

Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретические основы системы мотивации персонала организации

1.1 Сущность и значение мотивации трудовой деятельности персонала организации.

Основные теории мотивации

1.2 Мотивация и стимулирование. Характеристика системы стимулирования трудовой деятельности персонала организации

1.3 Современные методы дополнительной мотивации труда

Глава 2. Анализ деятельности и системы мотивации персонала в организации на примере торговой компании "Красный куб"

2.1 Краткая характеристика торговой компании "Красный куб"

2.2 Анализ управления мотивацией трудовой деятельности персонала

2.3 Оценка действующей системы мотивации труда персонала торговой компании "Красный куб"

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала торговой компании "Красный куб"

3.1 Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации и расчётов заработной платы в торговой компании "Красный куб"

3.2 Совершенствование нематериальных методов мотивации персонала торговой компании "Красный куб"

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Список используемой литературы

Введение

Мотивация персонала в организации является частью его социальной политики управления людьми и включает методы предоставления сотрудникам дополнительных выплат, услуг и разного рода льгот.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Руководители всегда сознавали, что в современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как

осуществляется мотивирование людей.

Суть мотивации сотрудников в современном менеджменте состоит в познании и реализации путей их личных интересов, предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации.

Основная цель системы мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор, когда он сработает и почему.

Руководитель организации должен сам выбирать каким образом стимулировать каждого работника для достижения целей организации. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей на благо процветания фирмы и общества в целом.

Исследования методов и направлений применения механизма мотивации труда в формирующейся рыночной среде представляет собой одну из наиболее важных и сложных задач.

Актуальность выбранной темы работы состоит в том, что развитие рыночной экономики и вступление Российской Федерации в ВТО требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом. Данная тема исследования наиболее актуальна, ведь между предприятиями существует определённая конкуренция. И при выборе работы соискатель ориентируется на многие факторы, в том числе большую роль играет стимулирование труда. Ведь человек ходит на работу не только для того чтобы получать деньги.

Целью дипломного проекта является изучение теоретических основ и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в торговой компании "Красный куб".

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач: изучить содержание понятия "система мотивации" труда в современной организации и основные теории мотивации;

проанализировать деятельность торговой компании "Красный куб", провести исследование системы мотивации работников и выявить её недостатки; разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в торговой компании "Красный куб" и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

Предмет исследования - методы мотивации персонала организации.

Объект исследования - торговая компания "Красный куб", которая реализует подарки и сувениры.

Методологической основой исследования выступили общенаучные методы познания социальных процессов, прежде всего системный, комплексный подход к анализу системы мотивации. Анализ предмета исследования был проведен с использованием

таких общенаучных методов научного познания, как дедукция, синтез, статистический метод.

мотивация персонал стимулирование труд

Глава 1. Теоретические основы системы мотивации персонала организации

1.1 Сущность и значение мотивации трудовой деятельности персонала организации.

Основные теории мотивации

Мотивация - это важнейший фактор повышения эффективности деятельности всей организации, поскольку процесс деятельности организации можно хорошо спланировать и организовать, но если работники этой организации не ответственно относятся к своим обязанностям и не заинтересованы лично в решении проблем и задач, стоящих перед организацией, то результаты контроля и подведения итогов не будут утешительными.

Понимание содержания мотивации - главный показатель профессионального мастерства доброго руководителя организации. Знание о том, почему люди делают то, что они делают - необходимая предпосылка для того, чтобы помочь им реализовать собственные мотивы и предупредить случаи, когда мотивации могут вызвать определенные осложнения.

Эффективный менеджмент основывается на сочетании реальных целей, жизненных ценностей и установок, ожиданий и потребностей работника с целями организации. Человек, который разделяет цели и осознает ценности своей организации, способна определить себе задачу, находить пути их решения, осуществлять самоконтроль, т.е. переходить от внешнего мотивирования к самомотивированию. Оно возможно при определенных объективных условиях, среди которых важную роль играют удовлетворения первичных потребностей работника, высокая культура производства, реальное самоуправление.

Менеджер должен обеспечить развитие положительных мотивов у сотрудников, создать ситуационное поле, побуждать каждого делать то, что от него ожидают. Для этого нужно использовать методы мотивации (способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации). Их классифицируют по объектам мотивации, используемым стимулами, видами потребностей, направленности и т.д. Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда. рассмотрим подробнее эти теории.

Теория мотивации по А. Маслоу. Первая из данных теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Значение такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности низших уровней и это сказывается на его мотивации. Иными словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней (рис. 1).

Рисунок 1. Теория мотивации А. Маслоу

Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней.

Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию.

Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности (рис. 2).

Рисунок 2. Теория мотивации Д. Мак Клелланда.

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта теория появилась в связи с необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека, растет.

Фредерик Герцберг создал модель двухфакторной, которая показывает удовлетворенность работой.

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы:

- Политика фирмы и администрации
- Условия работы
- Заработок

- Межличностные отношения
- Степень непосредственного контроля за работой

Мотивация:

- Успех
- Продвижение по службе
- Признание и одобрение результата
- Высокая степень ответственности
- Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы (рис. 3).

Рисунок 3. Теория мотивации Ф. Херцберга

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель. Портера - Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума (рис. 4). Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением: руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

сотрудника и руководителя, допускает, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;

сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

а)

Рисунок 4. Теория мотивации В. Врума

Теория справедливости (рис. 5). Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники. Например один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого - другое. Или например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для

выполнения работы, и т.д.

б)

Рисунок 5. Теория справедливости.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера (рис.6). Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли, затраченные, в процессе труда. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

в)

Рисунок 6. Модель мотивации Портера-Лоллера.

Теория мотивации Дугласа Макгрегора. Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что руководитель может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя: задачи, которые получает подчиненный;

качество выполнения задания;

время получения задания;

ожидаемое время выполнения задачи;

средства, имеющиеся для выполнения задачи;

коллектив, в котором работает подчиненный;

инструкции, полученные подчиненным;

убеждение подчиненного в посильности задачи;

убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;

размер вознаграждения за проведенную работу;

уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал "Теория X" и "Теория Y".

"Теория X" воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

"Теория Y" соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Одним из современных методов мотивационного менеджмента является партисипативное управление - предполагает его демократизацию, участие наемных работников в управлении производством.

На практике партисипативное управление может реализовываться по следующим

принципам: работники получают право самостоятельного выбора таких аспектов деятельности, как выбор средств осуществления трудового процесса, режим работы и отдыха, внедрения новых методов работы; работники могут быть привлечены к постановке целей, которые им предстоит достичь, определение задач, требующих решения, работникам предоставляют право контроля за качеством продукции, одновременно устанавливая ответственность за конечный результат, работникам предоставляют право на формирование состава рабочих групп (бригад) из членов организации и на определение, с кем они кооперируются в процессе групповой деятельности; работников привлекают в разнообразных творческих группах, органов управления как на низовом, так и на высшем уровне организации.

1.2 Мотивация и стимулирование. Характеристика системы стимулирования трудовой деятельности персонала организации

Мотивация представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изучения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Важно также отчетливо представлять, что мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, внутренняя культура и т.п.

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата.

Окладная система: теоретически, должна отражать квалификацию самомотивированного персонала. Используется обычно из других соображений - максимальной простоты расчетов. Как вариант, применяется нерегулярная премия, начисляемая по более или менее формализованным признакам.

Окладная система довольно статична. В большинстве случаев работник,

"добравшийся" до определенного оклада, получает его вне зависимости от интенсивности и качества работы. Амбициозные сотрудники, видящие для себя перспективы роста, будут при этом самостоятельно ставить себе "высокую планку". Основная же масса предпочтет комфортный режим работы. Не имея отрицательной составляющей в шкале стимулирования, окладная система требует дополнительного управления для повышения производительности труда.

Окладная система удовлетворительно работает в организациях с низкой динамикой рынка и традиционно стабильной культурой труда. В условиях быстрых изменений она не решает поставленных задач.

Привязка к плановому результату: На данный момент это "верхняя ступень эволюции" систем заработных плат. Кроме привязки к результату предыдущего метода, она имеет также привязку к динамике рынка, что позволяет решать более масштабные и разноплановые задачи. Основной проблемой практического применения является необходимость адекватного планирования (которое само по себе ставится на организации "с нуля" примерно за год).

Привязка к результату сотрудников выполняется аналогично предыдущей схеме. Однако в данном случае учитывается не абсолютный результат в цифрах дохода или прибыли, а плановый - в процентах выполнения плана по доходу или прибыли. При неизменности самой системы, она позволяет учесть и изменение цен на товар, и промо-акции, и рекламу, и реальную эффективность обработки рынка.

В рамках данной системы легче решается задача стимулирования планово-убыточных подразделений и менеджеров инвестиционных проектов. Привязка к абсолютному результату здесь часто невозможна, поскольку результат в отчетный период отрицателен или плохо предсказуем. Премия, начисляемая на оклад в зависимости от процента выполнения плана, всегда может быть положительной величиной (или нулем).

Недостатком системы является субъективность планирования, неизбежная на начальном этапе его внедрения (на большинстве организаций системы планирования и стимулирования приходится вводить параллельно). Как правило, кредита доверия и авторитета руководителя достаточно для первоначального назначения планов подразделениям, а через пол года организация нарабатывает статистику и опыт планирования, позволяющие установить объективные критерии планов.

Многие современные организации рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы стимулирования персонала. Это объясняется тем, что ранее подобная система либо отсутствовала вообще, либо присутствовала номинально, а фактически "не работала". Практика показывает, что такое положение обычно возникает по следующим причинам:

Служебные функции и критерии оценки персонала четко не сформулированы или не доведены до работников, которые могут не представлять и не понимать, какие требования к ним предъявляет руководство организации.

Персонал организации не обладает необходимыми умениями и навыками, чтобы выполнять стандарты деятельности и требования руководителей. В этом случае

людей надо обучать.

Предлагаемые стимулы не соответствуют внутренним мотивам работников, т.е. программа стимулирования не учитывает общую структуру трудовой мотивации персонала. В частности, это может проявляться в неверном использовании денежных стимулов, а также в отказе от неденежных видов стимулирования (натуральных, моральных, организационных и др.), влияющих на мотивацию и лояльность работников.

В системе стимулирования персонала преобладают негативные стимулы, что оказывает демотивирующее воздействие на людей и вызывает их сопротивление.

В организации не отлажена гибкая и оперативная система оценки персонала. В этом случае снижается качество труда работников, и руководители не получают адекватной информации о результатах деятельности своих подчиненных.

Программа стимулирования противоречит сложившейся организационной культуре организации, т.е. эта программа не учитывает устоявшиеся ценности, традиции, правила и нормы поведения людей в организации.

Предлагаемые стимулы не имеют большого значения для людей. Например, доказано, что денежные стимулы (премии и штрафы) влияют на мотивацию только в том случае, если их размер составляет не менее 20% от постоянной зарплаты.

Чтобы избежать этих и других ошибок, процесс разработки системы стимулирования не должен быть волюнтаристским и отражать представления лишь одного-двух руководителей, отвечающих за эту работу. Разработка системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается следующая последовательность действий.

Во-первых: сначала полезно провести обучающий семинар для руководителей организации, посвященный вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала. Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей организации - это задача всех руководителей, а не только генерального директора или менеджера по персоналу. Поэтому руководители организации должны быть ознакомлены с основными теоретическими концепциями и практическими подходами к мотивации персонала, чтобы осознанно применять их в своей повседневной деятельности.

Во-вторых: необходимо провести диагностику существующей системы стимулирования труда в организации. Данный этап выполняется с целью выяснения сложившейся ситуации внутри организации и анализа реальных причин низкой мотивации работников на исполнение своих должностных функций и требований руководителей. В ходе диагностики проводится анализ смежных областей, таких, как особенности организационной культуры организации, особенности рабочих мест и условий труда. Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками.

В-третьих: необходимо провести диагностику и анализ структуры трудовой мотивации персонала организации. На данном этапе проводится письменный опрос работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой

полученной информации. В результате опроса мы получаем данные о типах мотивации индивидуально для каждого работника и общую картину по всей организации (подразделению).

В-четвертых: необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в организации. На данном этапе производится анализ всей доступной информации для определения оптимальной заработной платы труда работников

В-пятых: проводятся разработка, и обоснование постоянной части заработной платы.

На данном этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда. Для разработки шкал должностных окладов могут использоваться различные методы, такие, как ранжирование и классификация работ, пофакторное сравнение, оценка по пунктам (рейтингу).

В-шестых: проводится разработка переменной части заработной платы. На данном этапе анализируются возможности использования в организации различных видов премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевая премия, премия по общим результатам работы организации. Для каждого вида премии разрабатываются расчетные формулы или методики с учетом специфики и существующей практики премирования в организации. Кроме того, анализируются возможности внедрения других систем оплаты труда, например, бестарифной системы, аккордной системы, системы управления по целям.

В-седьмых: выполняется анализ и обоснование социального пакета. На этом этапе вырабатываются принципы распределения социального пакета (уравнительный, по стажу работы, иерархический), определяются его состав и денежная оценка для различных категорий работников организации.

В-восьмых: разрабатываются не денежные виды и формы стимулирования. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом специфики организации, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры организации, опыта других организаций.

Если последовательно, планомерно и методично пройти через все указанные этапы разработки, мы получим действительно обоснованную программу стимулирования, максимально "заточенную" на специфику данной организации.

В современном деловом мире коммерческий успех зависит от того, в какой степени работники реализовывают свой профессиональный потенциал. Несмотря на несметное количество теорий, и опубликованных примеров из практики, мотивация зачастую остается для руководителей чем-то таинственным. Отчасти это происходит потому, что мотивы у людей бывают самые разные, да и механизм формирования мотивации различен. Кроме того, в условиях общей неопределенности и "падения авторитетов" может произойти деморализация персонала.

Обратим внимание и на то обстоятельство, что в наши дни необычайно возросло количество сотрудников, занятых неполный день или работающих по контракту с ограниченным сроком действия. Для таких сотрудников особенно трудно

разрабатывать системы стимулирования. "Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у вас шансов получить то, что нужно вам, а именно: производительность, качество, обслуживание".

Философия и практика позитивной мотивации должны содействовать улучшению показателей производительности, качества и обслуживания и помочь работникам: добиваться поставленных целей; получать хорошие возможности карьерного роста; адаптироваться к происходящим переменам; сформировать чувство собственного достоинства и адекватно оценивать возможности; профессионально развиваться и помогать в этом другим.

Если персонал позитивно мотивирован, это хорошо во всех отношениях. Впрочем, на пути к формированию мотивации у работников существует множество препятствий. К числу последних можно отнести недостаточно квалифицированных или равнодушных руководителей, плохие помещения, устаревшее оборудование. Нельзя не упомянуть и об установках, с которыми весьма нелегко бороться, например:

"Мы не получаем дополнительную плату за усиленную работу";

"мы всегда действовали таким образом";

"наше начальство ничего не смыслит в том, что мы делаем";

"в моей должностной инструкции об этом ни слова не сказано";

"я буду делать ровно столько, сколько нужно, чтобы меня не уволили".

Чтобы преодолеть подобные стереотипы, необходимо призвать на помощь убежденность, настойчивость и опыт.

1. По теориям гигиены Герцберга, Х и Y Макгрегора, иерархией потребностей Маслоу. Книжки, в которых это изложено, не новы, однако они сохраняют актуальность и в наши дни. Начиная со справочников, чтобы понять основные тезисы, они окажут неоценимую помощь при формировании в коллективе благоприятного климата, предполагающего честность, открытость и доверие.

2. Для мотивации сотрудника можно определить, какие факторы важны в его рабочей жизни и как они взаимодействуют друг с другом. Что в прошлом служило стимулом, а что, наоборот, снижало заинтересованность? Уметь видеть разницу между настоящими долговременными факторами мотивации и кратковременными побудителями.

3. Узнать, каковы ожидания ваших коллег. Люди могут желать повышения статуса, роста зарплаты, улучшения условий труда и гибкой системы льгот. В ходе совещаний, анкетирования или неформальных бесед вам следует выяснить, какова в действительности мотивация ваших сотрудников. Может быть, люди хотят: работу более интересную; более успешных руководителей; видеть конечные результаты своего труда; более высокий уровень социальной помощи; признания своих заслуг; новых испытаний; больше возможностей для роста?

4. Ценить чужой труд. Постараться каждый день делать хотя бы по одному комплименту сотруднику, хорошо делающему свою работу. Удостоверится, что проявленный интерес воспринимается, как искренний. Избегайте ненужного пафоса, не заглядывайте через плечо. Если у вас появятся идеи, как улучшить работу

сотрудников, не заявляйте о них громко, а помогите сотрудникам самим найти способы совершенствования труда. Подавайте личный пример, но совсем не обязательно уметь все делать лучше своих сотрудников. Дайте понять сотрудникам, на какую поддержку они могут рассчитывать.

5. Ликвидировать факторы снижения мотивации. Определить факторы снижения мотивации у персонала. Они могут иметь материальный (помещения, оборудование) или психологический характер (скука, несправедливость, препятствия к продвижению по службе, недостаток признания). С некоторыми из этих факторов можно справиться быстро и без особых проблем; на борьбу с другими необходимо время и продуманная стратегия.

6. Помогать своим подчиненным. Возможно, применяемые методы управления предусматривают строгие наказания и штрафы за совершаемые ошибки. Практика формирования мотивации и взаимоотношений часто оказывается под угрозой, поскольку сотрудники не чувствуют, что получают адекватную поддержку со стороны руководства организации.

7. Осторожность с денежным поощрением. Многие люди говорят, что работают ради денег. Также многие утверждают, что стимулом для них являются льготы. На самом деле деньги находятся в нижней части иерархии мотивов. Если человеку повысить зарплату, данный фактор недолго будет оказывать позитивное влияние на его мотивацию. Дополнительные льготы могут быть действенны при найме на работу; если же повысить эффективность использования потенциала уже имеющихся сотрудников, скорее всего, этот способ мотивации себя не оправдает.

8. Принимать обдуманые решения. Проведя консультации со своими сотрудниками и представителями профсоюзов, постараться усовершенствовать кадровую политику организации. Запланировать комплекс мероприятий, предусматривающий гибкую систему требований, вознаграждений, возможности продвижения по службе, обучения и повышения квалификации, а также социальной помощи.

9. Управлять переменами. Принять кадровую политику и воплотить ее в жизнь - две разные вещи. Члены коллектива слабо мотивированы? Не исключено, что следует внести коррективы в стиль корпоративного управления. Человеку свойственно сопротивляться переменам, даже если последние сулят определенные преимущества. Способ подачи информации об изменениях сам по себе может в ту или иную сторону изменить уровень мотивации сотрудников, равно как и стать ключом к успеху или неудаче.

Если руководитель:

- информирует - произносит монолог или дает инструкции - он выносит за скобки надежды, опасения и ожидания своего персонала.
- сообщает и продает - пытается убедить людей - все наиболее веские доводы не будут иметь силу в долгосрочной перспективе, если не было организовано обсуждение вопроса.
- консультирует - то сотрудники придут к выводу, что все заранее определено;
- ища соучастия - обсуждая проблему и принимая решение совместно с теми, кто должен на практике осуществить перемены - возможно, рассчитывать на то, что

работники не только согласятся с решением и пойдут на определенный компромисс, но и возьмут на себя определенные обязательства и ответственность.

10. Определит стиль обучения своих подчиненных. Чтобы выжить в изменяющемся мире, необходимо учиться. Питер Хани и Алан Мамфорд выделяют четыре основных стиля приобретения новых знаний и повышения мастерства (Peter Honey, Alan Mumford, Manual of Learning Styles, 1992):

- активисты: с удовольствием приобретают новый опыт, решают новые проблемы, получают новые возможности. Они не любят плестись в хвосте, наблюдать и сохранять беспристрастность;
- теоретики: комфортно работают с концепциями и теориями. Не любят бросаться с головой в омут, если нет ясной цели или причины;
- отражатели: любят все продумать тщательно и без спешки. Чувствуют дискомфорт в ситуациях, когда приходится переключаться от одного к другому;
- прагматики: этим людям необходима взаимосвязь между теорией и практикой. Они учатся лучше всего, когда есть возможность проверить все на деле.

Каждый из нас практикует свой стиль обучения, то есть имеет в этой области свои предпочтения и особенности. Поэтому стимулирующие мероприятия и предложения будут наиболее эффективны в том случае, если их разработчики учитывают индивидуальность сотрудников.

Обеспечить обратную связь. Обратная связь - один из наиболее важных элементов процесса мотивации.

Вот что можно сделать, чтобы мотивировать своих сотрудников в пору перемен: постараться выяснить, что заставляет других людей действовать и демонстрировать подлинную заинтересованность; направлять и поощрять своих сотрудников, не принуждая их.

1.3 Современные методы дополнительной мотивации труда

В настоящее время организация эффективной системы мотивации стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины; некачественный труд;
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- халатное отношение к труду;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- сбои в производственном процессе;
- проблемы при создании согласованной команды;
- слабая перспектива карьерного роста;
- противоречия в отношениях между предпринимателем и работником;

низкая эффективность методов нормативного описания труда;
неудовлетворенность работой сотрудников;
низкий профессиональный уровень персонала;
безынициативность сотрудников;
неудовлетворительный морально психологический климат;
недостаточное оснащение рабочих мест;
недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
неразвитость соцкультбыта предприятия;
неналаженность системы стимулирования труда;
несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;
низкий моральный дух в коллективе и многие другие.

Современным ответом на комплексное решение этих проблем служит внедрение систем стимулирования персонала, перечень которых можно представить следующим образом (табл. 1)

Таблица 1. Существующая система стимулирования персонала

Системы стимулирования персонала

Заработная плата (номинальная)

Заработная плата (реальная)

Бонусы

Участие в прибылях

Участие в акционерном капитале

Планы дополнительных выплат

Стимулирование свободным временем

Трудовое или организационное стимулирование

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания

Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом
С полным обслуживанием
С частичным обслуживанием

Сберегательные фонды

Организация питания

Продажа товаров, выпускаемых организацией (скидка на товар)

Стипендиальные программы

Программы обучения персонала

Программы медицинского обслуживания

Консультативные службы

Программы жилищного строительства

Программы, связанные с обучением и воспитанием детей

Гибкие социальные выплаты

Страхование жизни

Программы выплат по временной нетрудоспособности

Медицинское страхование

Льготы и компенсации, не связанные с результатами

Отчисления в пенсионный фонд

Ассоциации получения кредитов

В кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых форм, методов и систем организации стимулирования. Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же предлагают разработку новых подходов. Так, все более широкое применение находит партисипативный подход, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности

работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности предприятия, благодаря участию работников в доходах и прибылях компании и в управлении.

Для более четкого структурирования существующей системы мотивации ее лучше изобразить графически и проанализировать три основные составляющие (рис. 7). Рисунок 7. Комплексная мотивация персонала.

Из графической схемы очевидно, что мотивация персонала опирается на три столпа: материальную и нематериальную мотивацию и социальный пакет, при этом, все методы имеют сложную структуру и не являются универсальными для всего персонала.

В результате опросов и социологических исследований были определены основные потребности, необходимые для удовлетворения сотрудников, работающих в сфере обслуживания и продаж (рис. 8).

Рисунок 8. Потребности, необходимые для удовлетворения сотрудников, работающих в сфере продаж и обслуживания.

Очевидно, что два первых места занимают материальное стимулирование и безопасность, что является базовыми потребностями. При этом немаловажным фактором при выборе места работы являются самоуважение и социальные выплаты, иными словами, статусность и престижность работы в той или иной сфере. Для семи процентов респондентов в равной степени значима возможность карьерного роста и самоуважение за выполняемую работу.

Данная диаграмма отражает общую величину потребностей сотрудников, но данная структура неоднородна среди различных уровней руководства компании (рис. 9).

Рисунок 9. Степень отклика по материальной и нематериальной мотивации у специалистов различного уровня управления.

Подводя итог, еще раз отметим, что система бонусов и поощрений компании является важной частью общего комплекса материального стимулирования сотрудников и от того насколько грамотно она используется, зависит в конечном итоге привлекательность компании как работодателя. Комплексное использование дополнительных компенсаций и льгот и дифференцированный подход в применении отдельных его элементов способны повлиять и на внутреннюю мотивацию сотрудников к работе, а следовательно на эффективность труда в целом и в конечном счете на прибыль компании.

Глава 2. Анализ деятельности и системы мотивации персонала в организации на примере торговой компании "Красный куб"

2.1 Краткая характеристика торговой компании "Красный куб"

Компания "Красный Куб" была образована в 1996 и в течение трех лет специализировалась на оптовой торговле посудой и предметами интерьера от ведущих мировых производителей. В 1998 году Компания приступила к развитию сети фирменных магазинов. На сегодняшний день "Красный Куб" - это крупнейшая в России сеть магазинов подарков. Компания является членом Национальной Торговой Ассоциации (НТА) и Российской Ассоциации Франчайзинга (РАФ). Магазины "Красный Куб" отличаются необыкновенной красотой оформления,

оригинальностью ассортимента и удивительной атмосферой, которую так ценят клиенты сети. Ассортимент, предлагаемый в магазинах "Красный Куб", представлен ведущими европейскими и азиатскими производителями. Необычные элементы декора, использование материалов разных фактур и широкий выбор формата не оставят равнодушными даже самых взыскательных клиентов.

Специалисты, занимающиеся подбором ассортимента для наших магазинов, всегда ориентируются на современного, стильного и требовательного покупателя. Обновление ассортимента происходит на протяжении всего года. К выбору сезонных коллекций подходят особенно тщательно. На любой праздник в календаре в магазинах "Красный Куб" создаются специальные выставочные витрины, оформленные непосредственно по тематике праздника.

Идея представления товаров в магазине является готовым пакетным решением для дома покупателей. Дом, как зеркало, отражает индивидуальность своего владельца. Каждый клиент старается следовать моде, сохраняя свою индивидуальность.

Компания "Красный куб" делает доступные вещи индивидуальными.

Сегодня в компании "Красный куб" работают более 2500 сотрудников. Клуб Постоянных Покупателей насчитывает более трех миллионов активных участников. Розничное направление представлено 202 магазинами: 63 в Москве, 12 в Подмосковье и 127 в других городах России - Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Волгограде, Новосибирске и других, а также в Белоруссии. Большинство из них является корпоративными, часть магазинов работают по системе франчайзинга. В ближайшее время открываются еще 22 магазинов.

В настоящее время компания активно развивается. Открываются новые магазины, регулярно обновляется ассортимент, совершенствуются торговые процессы. В ближайших планах Компании - открытие магазинов в центрах с развитой инфраструктурой.

Сеть магазинов "Красный Куб" - это всегда высокий уровень обслуживания и доступные цены. Это изысканность и необычность дизайна товаров, которые идеально дополнят интерьер, сделают подарок желанным и помогут создать неповторимую атмосферу в Вашем доме.

Экономическую характеристику торговой компании "Красный куб" следует начать с оценки размера производства. Показатели размера представим в следующей таблице:

Таблица 2 - Показатели размера торговой компании "Красный Куб"

Показатели

2010 г.

2011 г.

2012 г.

Темп роста, %

2011/
2010

2012/
2011

Выручка от продажи продукции, тыс. руб.

128052

135307

150536

5,67%

11,25%

Среднесписочная численность работников, чел.

295

302

310

2,37%

2,64%

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, руб.

5325

6471

6670

2,74%

3,07%

Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.

16616

17167

26898

3,31%

56,68%

Прибыль от продаж, тыс. руб.

2695

3386

5213

25,64%

53,96%

Выручка от продажи за период 2010-2012 гг. в Торговом комплексе "Красный Куб" увеличилась на 22484 тыс. руб. (на 17,56%) и составила 150536 тыс. рублей. Среднесписочная численность увеличилась на 15 человек (на 5,08 %) и составила 310 человек, такое увеличение связано с потребностью Торговой компании "Красный Куб" в расширении кадрового состава. Прибыль от продаж увеличилась на 2518 тыс. руб. и составила 5213 тыс. руб.

Таблица 3. Географическое структурирование сотрудников компании

Географическое расположение

Количество магазинов

Управляющие высшего звена

Управляющие среднего звена

Специалисты

Бухгалтерия

Москва

21

18

108

14

Подмосковье

12

3

4

48

3

Челябинск

5

1

2

10

1

Екатеринбург

5

1

1

10

1

Самара

4

1

1

9

1

Новосибирск

8

2

3

14

2

Красноярск

4

1

1

8

1

Волгоград

4

1

1

8

1

Итого

31

31

Исходя из приведенной структуры, можно отметить, что наибольшая концентрация магазинов, а следовательно, и сотрудников компании приходится на Москву и Подмоскowie, такая ситуация прежде всего связана с высокой концентрацией населения и высокой покупательской способностью.

Необходимо принимать во внимание, что важное место в структуре и стратегии развития компании занимает создание отделов по планированию и развитию. Данные подразделения расположены в Москве, и их основная миссия - логистика, планирование, контроль развития торговой компании и совершенствование сбытовой политики организации "Красный куб". Далее будет рассмотрена и проанализирована структура вспомогательных подразделений торговой компании "Красный куб".

Для оценки качества произведенной работы необходимо проанализировать показатели эффективности использования трудовых ресурсов в компании (табл. 4).

Таблица 4 - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатели

2010 г.

2011 г.

2012 г.

2012 г. в % к 2010г.

Производительность труда, руб. /чел.

434,07

448,04

485,6

1,12

Трудоёмкость производства продукции, чел. - ч/руб.

34,31

34,20

36,22

105,57

По эффективности использования трудовых ресурсов необходимо отметить, что производительность труда за период увеличилась на 51,53 руб. /чел. (на 1,12 %). Трудоёмкость - это затраты рабочего времени на единицу или весь объём произведённой продукции. А трудоёмкость в свою очередь возросла на 1,91 чел. - руб. (на 5,57 %).

Торговая компания Красный куб представляет собой разветвленную сеть филиалов корпоративных магазинов и отделов, работающих по программе франчайзинга. Сегодня в компании "Красный куб" работают более 2500 сотрудников. Розничное направление представлено 202 магазинами: 63 в Москве, 12 в Подмосковье и 127 в других городах России - Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Волгограде, Новосибирске и других, а также в Белоруссии. Рассмотрев наличие персонала, можно сделать вывод, что общая среднесписочная численность персонала увеличилась на 5,08 %, среднесписочная численность руководителей не изменилась и составила 5 человек, специалистов увеличилось на 11 человек, сотрудников бухгалтерии на 4 человека.

Наибольшая концентрация магазинов, а следовательно, и сотрудников компании приходится на Москву и Подмосковье, такая ситуация прежде всего связана с высокой концентрацией населения и высокой покупательской способностью. Далее будет рассмотрен более подробно структурный состав и методы мотивации, действующие в магазинах Москвы торговой компании "Красный куб".

2.2 Анализ управления мотивацией трудовой деятельности персонала

Для анализа структуры персонала и способов мотивации были выбраны магазины Москвы торговой компании "Красный куб". Торговая компания "Красный куб" представлена в Москве 63 магазинами, работающими, как на корпоративной основе, так и по системе франчайзинга. Во время анализа будет изучена структура магазинов без учета сотрудников вспомогательных отделов, так как это поможет составить статистически однородную группировку, пригодную для структурного анализа и предоставления заключения.

Прежде всего, необходимо провести анализ структуры персонала по следующим признакам: пол, возраст, образование в соответствии с занимаемыми должностями. Для оценки уровня мотивации сотрудников компании было принято полное анкетирование сотрудников. Так, в результате опроса были получены результаты исследований, охватывающие 98% сотрудников компании. Для систематизации результатов опроса проведем классификацию персонала компании:

1. Работники высшего звена: генеральный директор, заместители генерального директора.
2. Управляющие высшего звена: директора магазинов, начальники управлений.
3. Управляющие среднего звена: начальники отделов и групп.
4. Специалисты с высшим образованием: офисные работники, старший инженерный состав.
5. Специалисты со средне-специальным образованием: офисные работники, технический персонал.
6. Специалисты с общим средним образованием: технический персонал, разнорабочие.
7. Специалисты с неполным средним образованием: разнорабочие.

Таблица 5 - Структура персонала Торговой компании "Красный Куб" по занимаемым должностям

Тип персонала

Доля в общей численности персонала, %

Средний возраст, лет

Средняя заработная плата в месяц, руб.

Текучесть кадров, чел/год.

Работники высшего звена

3,0

43,5

110 000,0

0

Управляющие высшего звена

7,4

39,4

75000,0

1,2

Управляющие среднего звена

9,8

35,2

45 000,0

10,1

Специалисты с высшим образованием

39,8

32,4

35 000,0

29,5

Специалисты со средне-специальным образованием

24,7

23,1

30 000,0

43,3

Специалисты с общим средним образованием

8,2

20,8

28 000,0

32,4

Специалисты с неполным средним образованием

7,1

29,5

24 000,0

90,2

Изучим более детально текучесть кадров и зависимость от занимаемой должности и уровня образования (рис. 11).

Рисунок 11. Анализ текучести кадров в зависимости от уровня образования и занимаемой должности в магазинах торговой компании "Красный куб" г. Москвы. Следует обратить внимание на достаточно высокий уровень текучести специалистов, которые являются основным кадровым ресурсом компании. Версия о низкой заработной плате, как первопричине увольнений не подтвердилась. При этом наибольший уровень текучести кадров наблюдается среди специалистов со средне-специальным образованием и неполным средним образованием. Так как уровень зарплаты соответствует среднему уровню заработной платы для рынка трудовых ресурсов г. Москвы, то можно предположить, что высокий уровень текучести кадров связан с недостатками мотивационной системы, используемой в торговой компании "Красный куб". Очевидно, причина увольнений в низком уровне мотивации, что и требуется определить в данной главе.

Далее проведем анализ персонала Московских магазинов сети "Красный куб" по возрастному признаку для выявления дополнительных причин текучести кадров в компании (рис. 12).

Рисунок 12. Анализ текучести кадров магазинов торговой компании "Красный куб" г. Москвы по возрастному признаку.

Из приведенной схемы, очевидно, что группы сотрудников, в которых наблюдается наибольшая текучесть кадров, находятся в возрастном диапазоне от 20 до 29 лет и имеют образование неполное среднее, среднее или средне специальное. Возможно, данная тенденция связана с невозможностью повышения по служебной лестнице или возможности карьерного роста, что особенно важно для молодых сотрудников. Также существует вероятность, что большинство сотрудников данной возрастной

группы и уровня образования не рассматривают трудоустройство в торговой компании "Красный куб" в качестве постоянного места работы. Это также вызывает снижение мотивации и производительности труда персонала, следовательно, финансово-экономические показатели в результате деятельности торговой компании "Красный куб" также снижаются. Приоритетным направлением деятельности торговой компании "Красный куб" является получение прибыли, соответственно необходимо использовать дополнительные возможности по улучшению экономических показателей деятельности организации....