

## Курсовая работа по Управленческим решениям

**Тема: «Использование модели принятия управленческого решения при выборе системы мотивации сотрудников организации»**

### Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала и моделирования управленческих решений.....	5
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала .....	5
1.2 Технология и модели управленческих решений .....	8
Глава 2. Анализ системы мотивации персонала на предприятии ООО «СамараМикроСистема».....	12
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «СамараМикроСистема» .....	12
2.2 Характеристика системы стимулирования персонала ООО «СамараМикроСистема» и ее правовая поддержка .....	17
Глава 3. Выбор системы мотивации персонала в ООО «СамараМикроСистема».....	20
3.1. Модель принятия управленческого решения при выборе системы мотивации.....	20
3.2 Разработка стратегии повышения уровня мотивации и методов стимулирования с помощью модели участия сотрудников в принятии решений .....	23
Заключение .....	33
Список использованной литературы.....	34
Приложение	

## Введение

Управление человеческими ресурсами организации признано в России и за рубежом основной задачей менеджмента. Это обусловлено изменением роли и сущности управления персоналом в условиях перехода к информационному обществу, когда работник из объекта управления становится объектом-субъектом управления. Кроме изменения работника и характера его труда, происходит глобализация экономики, когда выравниваются технологические условия производства, сближается уровень заработной платы, так что только благодаря развитию человеческих ресурсов можно выиграть конкурентную борьбу на рынке.

**Актуальность темы исследования** обуславливается тем, что сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности. Мотивацией обуславливается человеческая деятельность, даже вхождение человека в состав организации мотивируется целями этой организации. Наиболее существенно влияние мотивационной деятельности на затрачиваемые усилия сотрудников, старание при выполнении работ, настойчивость в достижении целей организации, добросовестность и направленность. Система материальных и моральных стимулов, определяющих заинтересованность работника в его труде, в совокупности с четким пониманием цели своей работы и вероятностью достижения этой цели играет основную роль в оценке эффективности деятельности сотрудника организации.

Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т. к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

На основе вышеизложенного **целью курсового исследования** следует определить рассмотрение использования модели принятия управленческого решения при выборе системы мотивации сотрудников организации.

Для решения поставленной цели необходимо рассмотреть ряд сопутствующих **задач**:

1. Дать понятию и определить сущность мотивации.
2. Рассмотреть технологию и модели принятия управленческих решений.
3. Дать характеристику системы мотивации исследуемого предприятия.
4. Осуществить выбор системы мотивации персонала на предприятии на основе модели принятия управленческого решения.

**Изысканиями по теме исследования занимались** В. Белкин, Н.О. Бордовская, Е.А. Борисова, Г.А. Васильева, Т.В. Волкова, Н. Володина, Г.П. Гагаринская, Б.М. Генкин, С.Г. Гловатюк, А.П. Егоршин, Г.Г. Крок, А.В. Миронова, А.А. Огарков, Г.В. Погодина, С.П. Семенов, Ю.А. Шибалкин и др.

**Структура курсовой работы.** Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы

## **Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала и моделирования управленческих решений**

### **1.1 Понятие и сущность мотивации персонала**

Функция мотивации ориентирована на использование побудителей человеческой активности (потребности, интересы, опасения, желания) для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации [25, 49].

Для того чтобы осознать сущность функции мотивирования, необходимо обратиться к одному из наиболее общих положений теории мотивации трудовой деятельности. Оно состоит в том, что сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности [4, 57].

В условиях строго индивидуальной деятельности, направленной на создание того или иного продукта, конечного результата этой деятельности, сам продукт и те блага, которые он принесет, являются достаточным мотиватором. Поэтому здесь нет необходимости в мотивации как таковой.

В совместной деятельности под влиянием разделения труда происходит отчуждение субъекта от конечного результата. Каждый член совместной деятельности превращается в частичного работника, обладающего множеством особенностей включения его в экономический механизм организации. Он работает не на конечный результат как средство удовлетворения своих потребностей, а совершенно по иным причинам [16, 2].

В общем смысле мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации.

Хотя традиционные факторы мотивации труда в организациях по-прежнему оказывают доминирующее влияние на персонал, в последние годы организационной культуре отводится все большее значение в мотивации деятельности работников фирмы [19, 67].

С позиции менеджмента мотивация — «процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации».

При описании мотивационного процесса используются два неравнозначных понятия: стимулирование и мотивация (см. рисунок 1).



**Рисунок 1 - Соотношение понятий стимулирования и мотивации**

Существует два исходных принципа создания систем мотивирования.

Во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей работника (обычно экономических, материальных), но и на все присущие ему типы и виды потребностей.

Во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу [13, 84].

Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности. В связи с этим функция мотивирования рассматривается как наиболее «психологическая» среди всех иных управленческих функций.

Сущность функции мотивирования и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоят, таким образом, в создании системы, удовлетворяющей этим двум указанным принципам.

Наиболее частой, хотя и вполне объяснимой ошибкой управления является абсолютизация материальных стимулов. Конечно, в определенных границах и особенно в сочетании с еще одним стимулом, страхом наказания за невыполнение работы, эта система — политика кнута и пряника — вполне жизнеспособна [1, 176].

Вопрос, однако, в том, является ли она лучшей. Эти стимулы хотя и являются очень важными (более того, главными), но все же не единственные и не позволяют поэтому полностью реализовать мотивационный потенциал личности.

В общепсихологическом плане под мотивом понимается осознанное внутреннее побуждение к активности.

Все побудительные источники активности личности объединяются понятием мотивационной сферы. Она включает следующие компоненты:

- потребности личности;
- ее интересы;
- стремления;
- влечения;
- убеждения;
- установки;
- идеал;
- намерения;
- социальные роли;
- стереотипы поведения;
- социальные нормы и правила;
- жизненные цели и ценности;
- мировоззренческие ориентации в целом [8, 44].

Важнейшее место среди них принадлежит потребностям, которые включают ряд основных типов.

Процесс побуждения, как и вся система мотивирования, должен реально и действенно стимулировать каждого члена организации на выполнение предписываемых ему разделением труда обязанностей. От того, насколько система мотивационных программ будет эффективной, в какой степени она будет субъективно понята и принята работником как справедливая, зависит обеспечение мотивации исполнения.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что все-таки побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

## **1.2 Технология и модели управленческих решений**

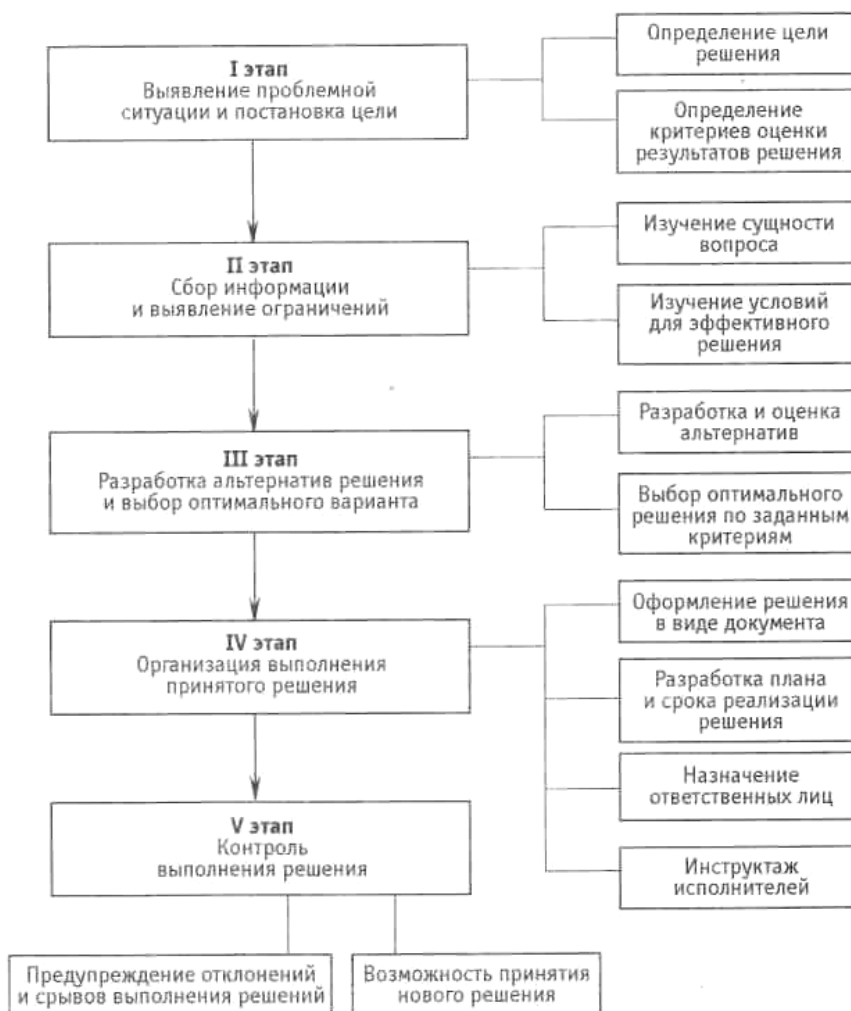
Существует традиционная технологическая схема процесса разработки и принятия управленческого решения (рис. 2).

Данная схема носит обобщающий характер. Для принятия конкретного решения необходима ее конкретизация, детализация, творческая адаптация и проч. На рис. 3 представлен вариант технологической схемы нахождения принципиально нового решения.

При глубоком изучении крупных проблем, требующих решения, используется математическое моделирование. Сущность моделирования состоит в подборе математических схем, адекватно описывающих процессы, происходящие в действительности [12, 104].

Строгая формализация социально-экономических процессов функционирования организации практически невозможна. Поэтому сложность составления математической модели связывается с тем, насколько точно она отражает реальность. А это во многом зависит от исходных данных и интерпретации полученных результатов. Тем не менее, математическое моделиро-

вание в социально-экономической области подчас выступает единственной возможностью количественного анализа процессов и явлений, так как натуральный эксперимент либо невозможен, либо ограничен [5, 78].



**Рисунок 2 – Традиционная технологическая схема процесса разработки и принятия управленческого решения**

Основные этапы моделирования управленческого решения:

I этап — постановка задачи (правильная постановка задачи важнее, чем ее решение);

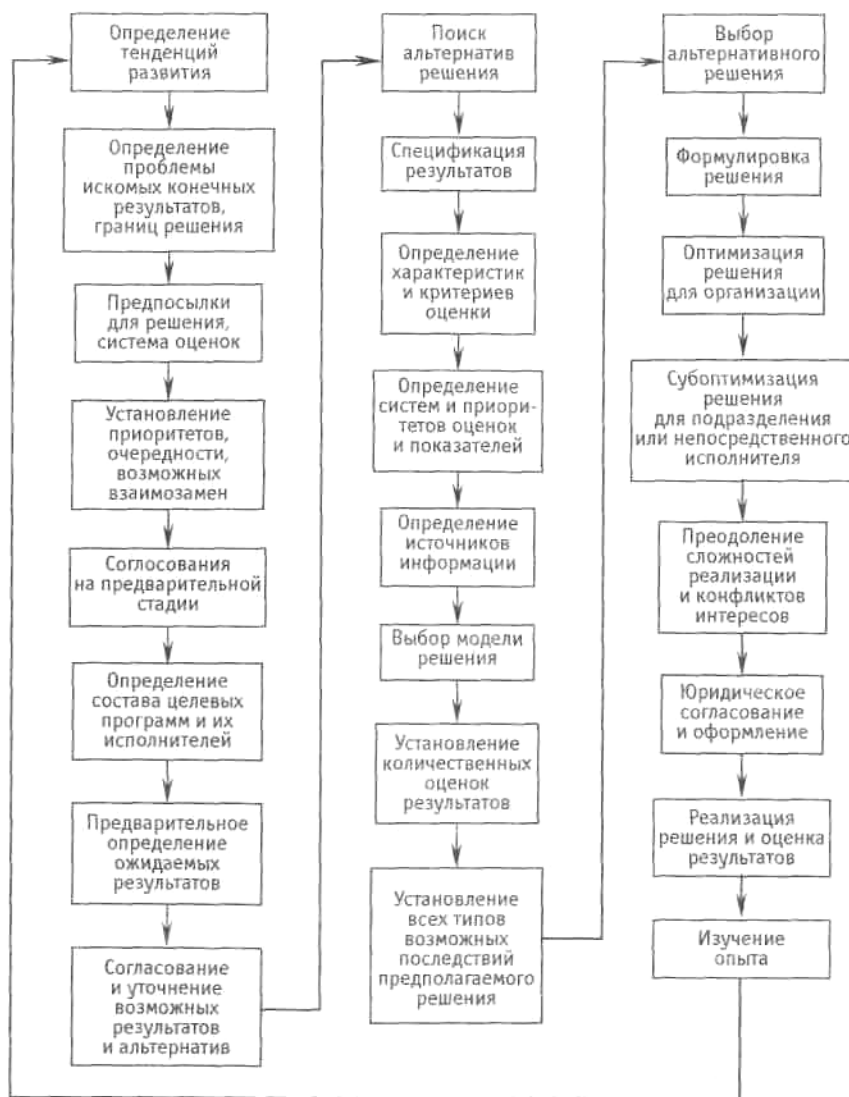
II этап — построение модели (определение главной цели модели, ожидаемых выходных нормативов или информации, которые могли бы руководству разрешить стоящую перед ним проблему);



III этап — проверка модели на достоверность (определение степени соответствия модели реальному миру);

IV этап — применение модели;

V этап — обновление модели [14, 185].



**Рисунок 4 - Условная технология нахождения принципиально нового решения**

Основные типы моделей:

- физическая (портретная) модель представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы;

- аналоговая модель представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой (график, организационная схема);
- математическая модель использует символы для описания свойств или характеристик объекта или события;
- индуктивная модель предполагает обобщение единичных частных фактов, учет специфических исторически сформированных свойств моделируемого процесса;
- дедуктивная модель предполагает игнорирование конкретных фактов деятельности в пользу упрощенной системы гипотетических ситуаций;
- проблемно-ориентированная модель использует различные методы моделирования управленческой проблемы;
- одноцелевая модель;
- многоцелевая модель;
- однопериодная модель;
- многопериодная модель и др. [21, 104]

Положительными характеристиками моделирования являются:

- применение более совершенной технологии расчета в сравнении с иными методами;
- высокая степень обоснованности решений;
- сокращение сроков разработки решений;
- возможность выполнения обратной операции [6, 57].

Его особенность состоит в том, что, имея модель и исходные данные, можно рассчитать результат. Можно сориентироваться на требуемый результат и определить, какие исходные данные для этого необходимы. В управленческой деятельности эта возможность чрезвычайно важна.

## **Глава 2. Анализ системы мотивации персонала на предприятии ООО «СамараМикроСистема»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «СамараМикроСистема»**

ООО «СамараМикроСистема» входит в торговую сеть магазинов «Санрайз». «САНРАЙЗ» - это федеральная торговая сеть розничных магазинов по продаже компьютерной и цифровой техники, которая активно развивает свою торговую, сервисную и дистрибьюторскую деятельность в рамках всей территории России. Сегодня компания является одним из лидеров российского компьютерного рынка, обладает широко развитой сетью региональных представительств и компьютерных магазинов.

В 1991 году группа выпускников и студентов МФТИ учредила фирму по сборке и продаже компьютеров под торговой маркой «САНРАЙЗ», зарегистрированной на одноименную компанию. Быстрому и динамичному росту компании способствовал честный подход к клиентам и цивилизованные отношения с партнерами и поставщиками. Уже в 1993 году компания начинает открывать филиалы в крупных городах России, и к 1994 году в «САНРАЙЗе» насчитывалось уже почти десяток филиалов от Сибири до Минска и дочерние предприятия в США и Сингапуре. В середине 90-х компания «САНРАЙЗ» была одним из признанных лидеров компьютерного рынка с годовым оборотом более 60 млн. \$ и эксклюзивными правами на дистрибуцию в России ряда известных торговых марок, например таких, как GoldStar (сейчас LG) [26].

Изначально «САНРАЙЗ» делал упор на сборку и продажу компьютеров под собственной торговой маркой, и даже в сложный для компании период конца 90-х компьютеры «САНРАЙЗ» продолжали производиться и продаваться. А сервис-центры, по-прежнему производили гарантийное и послегарантийное обслуживание компьютеров.

С начала нового тысячелетия начался новый этап развития компании. В первую очередь это связано с расширением региональной сети и открытием новых филиалов в крупных городах России. А, начиная с 2004 года, «САНРАЙЗ» активно развивает розничную сеть в Москве и франчайзинговую сеть в тех городах России, где нет собственных филиалов.

В настоящее время «САНРАЙЗ» представляет из себя:

- федеральную торговую сеть со своим производством, сервис-центрами и информационной базой;
- собственные филиалы и магазины в 29 городах России, широкая франчайзинговая сеть по всей территории РФ;
- более 15000 наименований компьютерных и цифровых товаров всех известных мировых производителей;
- крупнейший в Европе компьютерный гипермаркет, позволяющий обслуживать до 1500 человек одновременно или более 30000 человек в день;
- сеть выносных терминалов «Санрайз-Лайт» по Москве и России для заказа товаров в режиме on-line со склада гипермаркета;
- честные цены, полноценная гарантия, профессиональный сервис, скорая компьютерная помощь, все виды оплаты, кредит и даже Moneyback;
- хорошие партнерские отношения с поставщиками, дистрибьюторами и покупателями по всем направлениям деятельности;
- широкая информационная и маркетинговая поддержка наших партнеров и покупателей по всей России, каталоги товаров, спецпредложения и скидки.

Федеральная торговая сеть «САНРАЙЗ» не стоит на месте и продолжает динамично развиваться, стараясь идти навстречу запросам своих партнеров и покупателей по всем направлениям своей деятельности.

В области работы с конечным потребителем и розничных продаж компания планирует дальнейшее расширение перечня услуг, открытие нового гипермаркета в Москве, расширение региональной сети и планомерное развитие торговой сети «Санрайз-Лайт», сохранение политики доступных цен и развитого сервиса.

В работе с поставщиками компания продолжит расширение и укрепление сотрудничества с известными мировыми брендами, во всех сферах от маркетинговой до информационной и выставочной.

В области оптовых продаж и работы со своими дилерами компания планирует дальнейшее развитие ассортимента, информационных систем поддержки, электронных каталогов и систем накопительных и дилерских скидок.

«СамараМикроСистема» является обществом с ограниченной ответственностью. Учредительными документами является – Устав и Учредительный договор [27].

Магазин «Санрайз-Самара» открылся в Самаре в ноябре 2002 года. ООО «СамараМикроСистема» зарегистрировано Инспекцией по налогам и сборам РФ по Железнодорожному району г. Самары, от 14 10 2002, № 1026300523006.

Контингент обслуживаемых покупателей в магазинах «Санрайз-Самара»: физические лица.

Целевая аудитория: молодые люди, интересующиеся новинками цифровой и компьютерной техники, люди по роду своей деятельности связанные с компьютерами.

Основные виды деятельности торгового предприятия ООО «Самара-МикроСистема» (выписка из устава):

- торгово-посредническая деятельность;
- осуществление спонсорской деятельности;
- осуществление иных видов хозяйственной и коммерческой деятельности не запрещенных действующим законодательством.

Юридический адрес ООО «СамараМикроСистема»: 443030, г. Самара, пр-т К. Маркса, 6.

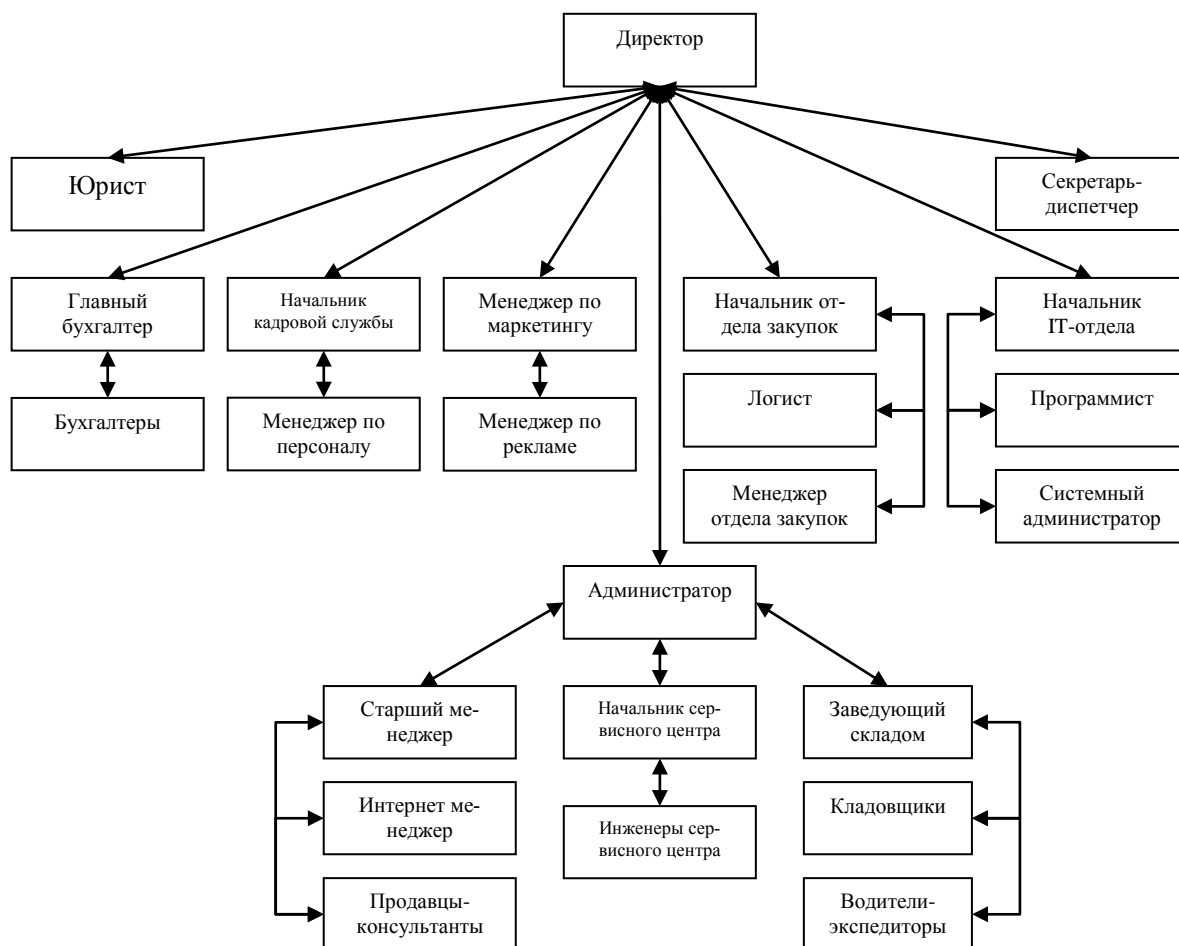
На исследуемом торговом предприятии применяется штабная организационная структура управления. Аппарат управления ООО «СамараМикроСистема» включает следующие штатные единицы (см. таблицу 1):

**Таблица 1 – Штатные единицы (количественный состав) ООО «СамараМикроСистема»**

Должность	Кол-во человек
Начальник ИТ-отдела	1
Начальник сервисного центра	1
Старший менеджер	1
Заведующий складом	1
Начальник кадровой службы	1
Менеджер по маркетингу	1
Юрист	1
Администратор	1
Начальник отдела закупок	1
Главный бухгалтер	1
Директор	1
Менеджер по персоналу	1
Системный администратор	1
Менеджер по рекламе	1
Секретарь-диспетчер	2
Инженер сервисного центра	15
Кладовщик	20
Логист	1
Продавец-консультант	5
Интернет менеджер	1
Программист	2
Водитель-экспедитор	7
Менеджер отдела закупок	1
Бухгалтер	2

Всего в организации согласно штатному расписанию 70 человек. Список должностных обязанностей каждого работника описан в Уставе предприятия.

На рисунке 9 приведена схема управления ООО «СамараМикроСистема».



**Рисунок 4 – Схема управления ООО «СамараМикроСистема»**

Ниже приведен качественный состав персонала ООО «СамараМикроСистема».

**Таблица 2 - Качественный состав персонала  
ООО «СамараМикроСистема»**

	Высшее руково- дство	Начальни- ки отделов	Специали- сты	Вспомога- тельный персонал	Всего
Общее число (человек)	1	7	50	12	70
Мужчины	-	2	48	8	58
Женщины	1	5	2	4	12

Средний возраст работников – 20-25 лет (можно сказать, что персонал ещё не обладает достаточным житейским и профессиональным опытом).

Образование сотрудников ООО «СамараМикроСистема»:

Высшее / 2 высших – 31% (22 человека),  
Незаконченное высшее – 30% (21 человек),  
Среднее специальное – 39 % (27 человек).

Высшее образование в основном имеют – высшее руководство и начальники отделов, незаконченное высшее – специалисты (менеджеры и инженеры сервисного центра), большинство из них являются студентами последних курсов ВУЗов или получают высшее образование заочно. И самая большая группа это работники со средним специальным образованием (в основном работники склада и водители экспедиторы).

## **2.2 Характеристика системы стимулирования персонала ООО «СамараМикроСистема» и ее правовая поддержка**

На ООО «СамараМикроСистема» нет полноценной системы стимулирования персонала, а используются лишь её элементы.

Элементы материальной мотивации:

- заработная плата состоит из 2 частей, базовой – оклад и премиальной, которая в свою очередь делится на коллективную премиальную часть (начисляется по итогам выполнения плана продаж магазином) и индивидуальная (для продавцов-консультантов, по итогам личных продаж);
- предоставляются льготы на покупку техники в своем магазине.

Элементы нематериальной мотивации:

- возможность карьерного роста (стала возможна при расширении магазина);
- организация корпоративных праздников (День рождения фирмы, Новый Год и др.);
- возможность посещать тренинги и семинары компаний-вендоров.

Поддержание и укрепление трудовой дисциплины ООО «СамараМикроСистема» осуществляются с помощью методов не только убеждения, воспи-



тания, но и морального и материального стимулирования. Меры морального и материального стимулирования, находящиеся в органическом единстве, имеют целью обеспечение высокой трудовой дисциплины, укрепление порядка и организованности в каждой организации.

Развитию моральных и материальных стимулов к труду призвана способствовать установленная законодательством система мер поощрения за успехи в труде.

В правовом смысле под поощрением следует понимать публичное признание трудовых заслуг, оказание почета как отдельным работникам, так и коллективам работников в форме установленных трудовым законодательством мер поощрения.

Трудовое законодательство устанавливает два главных вида поощрений: за успехи в работе и за особые трудовые заслуги. В соответствии со ст. 191 ТК РФ за добросовестное исполнение трудовых обязанностей работником работодатель может применить следующие виды поощрений: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком, почетной грамотой; представление к званию лучшего по профессии. В данной статье дается примерный перечень мер поощрения. Другие виды поощрения работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине. Правила внутреннего трудового распорядка предусматривает такие меры поощрения, как присвоение звания «Заслуженный работник ООО «СамараМикроСистема»». Более широкий перечень мер поощрения устанавливает положение о дисциплине ООО «СамараМикроСистема».

По законодательству допускается соединение нескольких мер поощрения. Например, работнику может быть объявлена благодарность с одновременным вручением денежной премии. При применении мер поощрения должно обеспечиваться сочетание морального и материального стимулирования труда.

Все поощрения за труд оформляются соответствующим приказом (распоряжением) работодателя. В тексте приказа указываются, за какие конкретные успехи в труде поощряется работник и вид поощрения. Приказ должен быть доведен до сведения всего коллектива работников. Сведения о поощрениях вносятся в трудовую книжку работника после того, как был издан приказ (распоряжение) работодателя.

Своеобразной мерой поощрения является досрочное снятие с работника дисциплинарного взыскания.

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам. Правом награждать государственными наградами и присваивать почетные звания Российской Федерации наделен Президент РФ.

WWW.STUDRESE.ru

### Глава 3. Выбор системы мотивации персонала в ООО «СамараМикроСистема»

#### 3.1. Модель принятия управленческого решения при выборе системы мотивации

Виктор Врум и Артур Джаго разработали модель участия сотрудников в принятии решений. Она включает в себя три основных блока: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решение, и набор правил принятия решений [17].

Здесь возникает еще одна затруднительная ситуация, связанная со сложностью определения адекватного ситуации стиля руководства, а также в какой степени необходимо участие сотрудников в принятии управленческих решений. На данный вопрос можно ответить с помощью приведенной ниже таблицы. Данная таблица может быть использована также и при принятии решения при использовании другого метода (табл. 3).

**Таблица 3 – Пять стилей принятия решений**

Стиль принятия решения	Описание	
Предельно автократический	A1	Менеджер анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, и принимает самостоятельное решение
	АН	Менеджер получает от подчиненных необходимую информацию и принимает самостоятельное решение
	K1	Менеджер в частном порядке обсуждает проблему с компетентными в данном вопросе подчиненными, выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение
	КИ	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выслушивает идеи и предложения коллектива, а затем принимает решение
Предельно демократичный	Г	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выполняя главным образом роль председателя собрания. Он не пытается навязать группе «свое» решение и готов принять любой выбор группы
Обозначения А — автократический стиль руководства, К — консультативный, Г — групповой стиль		

В модели выделяются 5 уровней участия подчиненных в принятии решений: от предельно автократического до предельного демократического. Ав-

тократические стили руководства обозначаются как А1 и АН, консультативные — К1 и КП, групповой стиль обозначается буквой Г. В каждой конкретной ситуации менеджер должен выбрать один из них, наиболее адекватный (принять самостоятельно решение (А1), сделать свой выбор после консультаций с подчиненными (К1) или согласиться с коллективным решением (Г)).

В данной модели решение зависит от ответов на 8 диагностических вопросов относительно самой проблемы, необходимого уровня качества решения и важности вовлечения подчиненных в процесс.

Требования к качеству: как оценивается значение качества этого решения? Если для достижения желаемых результатов необходимо высококачественное решение, лидер должен принимать активное участие в процессе выбора.

Требования к участию: насколько важно участие подчиненных в принятии решения? Если реализация решения требует участия работников в его принятии, руководитель обязан привлечь сотрудников к процессу выбора.

Имеющаяся у лидера информация: достаточным ли для принятия высококачественного решения объемом информации располагает лидер? Если руководитель ощущает недостаток информации или опыта, он должен подключить к процессу принятия решения подчиненных.

Структура проблемы: хорошо ли структурирована проблема? Если проблема сформулирована расплывчато, лидеру необходимо обменяться информацией со своими сотрудниками, чтобы уточнить проблему и определить возможные решения.

Поддержка решения: если менеджер примет самостоятельное решение, поддержат ли его сотрудники? Если подчиненные беспрекословно выполняют распоряжения руководителя, их участие в процессе принятия решения не имеет особого значения.

Согласованность целей: разделяют ли сотрудники цели организации, на достижение которых направлено устранение проблемы? Если работники не

разделяют общеорганизационных целей, лидер не имеет права оставлять решение на усмотрение группы.

Конфликт между подчиненными: возможно ли возникновение конфликта между сотрудниками относительно предпочтительного варианта решения? Разногласия работников можно разрешить, позволив им участвовать в обсуждении решения и его принятии.

Доступ подчиненных к информации: достаточно ли у подчиненных информации, чтобы принять высококачественное решение? Если да, менеджер может предоставить им дополнительные полномочия по принятию решения.

Следуя рекомендациям авторов, рекомендуется учесть, что автократические стили позволяют сэкономить время, при этом качество решения остается высоким. С другой стороны, многие работники стремятся к большей степени вовлеченности в процесс принятия решений, поэтому менеджерам следует по возможности привлекать подчиненных к участию в управлении.

Представленное дерево решений, безусловно, далеко от идеала, вместе с тем это полезный инструмент для всех, кто принимает решения. Оно показывает, что менеджеры имеют возможность варьировать степень и формы участия сотрудников в процессе принятия решений. Как правило, это можно свести к трем основным формам: интерактивным, номинальным и группам Дельфи. Каждая из них обладает своими особыми характеристиками, что позволяет выбирать наиболее применимую в конкретной ситуации. Большинство специальных рабочих групп и комитетов попадает в разряд интерактивных групп, номинальные и Дельфи — группы позволяют использовать творческий потенциал участников процесса принятия решения.

Участие подчиненных в форме интерактивной группы ведет к принятию более эффективных решений, чем если бы лидер встречался с каждым из них индивидуально. Интерактивная группа — это не что иное, как привлечение к процессу принятия решений сотрудников, перед которыми поставлена конкретная задача и цель. Деятельность такой группы начинается с того, что лидер излагает суть проблемы и предлагает участникам высказать свое мнение.

Дискуссия носит неформальный характер. Возможно, в ходе обсуждения (которое может отклоняться от намеченного русла) потребуется переопределить проблему. В ходе беседы предлагаются и оцениваются возможные варианты решения. В конечном итоге, если участники группы не приходят к единому мнению, решение принимается голосованием. Самым простым примером интерактивного принятия решения является собрание работников компании или какого-то одного отдела для обсуждения целей на следующий год.

### **3.2 Разработка стратегии повышения уровня мотивации и методов стимулирования с помощью модели участия сотрудников в принятии решений**

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «СамараМикроСистема» система стимулирования персонала не эффективна, коллектив имеет слабую мотивацию, что подтверждается большой текучестью кадров и спадом объема продаж за последние 12 месяцев.

На основе модели Виктора Врума и Артура Джаго разработаем модель участия сотрудников в принятии решений [11, 44].

Построим модель принятия управленческого решения для выбора системы мотивации ООО «СамараМикроСистема» (см. Приложение).

При использовании модели принятия управленческого решения для выбора системы мотивации ООО «СамараМикроСистема» определяются направления работы службы персонала и разрабатывается новая система мотивации, которая направлена прежде всего на материальное стимулирование сотрудников предприятия.

Люди, работающие по найму, рассчитывают прежде всего на материальное вознаграждение. Поэтому внутрифирменная система оплаты труда, стимулирования и мотивации сотрудников в любой компании должна быть направлена на поощрение производительности, творчества, исполнительности

и инициативы - всех тех качеств, которые способствуют эффективной деятельности и приводят к достижению стратегических целей предприятия.

Система оплаты труда (СОТ) должна заинтересовывать сотрудников служб предприятия, повышать качество обслуживания клиентов - дочерних компаний, а также стимулировать специалистов к развитию и повышению их профессионализма. Качество обслуживания стало основным показателем, который учитывался при реформировании и оптимизации этой системы в группе компаний.

Поэтому в данном случае схема стимулирования разрабатывается с ориентиром на качественную (субъективную) оценку результативности работы сотрудников и подразделений.

**Постановка задачи и определение принципов мотивационной политики.** Это первый этап разработки компенсационной схемы, которая должна быть связана с основными стратегическими целями и задачами организации, принципами управления персоналом, учитывать процессы планирования, оценки и аттестации, ориентироваться на состояние рынка труда.

Прежде чем изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходимо сформулировать основные принципы, на базе которых она будет построена. В ООО «СамараМикроСистема» эта работа должна проводиться службой персонала вместе с руководством:

- новую систему мотивации планируется ввести на достаточно длительный срок - минимум на три года, если существенно не изменится внутренняя или внешняя ситуация;
- схемы и модели СОТ должны соответствовать разным категориям персонала, т. е. необходимо соблюдение баланса между унификацией основных положений и учетом специфики деятельности подразделений и сотрудников;
- разработкой и внедрением новой СОТ будет заниматься служба персонала с привлечением внешних консультантов и активным участием руководителей подразделений компании;

- специалистам и ключевым сотрудникам организация готова платить больше;
- соотношение постоянной и переменной частей вознаграждения должно определяться на каждый год во время планирования бюджета (на 2007-й оно составляет 85% к 15%);
- все параметры фонда оплаты труда - денежные выплаты, графики увеличения окладов, резервы на повышенные размеры премий - будут планироваться в бюджетном процессе и жестко контролироваться;
- система оплаты труда, оценки и учета результатов должна быть прозрачной и доступной для сотрудников, но конкретные размеры вознаграждения являются конфиденциальными.

**Анализ существующей схемы денежного вознаграждения.** В ООО «СамараМикроСистема» отсутствует проработанная иерархия должностей и объективная система оценки сотрудников. Вследствие этого руководители не могут своевременно и системно принимать обоснованные решения по изменениям в заработной плате. Как правило, для этого необходимо внесение поправок в штатное расписание, т. к. оклад по должности жестко фиксирован.

В существовавшей СОР переменная часть денежного вознаграждения, стимулирующая необходимое производственное поведение сотрудников, формируется из премиального фонда, который пополняется за счет экономии фиксированной зарплаты (в т. ч. из окладов незакрытых вакансий). Фактически квартальной премии как таковой нет, руководитель по своему усмотрению распределяет средства фонда оплаты труда подразделения между подчиненными.

Другой проблемой являлось отсутствие закрепленных документально показателей оценки эффективности работы; за что поощряют и штрафуют, в каком размере. Каждый начальник устанавливал «коэффициент личной эффективности» субъективно, на основе своих представлений о тех качествах и свойствах, которые достойны рассмотрения. Данные критерии не всегда до-



водятся до сотрудников, соответственно, не могут служить эффективным механизмом корректировки их производственного поведения.

В существующей системе премирования базовые оклады разных по уровню должностей смешаны с выплатами за качество рабочего процесса у сотрудника. Выделенных показателей результативности (личной или групповой) нет. Существует проблема привыкания к квартальной премии, когда люди переменную, изменяющуюся часть своего дохода воспринимали как фиксированную, обязательную доплату к окладу. Снижение сумм «обычного» поощрения воспринимается негативно, с обидой. То же касается и вознаграждения по итогам года («13-я зарплата»), ожидаемый размер которого равнялся величине средней зарплаты сотрудника.

В целом существующая СОТ «морально» устарела, не вполне справляется с функцией стимулирования, формирования нужного компании производственного поведения и требует модификации.

#### **Разработка новой модели денежного вознаграждения.**

1. Выбор подразделений для первоочередного проведения в них мероприятий по разработке новой системы оплаты труда. В связи с тем, что на практике невозможно ввести модифицированную СОТ одновременно во всех подразделениях предприятия, был определен график ее разработки на 2007 г., в котором зафиксирована очередность отделов для последовательного внедрения новой системы. Их выбор происходил по принципу готовности к инновациям и эксперименту конкретных руководителей, которые имели возможность и желание совершенствовать оплату труда своих сотрудников.

2. Описание и анализ деятельности, должностей и рабочих мест в выбранных подразделениях. Основные задачи данного этапа - сбор и анализ информации об особенностях производственной деятельности отделов. В результате о каждом подразделении были получены следующие сведения:

Организация работы:

- планирование задач;
- контроль выполнения заданий;

- учет исполнения заданий, результатов;
- обратная связь, ответственность, исправление ошибок;
- принятые нормы и стандарты качественной работы;

Мнение клиентов о результатах деятельности отдела;

Показатели результативности и критерии оценки самого процесса работы;

Классификация должностей и рабочих мест;

Описание рабочего места:

- цели и задачи;
- функции и должностные обязанности;
- операции, составляющие деятельность;
- показатели результата, ответственность и права;
- информационные и документарные потоки.



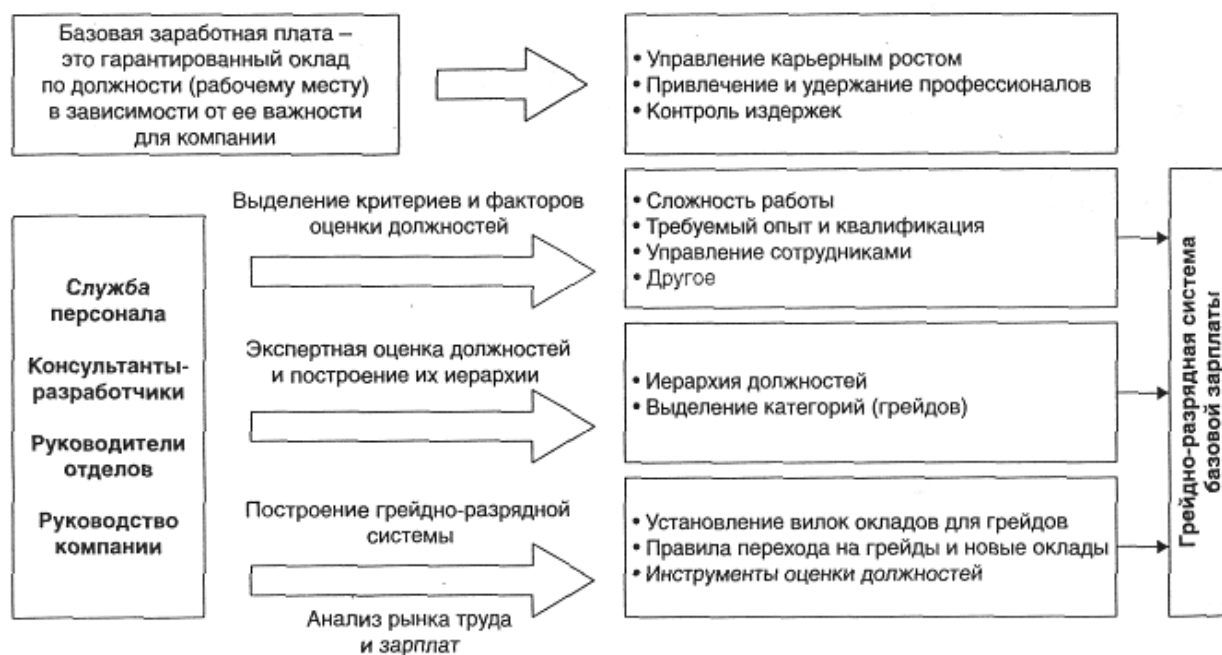
**Рисунок 5 – Разработка модели переменной части заработной платы**

3. Разработка схемы начисления премиальной части денежного вознаграждения для сотрудников выбранных отделов (см. рисунок 5):

- анализ деятельности, выделение критериев оценки результативности, построение премиальной модели денежного вознаграждения;

- обсуждение зарплатной модели и ее модификация, внесение предложений по автоматизации учета и расчета премий;
- разработка внутренних нормативных документов, касающихся стимулирования труда работников отделов.

Разработка структуры базовой части заработной платы с учетом иерархии должностей (см. рисунок 6).



**Рисунок 6 – Разработка базовой заработной платы**

Можно выделить главные показатели оценки и внутрикорпоративной значимости каждого из них при определении уровня должности – 8 факторов:

- управление сотрудниками;
- ответственность;
- самостоятельность;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- уровень контактов;
- сложность работы;

– цена ошибки.

Так же проведено иерархическое упорядочение рабочих мест - от генерального директора до курьера.

Полученную должностную иерархию можно разбить на 7 категорий (грейдов) и для каждой из них определить верхний и нижний уровень окладов (окладная вилка грейда) с учетом ситуации на рынке труда по аналогичным специальностям.

Таким образом, получена упорядоченная система базовой заработной платы для всех должностей с учетом ценности каждой из них.

**Разработанные модели и схемы заработной платы.** Годовой доход сотрудников ООО «СамараМикроСистема» складывается из трех элементов.

1. Постоянная часть – это гарантированная компенсация сотруднику за его труд, т. е. оплата исполнения должностных обязанностей в объеме и с качеством, которые предусмотрены корпоративными стандартами. Складывается из оклада, соответствующего рангу и категории позиции, и надбавок. Как правило, остается постоянной в течение года и напрямую не зависит от текущих результатов работы. Надбавки вводятся для учета индивидуальных особенностей должности сотрудника.

2. Переменная часть годового дохода состоит из ежеквартальных премий и разового бонуса. Это вознаграждение за результативность текущей работы, оно связано с эффективностью деятельности ГК, подразделения, конкретного человека или с оценкой руководителем эффективности труда его подчиненного. Бонус – выплата по итогам работы за год. Он является поощрением стабильной и эффективной работы сотрудника в течение этого периода.

3. Социальные льготы или бенефиты - медицинская страховка, оплата обучения, занятий спортом.

Должностной оклад и общий годовой доход сотрудника устанавливаются в процессе планирования фонда оплаты труда отдела, также как и график повышения зарплаты.

В 2007 г. в ООО «СамараМикроСистема» надбавки к должностному окладу за стаж работы в компании. Они устанавливаются в процентах к окладу и выплачиваются вместе с ним ежемесячно:

- при стаже более 1 года - 5%;
- более 2 лет - 10%;
- более 4 лет - 15%.

Премиальная часть (см. рисунок 8) выплачивается в зависимости от показателей конечного результата, который определяется путем внешней и внутренней оценки работы сотрудника. Первую осуществляют менеджеры дочерних компаний, обслуживаемых отделом; в некоторых случаях руководители ГК (когда она является основным «клиентом» данного подразделения). Внутренняя оценка проставляется начальником отдела для каждого подчиненного с помощью нескольких шкал. Как правило, определяются своевременность, оперативность и качество работы, трудовая дисциплина и организованность человека.



**Рисунок 8 – Схема премий**

Для получения премиальной части заработной платы сотрудник должен достичь минимально необходимого результата. Его коэффициент ( $R_2$ ) устанавливается на уровне 0,7. Если он меньше, то работник лишается квартальной премии, ему выплачивается только должностной оклад.

Планируемый размер годового бонуса устанавливается на уровне должностного оклада на декабрь. Он может быть и уменьшен по решению генерального директора. Для этого он в конце года устанавливает поправочный коэффициент в границах от 0 до 1.

Годовой бонус выплачивается при условии, если сотрудник работает в компании не менее трех месяцев. Его сумма зависит от показателей годовой результативности деятельности: руководитель подразделения своим решением может его уменьшить или повысить (сверх установленного размера).

Разработка модели эффективной системы оплаты труда – это только 50% успеха. Во многом он зависит и от правильного применения методов и процедур внедрения и ее первичного использования применительно к конкретной организации. Здесь на первое место выходят:

- вовлечение руководителей и специалистов в процесс разработки и внедрения;
- информирование сотрудников - проведение презентаций, использование корпоративных информационных систем, своевременное консультирование по возникающим вопросам;
- параллельное с новой системой оплаты труда введение бенефитов и льгот;
- мониторинг эффективности новой СОТ, своевременное внесение изменений в нее, определение удовлетворенности персонала новыми правилами начисления оплаты.

Не смотря на эффективность применения системы материального стимулирования для ООО «СамараМикроСистема» необходимо предусмотреть ряд нематериальных стимулов поддерживающих положительный социально-трудовой климат в коллективе и мотивацию рабочих подразделений в целом.

В качестве нематериальных стимулов можно предусмотреть следующие инструменты:

- соревнование «Лучший сотрудник» и «Лучшее подразделение»;

- корпоративные спортивные турниры;
- корпоративная газета;
- конкурс «Борьба умов»;
- празднование памятных дат и т.д.

В результате совершенствования системы стимулирования ООО «СамараМикроСистема» не следует ожидать резкого и большого повышения объема продаж, так как в этом случае можно будет говорить о неэффективном планировании работы в целом. Тем не менее, при грамотной организации мероприятия можно ожидать прирост на 5-12%.

WWW.STUDRESEARCH

## Заключение

Подводя итоги по проделанной работе, необходимо отметить, что на основе модели Виктора Врума и Артура Джаго в работе разработана модель принятия управленческого решения при выборе системы мотивации сотрудников.

Сбор и обработка исходных данных проводятся обычно силами служб управления трудовыми ресурсами (или при их отсутствии — ответственными за работу с персоналом) совместно с руководителями всех уровней. Для проведения обследования разрабатывается специальная анкета. На небольших предприятиях эти вопросы можно выяснить на основе собеседования с персоналом.

Модель стимулирования персонала, предложенная для внедрения в ООО «СамараМикроСистема», является довольно универсальной. Гибкость модели и способность чутко реагировать на изменение эффективности работы сотрудника определяет ее мощный мотивационный потенциал: подбор критериев для оценки в строгом соответствии с целями компании позволяет поощрять «правильное» поведение сотрудников, одновременно удовлетворяя их интересы.

Новая система стимулирования ООО «СамараМикроСистема» позволяет использовать и метод поощрения, и метод наказания. Поощрение значительно увеличивается при максимальных показателях, а наказание присутствует не в классической форме штрафа, демотивирующее влияние которого известно, а в форме понижающего коэффициента при недостижении нужных компании показателей.

Разработанные рекомендации возможно использовать не только непосредственно в ООО «СамараМикроСистема», но и в самых разных сферах бизнеса независимо от размера компании, специфики отрасли, вида деятельности, структуры предприятия.



**Список использованной литературы:**

1. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2004. – 206 с.
2. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2003. – 445 с.
3. Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение. – М.: Юнити, 2005. – 255 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2004. – 504 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
6. Волкова Т.В. Развитие организации и управление персоналом: связь стратегий // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 11. – С. 54-61.
7. Воробьев С.Н. Управленческие решения. – М.: Юнити, 2003. – 316 с.
8. Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Липченко Н.В. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Машиностроение-1, 2003. – 94 с.
9. Железцов А. Потенциал сотрудника и модели его мотивации // Маркетинг. – 2005. - № 3. – С. 97 – 108.
10. Казачок В.И. Концептуальная модель социологического обеспечения принятия кадровых решений // Известия Самарского научного центра РАН. – 2005. - № 5. – С. 175 – 185.
11. Китаева Н. Основы проектирования оптимальной системы мотивации торгового персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2006. - № 12. – С. 44 – 51.
12. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения / Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2007. – 383 с.
13. Мартанова К.В., Тимошкина Е.В., Белоус Е.Н. Мотивация на вырост, или бонус за достижение цели // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 7. – С. 82-85.

14. Мельников В.П., Маренков Н.Л., Схиртладзе А.Г. Управление организацией. – М.: Кнорус, 2004. – 240 с.
15. Миронова А.В. Время денег, или когда встает вопрос материальной мотивации // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 7. – С. 12-17.
16. Михайлов Г.С., Тарасенко А.В. Диалоговая модель принятия управленческих решений руководителем // Журнал прикладной психологии. – 2004. - № 1. – С. 2 – 15.
17. Модели принятия управленческого решения // <http://cit.vvsu.ru/portal/resources/12/13-9.html>
18. Огарков А.А. Управление организацией. – М.: Эксмо, 2006. – 512 с.
19. Погодина Г.В. Двойной эффект: управление персоналом в социальном и экономических эффектах // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 12. – С. 66-71.
20. Семенов С.П. Мотивационный анализ. – СПб.: Оазис, 2001. – 349 с.
21. Сорина Г.В. Основы принятия решения. – М.: Экономист, 2005. – 187 с.
22. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.
23. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 2003. – 716 с.
24. Успенская Е.А. Стратегия эффективной мотивации // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - № 3. – С. 10-17.
25. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Экмос, 2000. – 351 с.
26. [www.pro.sunrise.ru](http://www.pro.sunrise.ru) – официальный сайт компании «Санрайз».
27. [www.samara-sunrise.ru](http://www.samara-sunrise.ru) – официальный сайт Самарского представительства «Санрайз».

## Модель принятия управленческого решения для выбора системы мотивации ООО «СамараМикроСистема»

