибыль	2575217	2576237	2538403	2177822
Итого Операционные расходы	12456445	12433398	11790399	10666019
Продажа/общие расходы	2031287	1870790	1859368	1639950
Амортизация	29519	27944	28325	26223
Процентные расходы	-	-	-	-
Необычные расходы	179087	-	-	-
Операционные доходы	335324	677503	650710	511649
Процентные доходы (расходы)	268393	5664	333406	374088
Прибыль (убыток) от продажи активов	-10846	-5402	-6959	-1762
Прочие доходы, нетто	-110396	32727	10524	35644
Чистая прибыль до налогов	482475	710492	987681	919619
Отчисления на уплату налогов	51681	160420	241166	16399
Чистый доход после уплаты налогов	430794	550072	746515	903220
Чистая прибыль до вычета чрезвычайных статей	430794	550072	746515	903220
Чистая прибыль	430794	550072	746515	903220

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Годовой баланс

Период до	2015	2015	2015	2015
	31/12	30/09	30/06	31/03
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	7052979	7766733	7926379	6610516
Денежные средства	306	-	-	-
Денежные средства и их эквиваленты	1104622	1655329	2724987	2402186
Краткосрочные финансовые вложения	5948051	61441404	5201392	4208330
Общая дебиторская задолженность, нетто	3121324	2853667	3131209	3280166
Дебиторская задолженность – торговля, нетто	2388911	2147496	2434330	2408640
Итого товарно-материальные запасы	7695346	7487380	7509349	6832599
Расходы будущих периодов	347041	141729	145014	210648
Прочие оборотные активы, всего	174094	14427	17597	29033
Итого активы	45980113	45639710	44698311	41633310

Устав ООО: 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Общество с органичной ответственностью «КИА Центр Тавровский» реализует свою деятельность на основе Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ, Гражданского Кодекса РФ, Федерального закона №312-ФЗ, других нормативных актов РФ и настоящего Устава.

2. Учредителями общества являются российские и иностранные физические лица, и/или юридические лица РФ:

3. Полное фирменное наименование общества: общество с ограниченной ответственностью «КИА Центр Тавровский»

4. Наименование на английском языке: нет.

○ 5. Место нахождения общества: Город: Белгород, п. Таврово, мкр. Таврово 1, ул. Абрикосовая, д. 2а

6. Общество создается в соответствии с законодательством для осуществления хозяйственной деятельности и обладает полной хозяйственной самостоятельностью.

7. Общество является юридическим лицом, правоспособность общества возникает в момент его создания (государственной регистрации) и прекращается в момент завершения его ликвидации (с момента внесения органом государственной регистрации соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц).

8. Общество имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет самостоятельный баланс. Общество может быть ограничено в правах лишь в случаях и в порядке, предусмотренных законом. Решение об ограничении прав может быть обжаловано в судебном порядке.

9. Общество открывает соответствующие счета в любых финансово-кредитных учреждениях, как в рублях, так и в иностранной валюте.

10. Общество имеет круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием и необходимыми реквизитами, товарный и фирменный знаки, эмблему и другие реквизиты.

11. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

12. Учредители общества несут солидарную ответственность по обязательствам, связанным с учреждением общества и возникшим до его государственной регистрации. Общество несет ответственность по обязательствам учредителей общества, связанным с его учреждением, только в случае последующего одобрения их действий общим собранием участников общества.

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

1. Основной целью деятельности общества является получение прибыли, а также повышение жизненного уровня и благосостояния участников общества и членов трудового коллектива.

2. Для достижения поставленных целей общество осуществляет следующие виды деятельности:

- торговля автотранспортными средствами через агентов;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями через агентов;
- торговля мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями через агентов;
- техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей;
- техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств;

- предоставление прочих видов услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств;
- торгово-закупочная деятельность;
- оказание услуг в области маркетинга;- организация комиссионно-коммерческой торговли;
- общая коммерческая деятельность;- внешнеэкономическая деятельность;
- операции с недвижимостью;
- туристическая деятельность;
- организация и проведение строительных, строительно-монтажных, реставрационных работ;
- производство и реализация строительных материалов конструкций и изделий из них;
- проведение научно-исследовательских, проектных, опытно-конструкторских работ и проведение экспертизы по уставным видам деятельности;
- приобретение и реализация автотранспортных средств, в том числе импортных, и запасных частей к ним;

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБЩЕСТВА.

1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

2. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

3. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

4. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам

общества, равно как и общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ОБЩЕСТВА.

1. Для осуществления своей деятельности общество имеет право:

- вступать в гражданско-правовые отношения в Российской Федерации и за рубежом с государственными, общественными, частными, кооперативными и иными предприятиями, организациями, а также с гражданами, заключать с ними сделки и другие юридические акты, в том числе хоздоговоры, договоры подряда и договоры о совместной деятельности, вести куплю-продажу по договорным ценам как за наличные деньги, так и по безналичному расчету, производить выдачу заработной платы наличными средствами из выручки общества или из средств полученных со счета в банке, осуществлять акты посредничества, кредитования, аренды, лизинга, мены, страхования, поручения, заготовки, хранения, перевозки, комиссионной и лицензионной торговли, участвовать и самостоятельно проводить торги, аукционы, конкурсы, выставки, конференции и симпозиумы, издавать печатную продукцию;
- учреждать на территории России и за границей предприятия, филиалы и представительства, центры и отделения и другие обособленные подразделения с правом открытия текущих и расчетных счетов и утверждать положения о них;
- быть участником любого другого добровольного общества, союза, ассоциации, и т.п. коммерческого или некоммерческого характера;
- иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица, созданные в соответствии с действующим законодательством.

2. Общество обязано:

- соблюдать законодательные акты, установленные для обществ с ограниченной ответственностью на территории Российской Федерации;

- производить обязательные расчеты с бюджетом;
- создавать нормальные условия труда и производственного быта;
- сообщать зарегистрировавшему его органу об изменениях в уставе общества.

3. Общество осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерскую отчетность в установленном порядке и несет ответственность за ее достоверность.

4. Проверка финансовой и хозяйственной деятельности общества осуществляется финансовыми органами, а в случае необходимости также другими государственными органами в пределах их компетенции в соответствии с действующим законодательством.

5. Проверка финансово-хозяйственной деятельности общества производится ревизионной комиссией (ревизором) по поручению общего собрания участников, по собственной инициативе, либо по требованию участников, имеющих не менее 10 % голосов. Ревизионная комиссия (ревизор) действуют на основе положения, принимаемого на общем собрании участников.

6. В обществе с числом участников менее 15 (пятнадцати) образование ревизионной комиссии (избрание ревизора) не является обязательным.

7. Если в обществе не создается ревизионная комиссия, то функции ревизионной комиссии общества может осуществлять утвержденный общим собранием участников общества аудитор, не связанный имущественными интересами с обществом и членами исполнительных органов общества.

8. Общество в целях реализации государственной социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.); обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение; хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу.

9. Общество в процессе своей деятельности ведет работу по учету и бронированию граждан находящихся в запасе и призывников в соответствии с требованиями законодательства РФ и постановлениями Правительства. Персональная ответственность за выполнение этой работы возлагается на руководителя Общества.

5. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА.

1. Участники общества имеют право:

- участвовать в управлении делами общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией;
- принимать участие в распределении прибыли;
- продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном Федеральным законом и настоящим уставом;
- выйти из общества путем отчуждения своей доли обществу, или потребовать приобретения обществом доли в случаях, предусмотренных Федеральным законом. Выход участников общества из общества, в результате которого в обществе не остается ни одного участника, а также выход единственного участника общества из общества не допускается;
- получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость;
- преимущественное право на получение продукции, работ, услуг, производимых обществом, порядок которого устанавливается общим собранием участников.

Участники общества имеют также другие права, предусмотренные действующим законодательством.

2. По решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно, определенному участнику (участникам) общества могут быть предоставлены иные права (дополнительные права).

Предоставление дополнительных прав и их прекращение регулируются действующим законодательством.

3. Максимальный размер доли участника не ограничен.

4. Соотношения долей участников общества могут меняться при единогласном утверждении нового соотношения долей на общем собрании участников.

5. Участники общества обязаны:

- оплачивать доли в уставном капитале общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены Федеральным законом и договором об учреждении общества. В случае неполной оплаты доли в уставном капитале общества в срок, непоплаченная часть доли переходит к обществу. Такая часть доли должна быть реализована обществом в порядке и в сроки, которые установлены статьей 24 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»;

- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности общества;

- соблюдать положения настоящего устава;

- выполнять решения общего собрания участников, а также решения других органов и должностных лиц общества, принятые в пределах их компетенции.

Помимо перечисленных обязанностей, решением общего собрания участников могут предусматриваться иные обязанности (дополнительные обязанности) участника (участников) общества.

6. Исключение участника общества из общества.

Участники общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем 10% уставного капитала общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность общества или существенно ее затрудняет. Доля участника общества, исключенного из общества, переходит к обществу.

При этом общество обязано выплатить исключенному участнику общества действительную стоимость его доли, которая определяется по данным бухгалтерской отчетности общества за последний отчетный период, предшествующий дате вступления в законную силу решения суда об исключении, или с согласия исключенного участника общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости.

Положения настоящего пункта не применяются к обществу с единственным участником.

7. Сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества.

7.1. Участник общества вправе выйти из общества путем отчуждения доли обществу независимо от согласия других его участников или общества.

7.2. В случае выхода участника общества из общества его доля переходит к обществу. Общество обязано выплатить участнику общества, подавшему заявление о выходе из общества, действительную стоимость его доли в уставном капитале общества, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности общества за последний отчетный период, предшествующий дню подачи заявления о выходе из общества, или с согласия этого участника общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости либо в случае неполной оплаты им доли в уставном капитале общества действительную стоимость оплаченной части доли.

7.3. Положения настоящей статьи не применяются к обществу с единственным участником.

8. Вклады в имущество общества.

По решению общего собрания участники общества могут вносить вклады в имущество общества пропорционально их долям в уставном капитале общества.

Размеры, максимальная стоимость и порядок внесения вкладов в имущество общества определяются действующим законодательством.

Вклады в имущество общества не изменяют размеры и номинальную стоимость долей участников общества в уставном капитале общества.

6. ПЕРЕХОД ДОЛИ (ЧАСТИ ДОЛИ) УЧАСТНИКАМ ОБЩЕСТВА В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА К ДРУГИМ УЧАСТНИКАМ ОБЩЕСТВА И ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ.

1. Переход доли или части доли в уставном капитале общества к одному или нескольким участникам данного общества либо к третьим лицам осуществляется на основании сделки, в порядке правопреемства или на ином законном основании.

2. Участник общества вправе продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного общества. Согласие других участников общества или общества на совершение такой сделки не требуется.

Продажа либо отчуждение иным образом доли или части доли в уставном капитале общества третьим лицам допускается с соблюдением требований, предусмотренных Федеральным законом.

3. Доля участника общества может быть отчуждена до полной ее оплаты только в части, в которой она оплачена.

4. Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли или части доли участника общества по цене предложения третьему лицу. При этом допускается и непропорциональное распределение продаваемой доли между участниками, воспользовавшихся преимущественным правом покупки доли (или части доли).

5. Общество может воспользоваться преимущественным правом покупки обществом доли или части доли, принадлежащих участнику общества, по цене предложения третьему лицу или по заранее определенной уставом цене, если другие участники общества не использовали свое преимущественное право покупки доли или части доли участника общества. Цена покупки доли или части доли в уставном капитале устанавливается в

размере номинальной стоимости продаваемой доли или части доли. Ни один из участников не имеет преимущественного права перед другими участниками в приобретении продаваемой доли или части доли. По решению общего собрания участников общества продаваемая доля или часть доли в уставном капитале общества всем участникам общества может быть распределена также и непропорционально размерам их долей.

6. Участник общества, намеренный продать свою долю или часть доли в уставном капитале общества третьему лицу, обязан известить в письменной форме об этом остальных участников общества и само общество путем направления через общество за свой счет оферты, адресованной этим лицам и содержащей указание цены и других условий продажи. Оферта о продаже доли или части доли в уставном капитале общества считается полученной всеми участниками общества в момент ее получения обществом. При этом она может быть акцептована лицом, являющимся участником общества на момент акцепта, а также обществом в случаях, предусмотренных Федеральным законом. Оферта считается неполученной, если в срок не позднее дня ее получения обществом участнику общества поступило извещение о ее отзыве. Отзыв оферты о продаже доли или части доли после ее получения обществом допускается только с согласия всех участников общества.

7. Участники общества вправе воспользоваться преимущественным правом покупки доли или части доли в уставном капитале общества в течение тридцати дней с даты получения оферты обществом.

8. Порядок осуществления преимущественного права или отказ от использования преимущественного права покупки доли или части доли в уставном капитале общества оформляются в соответствии с действующим законодательством.

9. В случае, если в течение тридцати дней с даты получения оферты обществом, участники общества и общество не воспользуются преимущественным правом покупки доли или части доли в уставном

капитале общества, предлагаемых для продажи, доля или часть доли может быть продана третьему лицу по цене, которая не ниже установленной в оферте для общества и его участников цены,

10. Согласие участников общества на переход доли или части доли в уставном капитале общества к третьему лицу не требуется.

11. Сделка, направленная на отчуждение доли или части доли в уставном капитале общества, подлежит нотариальному удостоверению. Нотариальное удостоверение не требуется в случае перехода доли к обществу в порядке, предусмотренном статьей 23, пунктом 2 статьи 26 Федерального закона, а также распределения доли, принадлежащей обществу, между участниками общества и продажи доли всем или некоторым участникам общества либо третьим лицам в соответствии со статьей 24 Федерального закона.

12. Доля или часть доли в уставном капитале общества переходит к ее приобретателю с момента нотариального удостоверения сделки, направленной на отчуждение доли или части доли в уставном капитале общества, либо в случаях, не требующих нотариального удостоверения, с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц соответствующих изменений на основании правоустанавливающих документов.

13. При продаже доли или части доли в уставном капитале общества, оформленной с нарушениями, она может быть возвращена истинному владельцу в судебном порядке соответствии с ФЗ.

14. Участник общества вправе передать в залог принадлежащую ему долю или часть доли в уставном капитале общества другому участнику общества или, с согласия общего собрания участников общества третьему лицу. Решение общего собрания участников общества о даче согласия на залог доли или части доли в уставном капитале общества, принадлежащих участнику общества, принимается большинством голосов всех участников общества. Голос участника общества, который намерен передать в залог

свою долю или часть доли, при определении результатов голосования не учитывается.

15. Доли в уставном капитале общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества. До принятия наследником умершего участника общества наследства управление его долей в уставном капитале общества осуществляется в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом Российской Федерации.

До принятия наследником умершего участника общества наследства права умершего участника общества осуществляются, а его обязанности исполняются лицом, указанным в завещании, а при отсутствии такого лица управляющим, _____ назначенным _____ нотариусом.

8. ДОЛИ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ ОБЩЕСТВУ.

1. Доли, принадлежащие обществу, не учитываются при определении результатов голосования на общем собрании участников общества, при распределении прибыли общества а также имущества общества в случае его ликвидации.

2. В течение одного года со дня перехода доли или части доли в уставном капитале общества к обществу они должны быть по решению общего собрания участников общества распределены между всеми участниками общества пропорционально их долям в уставном капитале общества или предложены для приобретения всем либо некоторым участникам общества и (или) третьим лицам.

3. Не распределенные или не проданные в течение года доля или часть доли в уставном капитале общества должны быть погашены, и размер уставного капитала общества должен быть уменьшен на величину номинальной стоимости этой доли или этой части доли.

9. ОБРАЩЕНИЕ ВЗЫСКАНИЯ НА ДОЛЮ (ЧАСТЬ ДОЛИ) УЧАСТНИКА ОБЩЕСТВА В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА.

1. Обращение по требованию кредиторов взыскания на долю (часть доли) участника общества в уставном капитале общества по долгам участника общества допускается только на основании решения суда при недостаточности для покрытия долгов другого имущества участника общества.

2. В случае обращения взыскания на долю (часть доли) участника общества в уставном капитале общества по долгам участника общества общество вправе выплатить кредиторам действительную стоимость доли (части доли) участника общества.

3. По решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно, действительная стоимость доли (части доли) участника общества, на имущество которого обращается взыскание, может быть выплачена кредиторам остальными участниками общества пропорционально их долям в уставном капитале общества либо оплачена из чистой прибыли.

4. В случае если в течение трех месяцев с момента предъявления требования кредиторами общество или его участники не выплатят действительную стоимость всей доли (всей части доли) участника общества, на которую обращается взыскание, обращение взыскания на долю (часть доли) участника общества осуществляется путем ее продажи с публичных торгов.

10. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ.

1. Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным. Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Каждый

участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его оплаченной доле в уставном капитале общества. Решения общего собрания участников общества принимаются открытым голосованием.

Собрание правомочно в случае присутствия на нем участников, обладающих числом голосов достаточным для принятия решений по вопросам повестки собрания.

Ежегодное очередное общее собрание участников общества, на котором утверждаются годовые результаты деятельности общества, проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года.

Все другие общие собрания являются внеочередными. Порядок созыва и проведения очередного и внеочередного общего собрания осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

Решение по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников, принимаются большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников общества, если необходимость большего числа голосов для принятия такого решения не предусмотрена настоящим уставом и действующим законодательством.

Решения по вопросам указанным в пунктах 3, 11, 13-27 компетенции общего собрания принимаются всеми участниками общества единогласно.

Остальные решения принимаются большинством голосов от общего числа голосов участников общества, если необходимость большего числа голосов для принятия такого решения не предусмотрена настоящим уставом и действующим законодательством.

3. В обществе, состоящем из одного участника, решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества принимаются единственным участником общества единолично и оформляются письменно.

4. Генеральный директор является единоличным исполнительным органом общества и осуществляет руководство текущей деятельностью общества. Генеральный директор подотчетен общему собранию участников общества. Генеральный директор избирается (назначается) общим собранием участников общества сроком на 5 (пять) лет и может переизбираться (назначаться) неограниченное число раз. Любой участник общества может быть избран на должность генерального директора, либо им может быть лицо не из числа участников. Договор между обществом и руководителем, подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, на котором избран руководитель.

В качестве единоличного исполнительного органа общества может выступать только физическое лицо. Генеральный директор: без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки; выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия; издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания; осуществляет иные полномочия, не отнесенные к компетенции общего собрания участников общества. Порядок деятельности единоличного исполнительного органа общества и принятия им решений устанавливается уставом общества, внутренними документами общества, а также договором, заключенным между обществом и лицом, исполняющим функции единоличного исполнительного органа общества. Генеральный директор может иметь своих заместителей по направлениям работ (в том числе и с правом первой подписи), которые избираются (назначаются) на общем собрании участников. Заместители действуют по доверенности. Порядок деятельности заместителей определяется договором, заключенным с ними и внутренними документами общества.

11. ВЕДЕНИЕ СПИСКА УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА.

1. Общество ведет список участников общества с указанием сведений о каждом участнике общества, размере его доли в уставном капитале общества и ее оплате, а также о размере долей, принадлежащих обществу, датах их перехода к обществу или приобретения обществом. Общество обязано обеспечивать ведение и хранение списка участников.
2. Генеральный директор обеспечивает достоверность сведений, указанных в списке, сведениям в едином государственном реестре.

12. КРУПНЫЕ СДЕЛКИ.

1. Крупной сделкой является сделка или несколько взаимосвязанных сделок (в том числе заем, кредит, залог, поручительство), связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет более 25% стоимости имущества общества, определенной на основании данных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период, предшествующий дню принятия решения о совершении таких сделок. Крупными сделками не признаются сделки, совершаемые в процессе обычной хозяйственной деятельности общества.

2. Решение об одобрении крупной сделки принимаются общим собранием участников общества на основании статьи 46 Федерального закона “Об обществах с ограниченной ответственностью” с учетом изменений к указанному закону

3. Положения настоящей статьи о порядке одобрения крупных сделок не применяются к:

- 1) обществам, состоящим из одного участника, который одновременно осуществляет функции единоличного исполнительного органа данного общества;

2) отношениям, возникающим при переходе к обществу доли или части доли в его уставном капитале в случаях, предусмотренных Федеральным законом;

3) отношениям, возникающим при переходе прав на имущество в процессе реорганизации общества, в том числе договорам о слиянии и договорам о присоединении.

13. ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ ОБЩЕСТВА И ПОРЯДОК ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ ИНФОРМАЦИИ УЧАСТНИКАМ ОБЩЕСТВА И ДРУГИМ ЛИЦАМ.

1. Общество хранит документы, предусмотренные пунктом 1 статьи 50 Федерального закона “Об обществах с ограниченной ответственностью” по адресу места нахождения единоличного исполнительного органа Общества.

2. Общество обязано, по письменному заявлению на имя генерального директора участника общества, аудитора или любого заинтересованного лица в 10-дневный срок предоставить им возможность ознакомиться с действующим уставом общества, в том числе с изменениями. Плата, взимаемая обществом за предоставление копий, не может превышать затрат на их изготовление.

3. Общество не обязано публиковать отчетность о своей деятельности, за исключением случаев, предусмотренных законодательством. В случае публичного размещения облигаций и иных эмиссионных бумаг, общество обязано ежегодно публиковать годовые отчеты и бухгалтерские балансы, а также раскрывать иную информацию о своей деятельности, предусмотренную Федеральными законами и принятыми в соответствии с ними нормативными актами.

14. ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА.

1. Прекращение деятельности общества может осуществляться в виде его ликвидации или реорганизации в иную организационно-правовую форму.

Общество может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

2. Реорганизация общества (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) может быть проведена по решению общего собрания учредителей в порядке, определенном действующим законодательством. Реорганизация (кроме случая присоединения) считается законченной с момента регистрации вновь возникших юридических лиц. Реорганизация общества в виде присоединения к нему другого юридического лица считается завершенной с момента внесения в единый государственный реестр предприятий записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица. Общество вправе преобразоваться в хозяйственное общество другого вида, хозяйственное товарищество или производственный кооператив.

3. Ликвидация общества влечет его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. Общество может быть ликвидировано:

- по решению его учредителей;
- по решению суда (в том числе в связи с нарушением закона или иных правовых актов при регистрации общества) в соответствии с действующим законодательством;
- вследствие признания общества банкротом в соответствии с действующим законодательством.

4. Обязанности лица, принявшего решение о ликвидации общества:

- учредители или орган, принявшие решение о ликвидации общества, обязаны письменно сообщить об этом в регистрирующий орган;
- учредители или орган, принявшие решение о ликвидации общества, назначают ликвидационную комиссию и назначают сроки ликвидации по согласованию с регистрирующим органом;
- с момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению обществом и представлению его интересов.

5. Ликвидация общества осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Ликвидация общества считается завершенной, а общество - прекратившим существование после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц.

6. При реорганизации и прекращении деятельности общества все документы (управленческие, финансово-хозяйственные, по личному составу и др.) передаются в соответствии с установленными правилами его правопреемнику. При отсутствии правопреемника документы постоянного хранения, имеющие научно историческое значение, передаются на государственное хранение; документы по личному составу (приказы, личные дела и карточки учета, личные счета и т.д.) передаются на хранение в архив административного округа, на территории которого находится предприятие. Передача и упорядочение документов осуществляется силами и за счет средств предприятия в соответствии с требованиями архивных органов.

