



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ФАКУЛЬТЕТ Профессионально педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы
Повышение мотивации труда персонала

Выпускная квалификационная работа
По направлению 38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
41,84 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

«20» 09 2019 г

зав. кафедрой

Экономики, управления и права
название кафедры

Рябчук П.Г. ФИО

Выполнила:

студент группы: ЗФ 409-114-3-1
Романенко Валерий Александрович

Научный руководитель:

Менчинская Мария Анатольевна

Челябинск
2019

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	1
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТРУДОВАЯ МОТВАЦИЯ КАК БАЗОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	3
1.1 Сущность и функции трудовой мотивации.....	7
1.2. Эволюция концепций мотивации	22
1.3 Особенности мотивации в торговле	36
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИП РОМАНЕНКО В.А.	47
2.1 Организационная характеристика базы исследования.....	47
2.2. Анализ кадрового состава предприятия	53
2.3. Анализ действующей системы мотивации персонала	60
2.4. Меры по повышению мотивации персонала.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	70
Приложение	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблем в совершенствовании мотивации, ни как не оспаривается не со стороны практики, не со стороны науки. В работе организации необходимо точно знать и рассчитать различные системы мотивации которые в будущем будут влиять не только на увеличение социального и творческого потенциала конкретного работника (менеджера, специалиста, служащего), но и результаты предприятия на конечном цикле производства (оказании услуг) разных организационно-правовых форм собственности, деятельности различных сфер (производственной и непроизводственной).

Характер мотивации можно разделить на: направленность, интенсивность, обширность и цели, а также характер определяется особенностями этапов различных профессиональных умений субъектов - профессионального самоопределения, профессиональными подготовками, профессиональной деятельности.

Первым мотивом для побуждения в трудовой деятельности является достижения лучшего качества в удовлетворении потребностей, нужных для жизнедеятельности как человека так и общества. Определенное место в формировании социальных мотивационных факторов занимают организации и предприятия, объединяющие рабочий коллектив для целей трудовой деятельности и подчиняющие эту деятельность к выполнению определенных конечных результатов организации.

Проблема улучшение в сфере системы мотивации и стимулирования трудового коллектива в организации было разработано в экономической науке давно. Ставшие уже классическими работы таких ученых как М.Альберта, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, Г. роль мотивации и стимулирования нанятых работников рассматривается, в основном, для стабильных условий экономики и сложившихся условий жизни и деятельности людей и общества.

В научных исследованиях российскими учеными вопросы влияния мотивационных факторов на улучшение управления персоналом получили

дальнейшее развитие с учетом различных особенностей социальных и трудовых отношений нашей страны.

Однако полный анализ результатов исследований ученых российских и зарубежных стран вместе с изучением деятельности служб управления персоналом в организациях, указывает на постоянное появления новых проблем в области, как правило, профессиональной мотивации.

К этим проблемам следует отнести: ведение кадровой политики и ее первоначальных направлений; определение важнейших функций системы управления кадрами; установление требований системы управления персоналом к кадровой политике в организации; формирование концепции мотивационных программ; создание и использование системы стимулирования в организации. Разрешение подобных вопросов для организаций становится одним из значимых факторов поддержания их конкурентоспособности на данном этапе становления экономического формирования государства.

Развитие применения разных методов мотивации продемонстрировал как положительные, так и неположительные аспекты их использования, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления отсутствуют идеальная модель стимулирования, которая соответствует разнообразным условиям. Имеющиеся модели мотивации крайне разнообразны согласно своей направленности а также эффективности.

В Российской федерации существует множество трудностей, связанных с мотивационной политикой: сложность взаимоотношений с управлением неудовлетворение величиной заработной платы, критериями обихода и труда в целом в организации. Основной преградой на пути решения данных задач – неготовность управленческого персонала размышлять об условиях жизни и труда рабочего персонала, напрямую формирующих доход. В рыночных условиях необходимо уделять особый интерес нематериальному стимулированию, формируя эластичную систему льгот для сотрудника.

Цель исследования: обнаружить характерные черты профессиональных мотивов у работников ИП Романенко В.А. на разных стадиях жизненного цикла

организации и ввести требуемые способы совершенствования мотивации персонала

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретическую литературу по проблеме развития и формирования мотивации труда
2. Определить мотивацию, как одного из основных мотивации в труде
3. Изучить характерные черты профессиональных мотивов у сотрудников
4. Сформулировать выводы и практические рекомендации

Объект исследования: область мотивационных сфер у сотрудников в ИП Романенко В.А.

Предмет исследования: структура профессиональной мотивации сотрудников

Теоретико-методологическая базой исследования считаются положения общенаучной методологии, психологические основы целостности деятельности, сознания и личности (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн). Базу деятельности составили общепсихологические изучения мотивационных процессов (У. Мишел, И.П. Павлов, Дж. Роттер, Б. Скиннер, Э.Торндайк, Дж. Уотсон, Л.Фестингер и др.), российские и иностранные исследования в сфере мотивации трудовой деятельности персонала (Г.П. Гагаринская, В.Н. Герчиков, Э.Деси, Ю.Д. Красовский, К. Левин, Э. Локе, Д. Мак-Грегор, Д. МакКлеланд, А.Маслоу, Ф. Херцберг и др.), организационной культуры (В.Н. Воронин, Р. Моран, Т. Парсонс, Т.Питерс, В. Сате, Р. Уотерман и др.).

Практическая значимость. Приобретенные в результате изучения положения ориентированы на совершенствование и разрешения практических задач, образующихся в работе небольшой организации. Содержащиеся в исследовании заключения, обобщения и предложения имеют все шансы быть использованными в организациях

Методы исследования: анализ литературы, наблюдение, беседа. Эмпирические методы.

База исследования: Содержит описательную характеристику, а также подробную деятельность предприятия ИП Романенко В.А., включая систему мотивации и стимулирования персонала на предприятии.

Структура исследования: квалификационная работа состоит из введения, в котором обосновывается актуальность выбранной темы, ставятся цели, задачи, двух глав, заключения, в котором даются выводы в целом по работе и списка литературы.

ГЛАВА 1. ТРУДОВАЯ МОТВАЦИЯ КАК БАЗОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность и функции трудовой мотивации.

Развития изучение в области науки теоретических представлений и взглядов в регулировании и содержании мотивации в области труда может обеспечить, что в формировании социально-экономического сообщества изменяется направленность вектора мотивации. Увеличение происходит с первоначальной направленности в сторону производительности работ персонала. Получается что мотивирование работоспособности персонала в организациях, а так же стимулирование персонала малыми шагами вперед стало принимать форму в которой преобладает увеличение качества труда а так же нельзя забывать о поощрении творческой деятельности персонала и закреплении сотрудников в организации.

Управление предприятием или же менеджмент, - это такой вид деятельности в которой преобладает мотивация персонала планирование, организация, и контроль, необходимые для формулировки и достижения целей организации посредством воздействия на других людей [33, с. 151].

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия [30, с. 54].

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией [18, с. 100].

Сущность мотивации состоит в том, чтобы коллектив организации выполнял назначенную ему работу в соответствии с делегированными ему

правами и обязанностями, образованные с общепринятыми управленческими решениями.

На предприятиях для достижения целей руководитель компании планирует и организует работу, он должен знать, что конкретно обязана осуществить организация возглавляемая им, в какие сроки и какой работник должен работать на том или ином месте, для достижения лучших результатов. В том случае если выбор необходимых решений сформирован качественно, то управляющий приобретает возможность реализовывать потенциальные способности групп работников, а так же координировать старания множество людей.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы [17, с. 277].

Собственные решения руководители реализовывают в свои дела в организации где они работают, принципы мотивации они используя на практике. В организациях современного времени, рабочие и общество в целом, как правило, гораздо больше обеспечены и образованны, в сравнении с прошлым, по этой причине мотивы рабочей деятельности их наиболее сложны и трудны для воздействия. Ровно как и прочие проблемы в управленческой деятельности, результативность мотивации постоянно связана с определенной обстановкой в организации.

Вернемся еще один раз к определениям мотивации, ранее прозвучавшим во введении.

В классической иностранной и российской литературе по менеджменту мотивация имеет разнообразные определения:

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [33, с. 145].

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [33, с. 144]. В процессе производственной

деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [40, с. 43].

Помимо этого, существуют и авторское определение мотивации рабочей деятельности, ранее приведенное и разложенное во введении в данном тексте.

Рассмотрим главные понятия, объясняющие сущность мотивации и стимулирования труда персонала в организации.

Мотивация труда персонала

Мотивация - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [8, с. 70].

Мотивация персонала очень обширна. Она может принимать разные формы например: по потребностям, которые человек стремится удовлетворить в ходе трудовой деятельности, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ а также те полезные свойства, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей. Все эти потребности можно объединить и у них всегда будет только то, что удовлетворение потребностей, а так же получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью индивида [41, с 62].

Мотивация труда происходит в случае если совершается какое либо изменение в установке субъекта в котором существует необходимая комбинация благ, которые соответствуют определенным потребностям человека. Если работнику необходимы какие либо комфортные условия ему необходимо приложить к этому свои усилия как физические так и психические. Трудовая деятельность дает работнику расширить спектр своего комфортного состояния с различными моральными и материальными издержками, чем всевозможные различные виды деятельности [41, с 61].

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка

вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [28, с 189].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник [6, с. 53].

Мотивы труда различны. Они различаются по благам которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью [47, с . 128].

Мотивы труда можно разделить на различные группы, которые представляют общую единую систему. Можно выделить мотивы содержательности труда, его социальной полезности, мотивы получения материальных благ, статусные мотивы, связанные с социальным признанием, успешным выполнением трудовой деятельности, а кроме того мотивы, направленные на конкретную интенсивность работоспособности персонала.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. На практике сущность понятий «стимул труда» и «мотив труда» тождественна. В первом случае речь идет о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Во втором - случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив) [42, с. 22].

Виды мотивов труда

Мотивы труда возможно поделить на общественные и биологические. Биологические мотивы относятся с физиологическими позывами и нуждами (голод, желание, сон, секс и т. д.). В таком случае, например, человеку для того чтобы утолить чувство голода, необходимо совершить какую-либо элементарную работу - сходить на охоту, собрать урожай, или же заработать денег иным способом и на данные средства приобрести себе еды. Однако в первую очередь его подвигает к производительному труду биологический мотив.

К общественным мотивам необходимо отнести следующие виды:

- Внутриличностное самоутверждение (самовыражение) характерно для многих людей, преимущественно молодого или зрелого возраста.
- Коллективные мотивы (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.
- Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.
- Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.
- Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.
- Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.
- Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации [45, с. 211].

Потребности.

Важным условием личности считается система ее нужд, мотивов, заинтересованности, то есть то, что устанавливает причины действий личности, помогает разъяснить принимаемые решения.

С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию [34, с 270].

По мнению писателя согласно трудовой деятельности, потребность - это состояние индивида, выступающее источником его интенсивной работы и создающееся необходимостью, в которой данный человек ощущает по отношению к предметам, нужным для его жизни деятельности

Многообразие и количество потребностей велико.

Все потребности можно разделить на первичные и вторичные. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и врожденными (потребности в пище, воде, потребности дышать, спать). Вторичные потребности по природе своей психологические (потребности в успехе, уважении, привязанности, во власти и потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо). Первичные потребности заложены генетически, а вторичные осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности служат мотивом к действию [52].

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления [50, с. 147]. Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность [19, с. 209]. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели

Цель в данном смысле - это не то, что предполагается как способ удовлетворения потребности. Уровень удовлетворения, приобретенная в следствии достижения поставленных целей, воздействует на поведение человека в схожих обстоятельствах в перспективе. Если человек доходит до такой цели, его потребность оказывается достигнутой, либо частично достигнутой или

недостигнутой. Общество стремится воссоздать то поведение, которое ассоциируется у людей с удовлетворением потребности, и остерегаться подобного, которое ассоциируется с неполным удовлетворением. Данный факт именуют законом результата. Упрощенная модель мотивации через потребности изображена на рисунке 1.

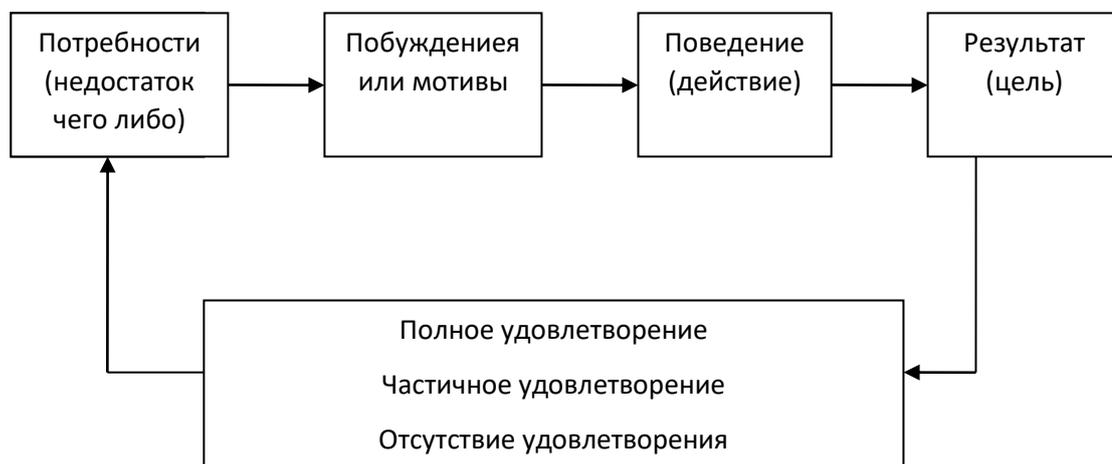


Рисунок 1. Упрощенная модель мотивации через потребности

Прочитав выше изложенное можно представить себе следующую ситуацию. Она трактована в своих учениях известным советским философом А.Ф. Лосевым в книге «Философия, мифология, культура». Рассуждая о природе эмпиризма, автор рассказывает такую историю.

Один неопытный врач в далекой стране направился к больному горячкой. Больной был высокого роста. Он попросил огурец, и врач разрешил дать ему этот огурец. Через некоторое время больной выздоровел. Врач записал в своем дневнике: «огурец помогает от горячки». Придя к другому больному горячкой, который был по своей комплекции полным, врач, вооруженный положительным опытом, велел дать ему огурец. Однако больной умер. Тогда врач подумал: «огурец помогает от горячки высоким, однако не помогает полным». Лосев делает вывод: «Можно ли назвать такого врача эмпириком, нет, нельзя, потому что он просто не знает что делает!»

В данной книге эта ситуация учит именно тому, что результат не всегда оправдан как хотелось бы.

Менеджеры должны создавать такие ситуации, которые бы позволили людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения работника помогает избежать увольнения хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе. [48, с. 120].

Вознаграждение (стимулирование)

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием мотивация термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя [34, с. 364]. Ценности у людей разнообразны, а следовательно, для каждого человека стоимостная оценка вознаграждения различна, а также различается и ценности как личного характера так и общественного. Разберем такой пример. Для цивилизованных людей платежеспособные купюры, будут расцениваться как ценное вознаграждение, тогда как для какого-нибудь южного племени, ведущего дикий образ жизни, он будет представлять собой какой-либо интерес разве что сам по себе, то есть бесполезный, а денежные купюры станут любознательными иллюстрациями, которые к тому же являются хорошим средством для розжига костра.

Различают следующие виды вознаграждения: внутренние и внешние. Любой руководитель имеет дело с этими двумя главными типами вознаграждений [38, с. 130].

Чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, рассматриваются как внутренние вознаграждения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. [38, с. 131].

Внешнее вознаграждение - это тип поощрения, который нередко приходит на ум, если слышится термин «вознаграждение». Оно появляется не от самой работы, а предоставляется организацией. Если прибегнуть к мотивационной точки зрения, внешнее вознаграждение можно определить как поощрение труда.

Стимулирование – это создание условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и достижении определенного качества своей деятельности, а также процесс использования различных стимулов для мотивирования людей [51]. . Стимулы выступают в процессе управления в качестве факторов воздействия, которые менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов [31, с. 14].

Стимулирование и мотивация, по своей сути, олицетворяют собой стратегию и тактику. Мотивация, или мотивационная политика, - это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. Например, работник хочет сделать деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет организации, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию [48, с. 7].

Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, однако при этом они взаимно дополняют друг друга [19, с. 38].

Представьте себе следующую ситуацию.

В одной стране имеются две производственных организации с постоянной задымленностью внутри цеха, пониженными или повышенными температурными режимами, плохой освещенностью. В одной организации проводятся работы по улучшению вентиляции и освещенности на рабочих

местах, утверждены технологические перерывы на участках, один раз в месяц ведутся профилактические медицинские осмотры. Подобные мероприятия содействуют улучшению условий труда и принадлежат к мотивационной политике, таким образом они направлены на преобразования существующего положения вещей в наилучшую сторону.

В другой организации такие мероприятия никак не проводятся, однако сотрудники получают надбавку к выплате зарплаты за плохие условия труда, достигающую 18% оклада сотрудника, безвозмездное лечебное питание (молоко), дешевые путевки в санатории. Подобные мероприятия только закрепляют имеющиеся положение вещей, сохраняя работника на рабочем месте посредством материальных компенсаций, представляя собой элементами политики поощрения персонала.

Однако в этих организациях наблюдается значительная непостоянность кадров. По какой причине это происходит? Все это связано с тем, что в организациях проводимые мероприятия являются компонентами либо мотивационной, или же стимулирующей политики и ни как не дополняют друг друга. Но при решении проблем усовершенствования производительности труда персонала нужен комплексный подход.

Процессы мотивации и стимулирования могут противостоять друг другу. Например, рост номинальной заработной платы на 10% при инфляционном повышении цен в стране на 20% не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее, так как реальная заработная плата работника снизилась на 10%. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника [49, с. 17].

Типы мотивации работников

Предпочтительная направленность деятельности рабочего на удовлетворение конкретных групп потребностей относится к типам мотивации. Возможно отметить три ключевых типа мотивации рабочих::

Первая категория причин – побуждения социального характера. Это и есть осознание необходимости осуществлять пользу социуму, это стремление

проявлять помощь другим людям (то что может проявляться в обучении ребенка, в лечении пациентов в больницах, в защите своей страны и т. д.), общественная установка на необходимость в трудовой деятельности («кто не работает – тот не ест»), и неготовность попасть в разряд бездельников.

Вторая категория – приобретение конкретных материальных благ для себя и своей семьи: зарабатывание денежных средств для удовлетворения материальных и внутренних потребностей.

Третья категория – удовлетворение потребностей в самоактуализации, самовыражении, самореализации: люди не могут быть бездеятельным по своей натуре, а сущность его такова, то, что он – не только потребляет, но и созидает. В ходе созидания он приобретает удовлетворение от творчества, тем самым оправдывает значимость своего существования. К данной группе относятся и мотив, взаимосвязанный с удовлетворением своих потребности как в общественном так и в личном признании, а также в уважении со стороны других. [13, с. 58].

Из этого следует, что, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех. Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников:

- «Инструменталист». Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям. По профессии к таким мотивационным типам относятся грузчики, в частности портовые, объединяющиеся в бригады (артели), водители такси и другие люди, занимающиеся частным извозом.

- «Профессионал». Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и

возможностей. К этой профессиональной группе относятся люди, занимающиеся творчеством в разных проявлениях. Это и программисты, и ученые, и музыканты (композиторы), и художники. Хотя среди двух последних категорий часто встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на успех и признание окружающих. Но многие истинные создатели творят ради самого процесса творчества независимо от внешней реализации своих творений. Для них достижением является именно положительное решение стоящей перед ними творческой задачи.

- «Патриот». Основа его мотивации к труду высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности принести людям добро и гуманизм. В советское время таких людей было достаточно много в любой сфере деятельности. Сейчас их значительно меньше, это учителя школ и преподаватели вузов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе государственного здравоохранения, военные. То есть все те, кто работает ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

- «Хозяин». Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограничены. Это класс предпринимателей, то есть людей, которые идут на риск ради того, чтобы выиграть и увеличить собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест, хотя в отличие от предыдущего типа работников они думают в первую очередь не о благе общества, а о своем собственном благополучии.

- «Люмпен». Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения [49, с. 19].

Как правило, к таким людям относятся так называемые неудачники, которым в силу тех или иных обстоятельств не удалось занять подобающее место в обществе. Они часто поддерживают различные экстремистские группировки, способствуя на выборах их приходу к власти. В нашей стране очень много таких людей достаточно пожилого возраста, вспоминающих добром только советский строй и не пытающихся осмыслить происходящие в обществе перемены. К ним относятся те, кто в советское время имел привилегии, входя в номенклатуру, военные, вышедшие в отставку в небольших чинах, а также люди, находящиеся до сих пор под влиянием коммунистических идей (бывшие общественные работники и агитаторы), или «добровольные» безработные.

Правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации:

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением).
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
4. Проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи.
5. Нужно предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями.
6. Следует поощрять работников за достижение промежуточных целей.
7. Желательно предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией.
8. Не следует ущемлять самоуважение работников, давая им возможность «сохранить лицо».
9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников.
10. В организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция - дух соревнования, способствующий прогрессу [22, с. 143].

Вывод по главе 1.1

Из выше перечисленного свидетельствует то, что стремительное развитие в мире вынуждает руководителей организаций постоянно изменять существующие системы мотивации персонала. В наше время условия труда на предприятии требуют постоянного улучшения и увеличения существующих видов и подходов к мотивации с учетом постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды на предприятии а также структуры потребностей персонала. Происходит возникновение постоянных новых потребностей на предприятии меняются ценности людей а также условия их жизни а это значит что множество различных систем мотивации и стимулирования перестают эффективно воздействовать на работу персонала.

1.2. Эволюция концепций мотивации

В наше время существует множество научных исследований, объясняющих различные поведения человека.

Начиная с 1950 года, было разработано и исследовано множество научных теорий по мотивации личности, в которых описано, заставить человека работать с максимальным эффектом очень сложно, и требует от руководителя различных методов мотивации [14, с. 21].

Еще в далеком прошлом руководители не правильно истолковывали поведения людей, но те приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей, были очень эффективными. Однако люди от этого больше страдали. Тем ни менее это подтверждается тем, что данные приемы работали и применялись в течение многих сотен лет, а современные теории были созданы 30-40 лет назад, поэтому первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашем сознании и культуре. Многие руководители, не имеющие ни аттестаций ни каких либо знаний в специальной психологической подготовки в работе с кадрами, испытывают на себе сильное влияние этих концепций. Такие методы просты и прагматичны, однако применять только их в настоящее время является серьезной ошибкой [48, с. 39].

Эффективное воздействие на человека лежит через понимание его мотивации. Зная с психологической стороны человека, его первичные потребности, можно попытаться подобрать эффективную систему мотивации на него. Для этого необходимо знать, как осуществляется мотивирование людей, как происходит процесс возникновения тех или иных мотивов, что необходимо сделать, чтобы данные мотивы пришли в действие [7, с. 145].

Одним из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией, является «политика кнута и пряника».

Вполне возможно, что менеджмент начинался с какой либо простой задачи — взять в руки кнут и подстегивать того работника который старается плохо.

Но размахивание кнутом было наверно занятием мало эффективным, да и возможно не таким уж и легким: это ладно если на одном месте стоять, а если в подчинении более сотен рабов, устанешь бегать и следить за каждым. Пришлось прибегнуть к другим методам и этот метод называется «метод пряника», причем пряником могли выступать различные методы и факторы — ещё одна тарелка с едой, устное поощрение в коллективе, яркие бусы, различные медали, увеличенные денежные выплаты и т. д. [15, с. 224].

В различных сказках, былинах и мифах, присутствует множество примеров того, как руководители (короли, вожди и т. п.) предлагают в награду предполагаемому герою за выполнение той или иной миссии, пол царства, озолотить и т.д. или же за невыполнения указа царя грозят смертной казнью.

Правда в сказках улучшение благосостояния предлагалось только одному герою, в жизни же руководящий состав хотел бы видеть всех работников в качестве героев чтоб они выполняли полагаемую им работу для улучшения производительности организации.

Экономист Адам Смит в 1775 году написал книгу «Исследование о природе и причинах богатства народов» считал что рабочих необходимо мотивировать только лишь «пряником» ни как иначе.

Увеличенная выплата за труд, увеличивает работоспособность рабочего. Конечно же различные выплаты за достижения в труде поощряет трудолюбие рабочего, которое, увеличивается ровно также как и увеличивается поощрение (если работник в организации не лодырь и не делает вид что работает) [1, с. 15].

Возможность питаться тогда когда тебе это необходимо создание комфортных условий вокруг себя увеличивает способности человека отдать максимум усилий для получения максимального на его взгляд поощрения.

Концепция научного управления стала первым реальным этапом в становлении мотивации труда как составной части науки управления, равно как и менеджмента.

До XX века руководители различных организаций не могли управлять доверенными или личными предприятиями. Они были направлены больше на получение прибыли, всеобщего уважения со стороны как простых людей так и власти. Они не задумывались об успешном управлении своими организациями. Ведь без успешного управления организация может потерпеть крах, подчиненные будут увольняться и такая фирма прослужит не долго.

Когда Тейлор У. в 1911 году написал книгу «Принципы научного менеджмента» был замечен взрыв интереса к управлению организацией.

Главной задачей в управлении предприятием это обеспечение максимальной прибыли и максимально комфортного состояния каждого работника находящимся в штате этого предприятия [44, с. 2].

В 1903 году Тейлор написал работу под названием «Управление фабрикой» которая после получила свое развитие в следующей книге под названием «Принципы научного менеджмента». В ней Тейлор сформулировал ряд постулатов, впоследствии получивших название «тейлоризм» [9, с. 41].

Тейлор был обычным человеком который начинал свою деятельность с простого рабочего металлургической компании до главного инженера там же. Он был практиком больше любил делать чем выводить теории по каким либо суждениям.

Тейлоризм можно разделить на четыре направления указанных ниже.

Тейлор ставит задачу доказать «наличие другого, нового типа организации управления, который не просто лучше, но несравненно лучше метода инициативы и поощрения» [46, с. 240].

Этот новый тип управления — научная организация труда — состоит, по Тейлору, в подключении принципиально новых обязанностей руководителя, заключающихся:

во-первых, в разработке научного фундамента для каждой отдельной операции;

во-вторых, в тщательном отборе рабочих, в обучении и развитии каждого отдельного работника;

в-третьих, в сердечном сотрудничестве с рабочими для достижения соответствия работы научным принципам;

в-четвертых, в равномерном распределении труда и ответственности между администрацией и рабочими [46, с. 241].

В качестве примеров Тейлор в своей книге «Принципы научного менеджмента» приводит эксперименты, проведенные им и его сотрудниками в различных областях производства.

Хрестоматийным примером является переноска чугуна в болванках.

Тейлор и его ученики измерили затрачиваемое на работу время, выбрали выносливых рабочих и распределили время на труд и перерывы. Это привело к тому, что норма выработки за день увеличилась в три раза, рабочие стали меньше уставать, и их заработная плата за день увеличилась на 60% [48, с. 55].

Существуют и другие примеры, такие, как работа с лопатой различного объема, сортировка шариков для велосипедных подшипников, резка металла и др.

Так например исследование средств, использованных м-ром Джильбретом в целях сокращения числа движений у его каменщиков с 18 до 5, обнаруживает, что это улучшение было достигнуто тремя различными способами:

во-первых, - он совершенно устранил некоторые движения, которые каменщики прежде считали необходимыми, но которые, в результате тщательного изучения и проверки с его стороны, выяснились, как абсолютно бесполезные;

во-вторых, - он ввел некоторые простые приспособления, в роде переносной платформы и стопок кирпича, по средством которых, при весьма небольшой помощи со стороны дешевого подручного рабочего, ему удалось совершенно устранить целый ряд утомительных и поглощающих время движений, без которых не может обойтись каменщик, лишенный платформы и стопки кирпичей;

в-третьих, - он научил своих каменщиков делать простые движения одновременно обеими руками, тогда как ранее они делали одно движение правой рукой, а вслед за этим другое - левой рукой.

Следовательно, м-р Джильбрет научил своих рабочих брать кирпич левой рукой и в то же самое время доставать кельмой цемент правой рукой. Эта работа

одновременно обеими руками стала, конечно, возможной лишь при замене глубокой шайкой прежнего неглубокого ящика для цемента, в котором раствор был расположен таким тонким слоем, что приходилось делать шаг или два для того, чтобы достать его; и, далее, это потребовало расположения шайки с раствором и стопки кирпичей в непосредственной близости друг к другу и на надлежащей высоте на передвижной платформе [43, с. 128].

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Руководители и ученые смогли убедиться, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно применяться для достижения целей организации [39, с. 176].

Развитие концепции Тейлора его последователями.

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах коллег и учеников Тейлора. Друг и коллега Ф. Тейлора, американский инженер Генри Ганнт (1861-1919), проводил эксперименты не над отдельными операциями и движениями, а над производственными процессами в целом. Ганнт поставил целью усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий. Ганнт первый разработал систему оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, разработав систему плановых графиков, позволявших осуществлять контроль спланированного и составлять календарные планы на будущие периоды [27, с. 123]. К числу организационных изобретений Ганнта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Такая система резко повысила заинтересованность работников в выполнении и перевыполнении высокой нормы выработки (при невыполнении запланированной нормы труд работников оплачивался по часовой ставке). Ганнт подчеркивал ведущую роль человеческого фактора в промышленности и высказывал убеждение, что рабочему должна быть

предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Многие идеи Ганнта получили признание во всем мире и применяются по сей день (например, графики Ганнта изображенный на рисунке 2).



Рисунок 2 диаграмма Ганта

Серьезный вклад в научную теорию управления внесли супруги Фрэнк (1868-1924) и Лилиан Гилбреты, которые изучали, какие движения выполняются при определённых операциях, анализировали их с целью устранить лишние и непродуктивные [23, с. 64].

Ф. Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру в сочетании с микрохронометром, фиксирующим интервалы до 1/200 с, чтобы определить время, необходимое на каждое конкретное движение при выполнении работы. Это позволило ему разработать карты цикла одновременно выполняемых микродвижений, что оказало большое влияние на развитие школы научного управления. Л. Гилбрет, будучи психологом, первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой, так как в начале XX века уже возникла необходимость

установления функционального кадрового управления в связи с концентрацией производства [49, с. 19].

Одним из видных последователей Тейлора был известный ученый Гаррингтон Эмерсон (1853-1931). В 1912 году вышел главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности».

Книга известного американского инженера-рационализатора организации производства Г. Эмерсона вызвала в свое время большой интерес у специалистов и предпринимателей не только в США, но и в других странах. У нас она несколько раз издавалась в 1920–30-х годах. Разработанные Г. Эмерсоном двенадцать принципов производительности универсальны, их реализация позволяет устранить многие потери в производстве, в общественном управлении, в домашнем хозяйстве, ведет к повышению эффективности всякой целесообразной деятельности человека. Читатели, знакомые с изданиями по бережливому производству, увидят истоки ряда современных концепций [11, с. 224]. Основные из них приведены ниже:

1. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней и своевременным поощрением.
2. Справедливое отношение к персоналу.
3. Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет.
4. Нормализация условий труда.
5. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, и регламентирование времени.
6. Наличие письменных стандартных инструкций.
7. Вознаграждение за производительный труд [29, с. 199].

Эмерсон уделял большое внимание подбору персонала и считал необходимым управление им хотя бы немногими специалистами, которые могут дать советы администрации предприятия (впоследствии такими специалистами стали менеджеры по персоналу).

Видным последователем Тейлора был Генри Форд (1863-1947), основатель американского автомобилестроения, который, не являясь ученым, разработал

теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Основные положения этой теории следующие:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше;
- обеспечить наилучшее состояние всех машин, их абсолютную чистоту, приучать людей уважать окружающих и самих себя [49, с. 17].

Как и Тейлор, Генри Форд был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в США [24, с. 37]. Форд указывал, что одна из целей промышленности - это не только снабжать потребителей, но и создавать их. В 1914 году он ввел на своих заводах самую высокую оплату труда, что вызвало возмущение многих предпринимателей, но он был убежден, что если рабочие смогут хорошо зарабатывать и быть активными потребителями товаров, то в стране появится средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны. Руководствуясь своими принципами, Форд установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл школы со стипендиями, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, одновременно заботясь о потребителе - обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей со снижением продажной цены. Жестким требованием организации производства было внедрение машинного труда для тяжелых работ, оперативное внедрение лучших научно-технических новшеств; обязательные параметры производственной среды - это чистота, гигиена, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении для выполнения различных операций - монотонных и требующих творческого подхода.

Форд был одним из создателей философии практики. Он был убежден, что организация промышленности есть наука, и другие науки служат этому делу. Фордизм - это последнее достижение тейлоризма [21, с. 147].

Заслуга школы научного управления, Тейлора, заключается в утверждении принципов научного управления, не потерявших актуальности и сегодня, так как нынешнее состояние нашей экономики с точки зрения научного управления предприятиями очень напоминает состояние американской экономики того времени, когда Ф. Тейлор начал разрабатывать и применять на практике принципы менеджмента [20, с. 212].

Постепенно благодаря эффективности, с которой организации применяли технологические достижения и специализации, жизнь трудящихся начала улучшаться. Чем больше она улучшалась, тем лучше руководители понимали, что простой «пряник» не всегда заставляет людей усерднее трудиться. Поэтому специалисты в области управления начали искать новые решения проблемы мотивации психологическими методами [20, с. 213].

В 30-50-х годах XX века на Западе получила распространение неоклассическая школа, возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организаций.

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, подвергавшей критике концепцию экономического человека А. Смита. Данная концепция считала главным стимулом человеческой деятельности только материальную заинтересованность. Новая теория выдвинула требование «человек - главный объект внимания». Создатели школы использовали достижения психологии и социологии, наук о человеческом поведении в управлении [16, с. 259].

Методы школы научного управления легли в основу НОТ, разработанной уже в советское время такими учеными, как А.К. Гастев, А.Ф. Журавский и

другими. Гастев в своей книге «Как надо работать» выделил 16 основных правил для любого труда [10, с. 275]. Он писал:

«Работаем ли мы за канцелярским столом, пилим ли напильником в слесарной мастерской или, наконец, пашем землю - всюду надо создать трудовую выдержку и сделать ее привычкой» [10, с. 276]. Далее он описывает упомянутые правила. Вкратце порядок их таков:

1. Необходимо знать всю свою работу на эти сутки продумать наиболее лучший вариант с наименьшей потерей времени Чем меньше времени на операцию у тебя будет затрачено тем меньше ты устанешь и больше времени останется для отдыха.

2. Проверить исправность инструмента и его наличие. В случае отсутствия инструмента сообщить высшему звену компании для исправления ситуации.

3. Рабочее место не должно быть захламлено, должен быть свободный подход к нему, все лежать на своих местах.

4. Если все лежит на своем месте то рабочий машинально с сокращением времени (без поиска инструмента на рабочем месте) быстрее выполняет свои обязанности, а следовательно увеличивает производительность организации.

5. Приступая к работе лучше свои силы распределить так чтобы их хватило на весь день. Не выплескивая все свои силы в начале смены иначе может получиться так что все силы иссякнут и находится на работе будет не вмоготу, а также качество выполняемой работы будет на минимуме.

6. В случае если возникает «аврал» (резкое увеличение потребности в производительности рабочего) не бросаться сломя голову для выполнения задания, необходимо все просчитать, возможно проконсультироваться с руководством по приоритетам выполнения задач, а после выполнять свою работу не забывая пункт 5.

7. Работать надо не порывами, а ровно; «работа сгоряча, приступами портит и человека, и работу».

8. Постараться не быть на ногах всю свою смену стараться выделять время для отдыха своих ног и спины по возможности Какую то работу можно сделать и сидя.

9. Не забывать про регламентированные перерывы и свои права на отдых за время своей смены. При условии что у вас тяжелая работа тогда лучше почаще сидеть, если легкая то сидеть не так часто, давать ногам нагрузку тоже надо.

10. В процессе своей работы не надо есть, пить чай, кофе (кроме случаев утоления жажды), курить и отвлекаться, иначе можно совершить какую либо недопустимую ошибку в своей работе.

11. В том случае если ничего не получается, то лучше отложить на потом (если имеется другая работа), или отвлечься на что ни будь другое ни в коем случае не психовать и не злиться.

12. «Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу, и опять-таки исподволь, но ровно».

13. В том случае если вас в процессе вашей работы начинают отвлекать просят вас сделать какую либо другую работу. Постараться объяснить что необходимо сначала доделать то что вы начали а потом уж приступить к другой работе, дабы избежать каких либо потерь.

14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же ее показать. Нужно потерпеть, привыкнуть к своему успеху, подавить чувство своего удовлетворения, так как в случае неудачи в другой раз «получится «отравление» воли, и работа опротивеет».

15. В случае полной неудачи не надо расстраиваться, а начать работу снова, «как будто в первый раз, и вести себя как в 11-м правиле».

16. После рабочей смены необходимо собрать весь инструмент, привести в порядок рабочее место, если есть недоделанная работа подготовить ее на

завтра, стараться распределять свое рабочее время так чтоб рабочее место всегда было чистое и опрятное [10, с. 278].

В 1940 годах стали возникать теории мотивации трудовой деятельности, основанные на человеческой психологии и опирающиеся на человеческий фактор, а так же они развиваются и в настоящее время [26, с. 75].

Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте [25, с. 158].

За время становления теории мотивации ее начали разделять на два компонента: содержательные теории и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, К. Алдерфера и другие.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория «Х» и «У» Д. МакГрегора и другие.

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания и мотивов [35, с. 111].

В трудах отечественных ученых (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, А.Н. Леонтьев, Н.Ф. Наумова, И.Ф. Беляева и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс функционирования и формирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности [36 с. 150].

Процессуальные и содержательные теории мотивации по ряду вопросов могут различаться, они не являются взаимоисключающими. Мотивация как теория скорее всего претерпевала черты эволюции, нежели революционный характер. Данные теории и в наше время пользуется спросом у руководящего состава который сталкивается с такой проблемой как эффективно с максимальной отдачей воздействовать на рабочий персонал [37, с. 70].

Вывод по части 1.2.

Мотивация из года в год проявляет свою многогранность от банального «кнута с пряником» которые применялись лишь к рабочим до требований по улучшению труда на предприятии, психологического климата персонала. Благодаря различным философам ученым наука мотивации капнула так чтоб рабочий сам захотел увеличивать свои показатели работоспособности, качество выполняемой его работы, а также ответственности. Конечно можно сказать что четких границ у мотивации нет. Так как существует множество различных сфер организации и предприятий, множество различных темпераментов персонала в организациях к которым нужен особый подход, который не оставался бы неизменным, а наоборот помимо применения стандартных способов мотивации еще применялся прогрессирующий «в ногу со временем» подходы мотивации.

1.3 Особенности мотивации в торговле

Мотивация персонала – это как материальная так и нематериальное влияние на рабочего для получение положительного результата. В первые ряды конечно необходимо ставить материальную мотивацию (при прочих равных условиях работник при трудоустройстве выберет ту вакансию, где зарплата выше) [5, с. 87]. Каждый работодатель должен знать если он хочет повысить результативность своих подопечных необходимо повлиять на них используя нематериальные мотивы такие как, потребность в уважении и самоутверждении, благоприятный психологический климат в коллективе, которая увлекает человека и нравится сама по себе, желание почувствовать свою самостоятельность и ответственность за определенный участок работы, стремление оказаться в определенном окружении, трудовая функция, (особенно важно для дорогих магазинов, где есть возможность общения с обеспеченными покупателями, или для магазинов, собирающих вокруг себя увлеченных чем-то людей), престижность места работы, возможность карьерного роста. [2, с. 115].

Виды мотивации персонала

Помимо влияния на рабочего в качестве материальной мотивации, которая подразумевает какие либо дополнительные выплаты на рабочего можно повлиять нематериальной мотивацией (но она в основном требует какого либо финансирования со стороны работодателя) и моральную мотивацию [3, с. 334]:

Рассмотрим структуру этих видов мотивации в таблице 1.

«Виды мотивации персонала»

ВИДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА		
Прямая материальная мотивация	Нематериальная мотивация (соцпакет)	Моральная мотивация
премия за перевыполнение плана процент от продаж товаров или услуг премия за работу без нарушений премия за достижение определенных показателей	дополнительная медстраховка гибкий график возможность обучения и стажировки горячее питание спецодежда оплата проездного или служебный транспорт дополнительный отпуск скидки на приобретение товаров магазина оплата личной связи	устная публичная похвала руководителя письменная благодарность конкурсы и соревнования сертификат лучшего работника дополнительные отгулы доска почета совместные чаепития корпоративы и праздники

Фонд оплаты труда в организациях можно отнести к материальной мотивации работников влекущие за собой расходы. Организации необходимо проанализировать свои возможности и прибегнуть к наилучшему варианту по разработке политики оплаты труда и премирования и составить необходимые документы для ознакомления сотрудникам компании. Как и другие виды затрат, эти расходы надо учитывать. К примеру для розничной торговли считается

нормальным, если затраты на фонд оплаты труда персонала не должен превышать 10% от выручки организации.

Самые известные системы оплаты труда в розничном магазине рассмотрим в таблице 2:

Таблица 2

«Системы оплаты труда в розничном магазине»

Система материальной мотивации	Характеристика
Фиксированный оклад	Обычно такие оклады ниже, чем получают продавцы в среднем по рынку труда в регионе с учетом процента от продаж. Плохо стимулирует работников, привлекает случайных людей, которые легко увольняются, как только подвернется лучший вариант.
Оклад плюс процент продаж всего магазина (или равная для всех премия при выполнении плана продаж)	Такой вариант возможен в магазинах, где роль продавца в продажах сведена к минимуму (например, магазины самообслуживания, продуктовые, товары повседневного спроса) или трудно выделить долю продаж конкретного продавца. В коллективах, где продавцы примерно одного уровня и настроены к друг другу лояльно, такой вариант тоже может быть удачным.
Оклад плюс процент от личных продаж	Такую схему уместно применять при продажах, требующих консультирования покупателя и активной работы продавца. Необходимо продумать систему учета продаж каждого работника.

Учтите, что при системе «оклад плюс проценты» нижняя планка фиксированного оклада не может быть меньше установленного МРОТ

(минимальный размер оплаты труда, ежегодно утверждается государством). В процентном отношении доля фиксированного оклада должна составлять от 25% до 50% всех выплат работнику, иначе снижается стимулирующее действие процентов от продаж. Если же дополнительная оплата в виде премии привязана просто к перевыполнению плана, то размер премии должен быть не меньше, чем 20% от оклада, иначе она будет недостаточно мотивировать персонал [4, с. 288].

Уровень месячных продаж, который в магазине определяют, как плановый, обычно рассчитывают на основании точки безубыточности, то есть когда торговая наценка покрывает все расходы магазина за месяц, включая фиксированные оклады продавцов. Если же установить слишком высокий, практически недостижимый для магазина план продаж, то это будет, наоборот, демотивировать продавцов.

Особенности коллектива розничного магазина

Большинство розничных магазинов (кроме сетевых) отличаются тем, что коллективы работников в них небольшие, а возможности работодателя для дополнительной материальной мотивации часто бывают ограничены. Такие небольшие коллективы живут по законам психологии малой группы, для которой характерно:

- общая цель совместной деятельности, которую можно выразить в виде определенных показателей;
- заметный результат действия каждого члена группы, все на виду;
- значительное количество времени, проводимого вместе;
- тесные личные контакты с эмоциональным окрасом;
- выраженный статус каждого члена группы;
- неписаные моральные правила и нормы;
- групповые ожидания, т.е. мнение об ожидаемом поведении конкретного члена группы, своеобразный ярлык человека [2, с. 138].

В любой группе формируется или изначально назначается свой лидер. Для малой группы очень важно, чтобы лидер не только ставил задачи, контролировал их исполнение, требовал достижения поставленных целей, но и был ориентирован

на улучшение межличностных отношений членов коллектива и благоприятную атмосферу в целом [12, с. 27].

Часто владельцы магазинов не учитывают особенности малых групп и требуют от администратора или управляющего магазина достижения показателей любой ценой, чрезмерно жестко относясь к персоналу, особенно к рядовым продавцам. Работа продавца сама по себе непростая, а в атмосфере неприятия, когда в работнике не видят полноценную личность, возможности моральной мотивации сходят на нет.

В конечном счете такой подход оборачивается против самого работодателя. Текучка в розничной торговле и так достаточно высока. Если работники уходят из магазина по причине полного отсутствия моральных стимулов и пренебрежительного отношения руководства, то это прямые потери прибыли владельца. Нового работника надо найти, обучить, адаптировать, а это требует затрат времени и денег.

Гораздо разумнее будет политика поддержания благожелательной обстановки в коллективе, недопущение конфликтов, формирование команды и распределение должностей с учетом психологических особенностей работников.

Мотивация и психологический тип работника

Способ мотивации работника во многом зависит от его психологического типа. Одна из популярных у кадровых работников система анализа психотипа – это метод MBTI, каждый год такой анализ проходят около 2 миллионов человек по всему миру. Метод основан на типологии личностей по Юнгу и исходит из того, что существует четыре основных критерия, которые руководят поведением человека:

- куда направлено внимание: экстраверт или интроверт;
- каким способом человек лучше воспринимает информацию: конкретика, факт, результат или интуиция;
- каким образом принимает решения: разум или эмоции;
- стиль жизни: четкое планирование или спонтанность [20, с. 270].

В результате получается 16 психологических типов, но для экспресс-анализа выбирают четыре основных типа рабочих разнесенные в таблице 3:

Таблица 3

Психологические типы рабочих

Тип	Характеристика	Мотивация
Администратор (SJ)	Этот бюрократический тип прекрасно встраивается в систему «начальник-подчиненный», причем, успешен в обеих ролях. Надежный, стабильный, предсказуемый, следует традициям и отстаивает их. Разрабатывает правила и инструкции, старается минимизировать расходы и сохранить финансы работодателя. Хорошие управляющие на всех уровнях. Могут быть резкими в общении в рамках своей роли начальника. К подчиненным справедливы, умеют мотивировать кнутом и пряником.	признание заслуг в виде званий и титулов; рост по карьерной лестнице; материальные поощрения
Пожарник (SP)	Энергичны, эмоциональны, «звезды» в коллективе. Работают неровно, могут добиться разового большого успеха, а потом бросить дело на полпути. Прекрасно	публично выражаемое внимание и восхищение начальства и коллег; свободный график работы;

Тип	Характеристика	Мотивация
	<p>чувствуют себя в кризисной ситуации, фонтанируют идеями, идут на риск. Как руководители непредсказуемы, нуждаются в поддержке более стабильных и последовательных сотрудников.</p>	<p>особое положение (любимчики); возможность экспериментировать</p>
Интеллектуал (NT)	<p>Для этого типа не существует авторитетов, поэтому он плохо вписывается в иерархическую структуру. Работоспособный, дотошный, настойчивый, постоянно продолжает учиться, предпочитает самостоятельную работу, за которую несет полную ответственность. Самое большое оскорбление для него – сомнение в его профессиональной компетентности. В команде уживается с трудом, т.к. считает других сотрудников недостаточно интеллектуально развитыми либо подходит к ним со своей меркой, требуя выполнения работы на свойственном ему высоком уровне. Не любит конфликты в коллективе, отстраняется, уходя в работу, из-за чего другие</p>	<p>поощрение его новых идей; признание высокого профессионализма; просьба высказать свое экспертное мнение; роль советника или серого кардинала</p>

Тип	Характеристика	Мотивация
	работники считают его высокомерным.	
Вдохновитель (NF)	<p>Главная ценность – отношения в коллективе, избегают конфликтов, стремятся к примирению и соблюдению интересов других. Умеют создавать благожелательную обстановку в коллективе. Не любят рисковать, предпочитают работать в команде по указанию начальства. В качестве начальника не всегда эффективны, т.к. не умеют настаивать на выполнении подчиненными своих обязанностей. Однако руководство работой в команде единомышленников, где не требуется жесткого контроля, вполне им по силам.</p>	<p>хорошие отношения в коллективе; частые корпоративы, посиделки, совместные чаепития; публичная похвала; одобрение коллег и начальства</p>

Например, если вы поручите Пожарнику на постоянной основе вести учет товарных запасов, а Вдохновителя пошлете на жесткие переговоры с поставщиками, то ничего хорошего из этого не выйдет. Совсем другое дело, если каждый будет находиться на своем месте, используя свои сильные стороны:

- Администратор – директор магазина;
- Интеллектуал – бухгалтер, товаровед или аналитик результатов деятельности магазина;

- Вдохновитель – продавец-консультант, умеющий учесть пожелания покупателя, стремящийся сделать его довольным и лояльным к магазину;
- Пожарник – закупщик, умеющий найти лучшего поставщика.

Советы по разработке системы мотивации персонала

1. Продумайте, какие способы мотивации вы можете применить в своем магазине. Не забывайте о моральной мотивации, которая не требует от работодателя серьезных затрат, но при этом позволяет создать сплоченный рабочий коллектив.
2. Предпочтительнее, чтобы размер дополнительных денежных сумм, бонусов, компенсаций зависел от индивидуальных результатов деятельности работника, если условия работы позволяют вычленить личную долю продаж. Привязка материальных стимулов к коллективным результатам работы магазина работает хуже.
3. Система мотивации должна восприниматься персоналом как справедливая, т.е. работники одной категории при достижении схожих результатов должны получать примерно равные суммы и компенсации.
4. Схема начисления доплат и премий должна быть понятна обычному продавцу, чтобы он мог сам представлять, без сложных расчетов и малопонятных коэффициентов, какую сумму он получит по итогам месяца. Что касается администратора, управляющего или директора магазина, то для них при расчете суммы оплаты могут учитываться не только объемы продаж, но и такие показатели, как снижение потерь магазина (воровство, порча товаров, штрафы и санкции проверяющих, нарушение работниками трудовой дисциплины), соблюдение отчетной дисциплины и др.
5. Результаты, по которым оцениваются работники, должны быть объективными (объемы продаж, конверсия клиентов и др.) и мало зависеть от личного отношения руководителя к работнику.
6. Более сложная и ответственная работа должна оцениваться выше, а переход на другую ступеньку карьерной лестницы (продавец - старший продавец) обязательно сопровождаться ростом зарплаты, хотя бы на 5-10%.

7. Штрафы любого рода не мотивируют сотрудников работать лучше, более мотивирующей является система бонусов за работу без нарушений. Кроме того, Трудовой кодекс запрещает какие - бы то ни было удержания из зарплаты за нарушение трудовой дисциплины. В качестве наказания дисциплинарного характера допустимы только замечание, выговор или увольнение.
8. При выборе должностных обязанностей и способах мотивации конкретного работника учитывайте его психологические особенности.

Вывод по главе 1

В первой главе мной были проанализированы теоретическая часть различных видов мотивации, а также ее становления и прогрессирования благодаря работам различных философов и ученых.

Во 2 главе я буду опираться на следующие ключевые понятия:

- Мотивы - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностный рост.

- Стимулы является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться, на благо своей семье и организации.

Потребности - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Кроме того будем полагаться на различные подходы к мотивации персонала на предприятии, а так же на основе анализа эволюции концепций мотивации возможно создать методику потребностей сотрудников в любом коллективе, а именно потребности для побуждения человека работать на организацию и, способствовать ее развитию и достижения собственных целей.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИП РОМАНЕНКО В.А.

2.1 Организационная характеристика базы исследования

ИП Романенко В.А. созданный и поставленный на учет физического лица в налоговом органе №17 от 5.04.2015 года. Имеющий на основании аренды 120А/16 помещение в здании расположенное по адресу город Челябинск Курчатовский район улица Университетская Набережная 40.

К основной деятельности ИП Романенко относится розничная и оптовая продажа канцелярии и игрушек, заправка картриджей. Исполнительным органом является директор в лице Романенко В.А. Юридический адрес базы исследования: г. Челябинск ул. Университетская Набережная 40 Индекс 454000.

Профиль деятельности ИП Романенко заключается в розничной и оптовой продаже игрушек и канцелярии, доставка товара на автомобилях компании до объекта и предоставление услуг в качестве заправки и ремонта картриджей.

Основные покупателями и заказчиками являются семьи с детьми, школьники, студенты. Ниже рассмотрим сильные и слабые стороны нашего предприятия в таблице 4.

Таблица 4.

SWOT анализ деятельности в ИП Романенко

Сильные стороны	Слабые стороны
- хорошие отношения с клиентами	- недостаточно финансовых ресурсов
- качество услуг	- недостаточно развитая организационная культура
- опыт работы на рынке	- отсутствие стратегического плана
- низкие цены на определенный товар	- низкий уровень организации рекламных мероприятий
- усиление конкуренции	- недостаточная мотивация к обучению

<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение клиентской базы - разработка стратегического плана - расширение ассортимента - выход на новые рынки - разработка и внедрение мероприятий направленных на снижение рисков 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокие темпы инфляции - изменение в законодательстве - изменения условий во взаимоотношениях с предприятиями-партнерами и в организации прямых продаж производителем - скачки курса валют в худшую сторону
---	---

ИП Романенко имеет следующие издержки на различные расходы приведенные в таблице 5.

Таблица 5.

Динамика состава и структуры издержек обращения

ИП Романенко за 2015-2017 гг.

№ п/п	Наименование статей	Издержки обращения в сумме, тыс руб.			Уровень издержек обращения, в %			Динамика издержек обращения, в %	Изменени е уровня издержек, в %
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015-2017	2015-2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Расходы на грузовые перевозки	122,0	150,7	82,5	3,40	4,12	2,49	67,62	- 32,38
2	Расходы на оплату труда	1626,8	1590	1475,4	45,40	45,01	44,60	90,69	- 9,31

3	Расходы на аренду	1425,0	1425	1425	39,77	40,12	43,08	100	0
5	Отчисления и затраты на ремонт основных средств	35	0	35	0,97	0	1,06	100	0
8	Расходы на рекламу	43	300	0	1,25	5,65	0	0	- 100
10	Потери товаров в пределах норм	15,2	53	44,3	0,42	1,86	1,34	291,45	191,45
13	Налоги и отчисления, включаемые в издержки обращения	220	220	220	6,14	6,22	6,65	100	0
14	Прочие расходы	95,7	134	25,6	2,65	3,15	0,78	26,75	- 73,25
15	Итого	3582,7	3872,7	3307,8	100,00	100,00	100,00	92,32	-7,68

Анализ темпа изменения уровня издержек обращения показал, что одни статьи расходов имеют тенденцию к росту уровня, а другие к снижению. Так наибольший темп роста уровня наблюдается по статьям «Потери товаров в пределах норм» - 291,45%;

В целом можно сделать вывод, что торговая деятельность ИП Романенко в 2017 году снизила свои основные показатели ввиду экономической кризисной ситуации в стране и общей стагнации рынка. При этом отметим, что наряду с падением общего товарооборота и спроса на рынке, отдел, заботясь об удовлетворенности своих потребителей стабильным наличием качественного товара, тщательно следит за своей товарной политикой. Романенко В.А.

предпринимает обоснованные мероприятия по улучшению своего экономического положения: продумывает ассортиментную политику, налаживает отношения с контрагентами, занимается поиском новых покупателей. Однако данных мероприятий в сложившихся рыночных условиях недостаточно, поэтому необходимо совершенствование систем управления предприятием в целом.

Для более детального анализа предприятия рассмотрим следующие виды динамик организации ИП Романенко, показанные в таблице 6 – Динамика выручки предприятия за 2015-2017 год, таблице 7 – Динамика прибыли предприятия за 2015-2017 год.

Таблица 6

Динамика выручки ИП Романенко за 2015 – 2017 гг.

год	Выручка млн.	Динамика выручки
2015	12,45	-
2016	13,01	104%
2017	15,15	117%

Из таблицы видно что динамика выручки за 2015 -2017 год растет. В 2016 году выручка ИП Романенко выросла на 4% от прошлого года, а в 2017 году рост выручки составил 17% от предшествующего года. Общий рост выручки с 2015 года в 2017 году составил 21%.

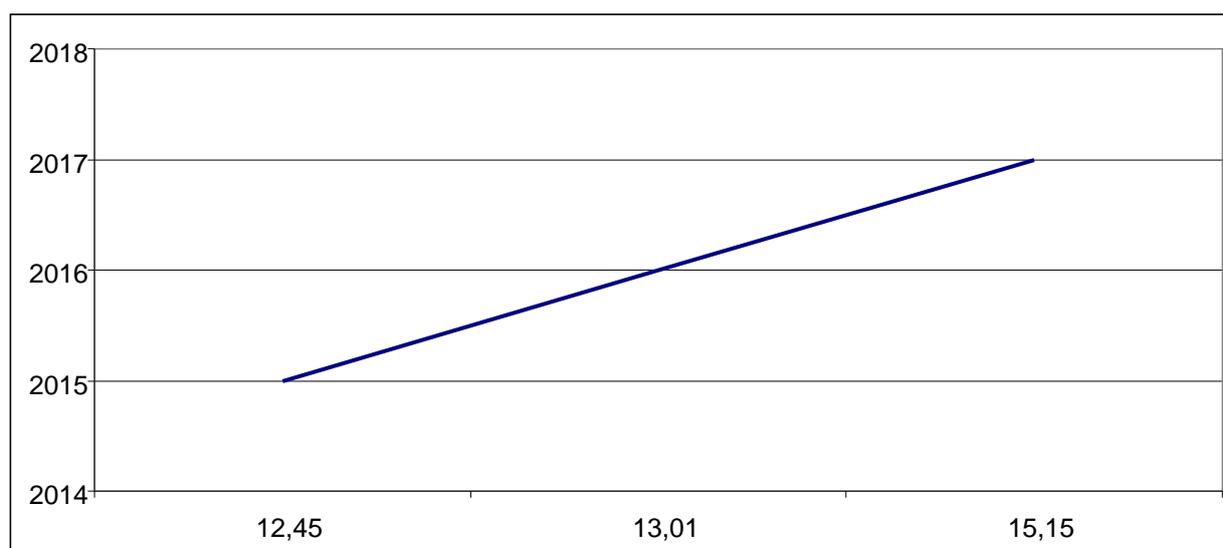


Рисунок 3. Динамика выручки ИП Романенко за 2015-2017 год

Динамика прибыли ИП Романенко за 2015-2017 год,

год	Выручка млн.	Затраты	прибыль	Динамика прибыли
2015	12,45	10,05	2,4	-
2016	13,01	11,9	1,11	46,25%
2017	15,15	12,4	2,75	247%

Из таблицы видно что динамика прибыли в 2016 году уменьшилась на 46,25% по отношению к 2015 году и составила 1.11 млн. руб., а также наблюдается увеличение динамики прибыли в 2017 году на 247% по отношению к 2016 году.

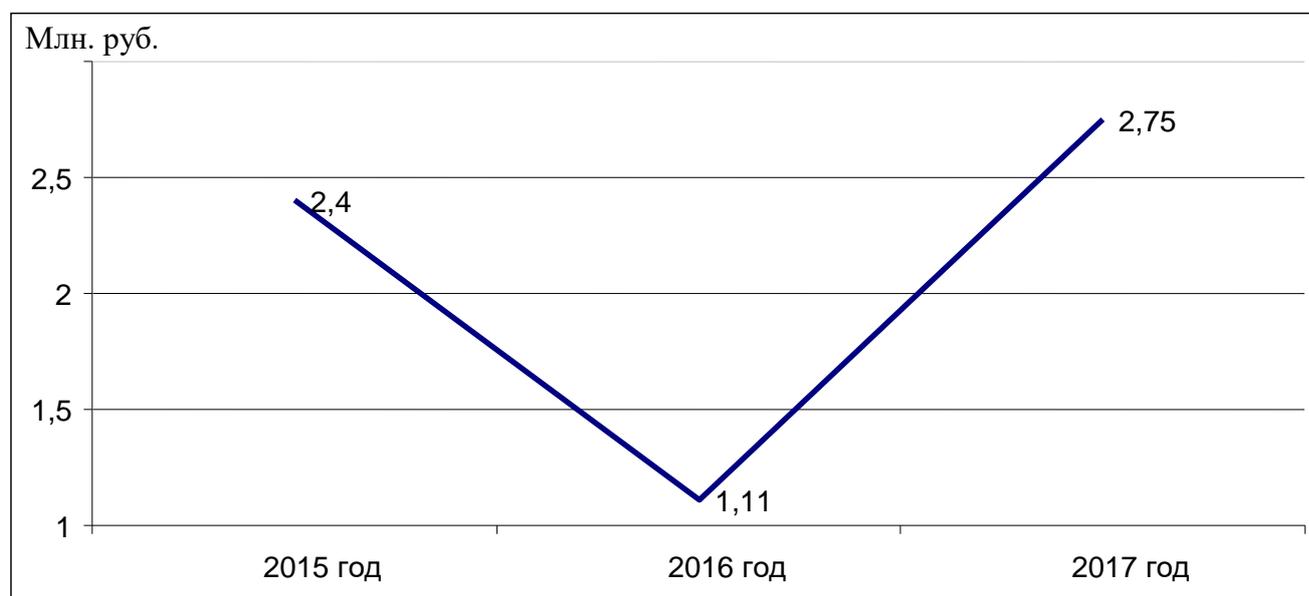


Рисунок 4 Динамика изменения прибыли ИП Романенко с 2015 по 2017

год

Далее рассчитаем показатели динамики рентабельности и внесем их в таблицу 8

Динамика рентабельности рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Выр} - \text{С/С} = \text{Чист. выр.}$$

$$\text{Рентабельность} = (\text{Чист. выр.} / \text{С/С}) * 100$$

$$2015 \text{ год. } 12,45 - 8,05 = 4,4, (4,4 / 8,05) * 100 = 54,65$$

$$2016 \text{ год. } 13,01 - 7,9 = 5,11, (5,11 / 7,9) * 100 = 64,68$$

2017 год $15,15 - 10,4 = 4,75, (4,75/10,4) * 100 = 45,67$

Таблица 8

Динамика рентабельности ИП Романенко В.А. за 2015 – 2017 год

Год	Выручка	Себестоимость	Рентабельность
2015	12,45	8,05	54,65
2016	13,01	7,9	64,68
2017	15,15	10,4	45,67

Проанализировав таблицу можно сказать что рентабельность данного предприятия которая занимается оптово – розничной торговлей показывает неплохие показатели, с тем учетом что в основном показатель розничной торговли находится на уровне 10-15% . В 2016 году показатель рентабельности увеличился на 10,03% по отношению к 2015. Но в виду плохого закрепления на рынке продаж в 2017 году рентабельность предприятия резко снизилась на 19,01% и составила 45,67%, но все же остается в пределах допустимых норм.

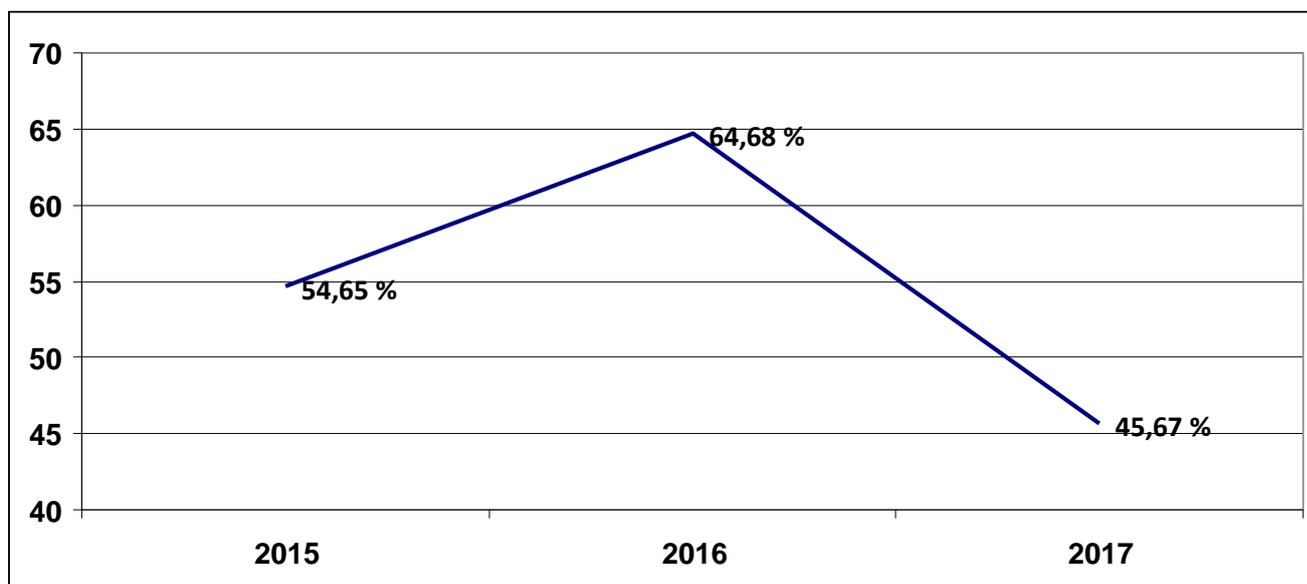


Рисунок 5 Динамика рентабельности ИП Романенко за 2015 – 2017 год

2.2. Анализ кадрового состава предприятия

На предприятии ИП Романенко В. А. используется линейная структура управления изображенная на рисунке 6 в которой работает 21 человек в том числе:

Финансовый директор 1 чел., Маркетинговый директор 1 чел., старший менеджер по снабжению 1 чел., менеджер по работе с персоналом 1 чел., менеджер по оптовым закупкам 1 чел., менеджер по продажам 1 чел., менеджер по продажам 2 чел., водитель 2 чел., продавец - кассир 12 чел.



Рисунок 6. Организационная структура управления ИП Романенко

Рассчитаем горизонтальный анализ персонала на предприятии за 2015-2017 год. Все данные внесем в таблицу 9.

Горизонтальный анализ персонала в ИП Романенко за 2015 – 2017 год

Показатель	2015		2016		2017	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Численность персонала	21	100	19	100	21	100
Руководители	2	9,5	2	10,5	2	9,5
специалисты	5	23,8	5	26,3	5	23,8
служащие	14	66,7	12	63,2	14	66,7

Анализ данных таблицы 9 позволяет говорить о снижении численности персонала в 2016 году на 2 человека, и увеличении персонала в 2017 году на 2 человека. Из таблицы видно, что количество руководителей и специалистов остаются неизменными, и их доля по отношению к общему количеству персонала составляет: у руководителей 9,5 -10,5%, у специалистов 23,8 – 26,3%. Тогда как наибольший удельный вес в структуре предприятия составляют служащие в 2015 году – 66,7%, в 2016 году – 63,2% и в 2017 году 66,7%.

Представим структуру персонала «АБВ» за 2015-2017 год графически и рассмотрим ее на рисунке 7.

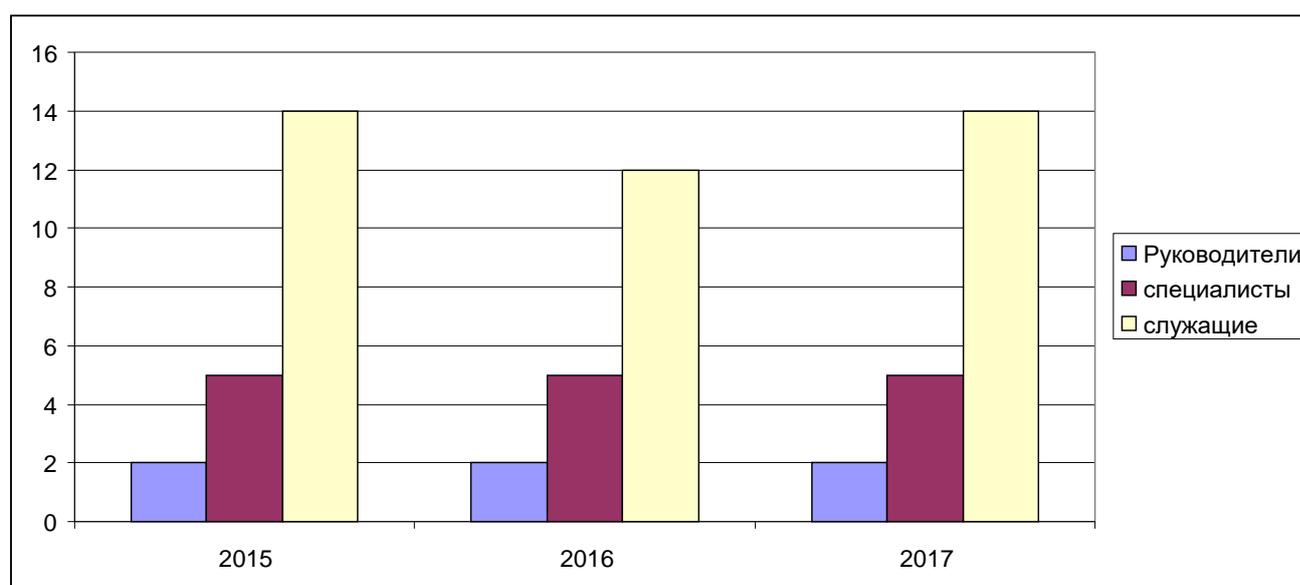


Рисунок 7 Структура персонала «АБВ» за 2015 -2017 год

Рассчитаем анализ персонала предприятия по возрасту за 2015-2017 год. Все данные внесем в таблицу 10.

Таблица 10

Анализ персонала по возрасту в ИП Романенко за 2015 -2017 год

	2015		2016		2017	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел	%
18-25 лет	10	47,6	8	42,1	9	42,9
26-35 лет	7	33,3	7	36,8	7	33,3
35-50 лет	4	19,1	4	21,1	5	23,8
Итого	21	100	19	100	21	100

Из таблицы 10 мы видим, что в структуре персонала предприятия «АБВ» преобладают работники со стажем работы от 18 до 25 лет: в 2015 году -47,6%, в 2016 году – 42,1%, в 2017 году – 42,9%

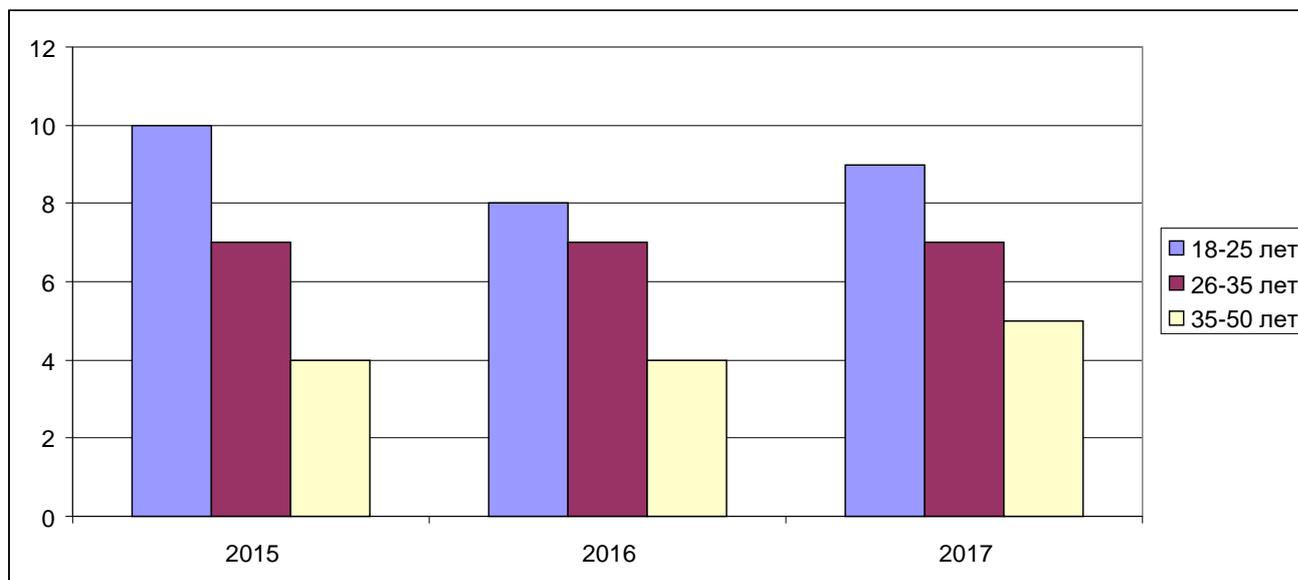


Рисунок 8 Анализ персонала по возрасту за 2015 -2017 год

Рассчитаем анализ персонала за 2015 -2017 год, по стажу работы на предприятии и внесем полученные результаты в таблицу 11

Анализ персонала по стажу в ИП Романенко за 2015 -2017 год

	2015		2016		2017	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел	%
До 1 года	21	100	2	10,5	2	9,5
1-2 года	0	0	17	89,5	4	19,1
Более 2 лет	0	0	0	0	15	71,4
Итого	21	100	19	100	21	100

Из таблицы 11 мы видим, что происходит изменение динамики стажа на предприятии связанное с приемом и увольнением работников.

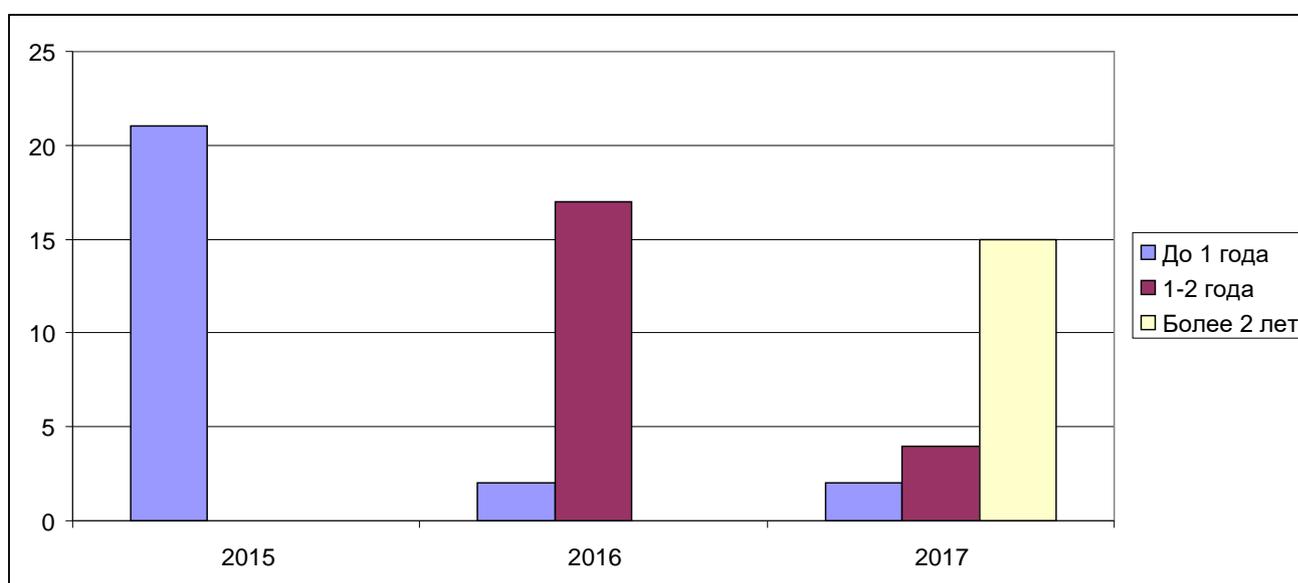


Рисунок 9 Анализ персонала по стажу за 2015 -2017 год

Выполним анализ структуры работников «АБВ» по уровню образования. Результаты представлены в таблице 12

Анализ персонала по образованию в ИП Романенко за 2015-2017 год

Образование	2015		2016		2017	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Высшее образование	4	19	4	21,1	5	23,8
Среднеспециальное образование	14	66,7	13	61,9	11	52,4
Среднее образование	3	14,3	2	17	5	23,8
Итого	21	100	19	100	21	100

Из таблицы 12 следует, что в структуре персонала «АБВ» преобладают работники со среднеспециальным образованием: в 2015 году – 66,7%, в 2016 году – 61,9%, в 2017 году – 52,4%. В 2017 году количество персонала имеющих высшее образование увеличились на 4,8% по отношению к 2015 году. Персонал со средним образованием варьируется в период 2015 -2017 года от 3 до 5 человек. Это можно отобразить на рисунке 10 следующим образом.

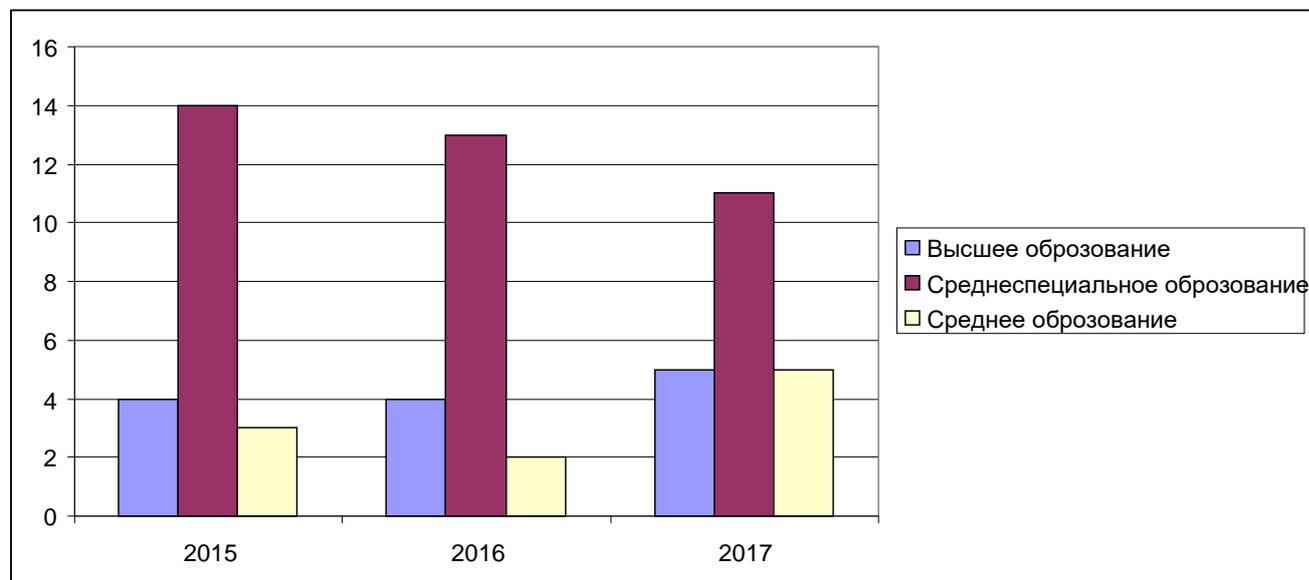


Рисунок 10 Анализ персонала по образованию

Выполним анализ структуры работников по профессиональной принадлежности и результаты представим в таблице 13.

Таблица 13

Анализ персонала по профессиональной принадлежности в ИП Романенко за 2015 – 2017 гг.

Профессия	2015		2016		2017	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Директор	2	9,5	2	10,5	2	9,5
Менеджер	5	23,8	5	26,3	5	23,8
Водитель	2	9,5	2	10,5	2	9,5
Кассир	12	57,2	10	52,7	12	57,2
Итого	21	100	19	100	21	100

Анализ данных таблицы 13 позволяет говорить об изменении численности кассиров с 2015 года по 2017 год на два человека. На основании данной таблицы ниже приведен график анализа персонала по профессиональной принадлежности.

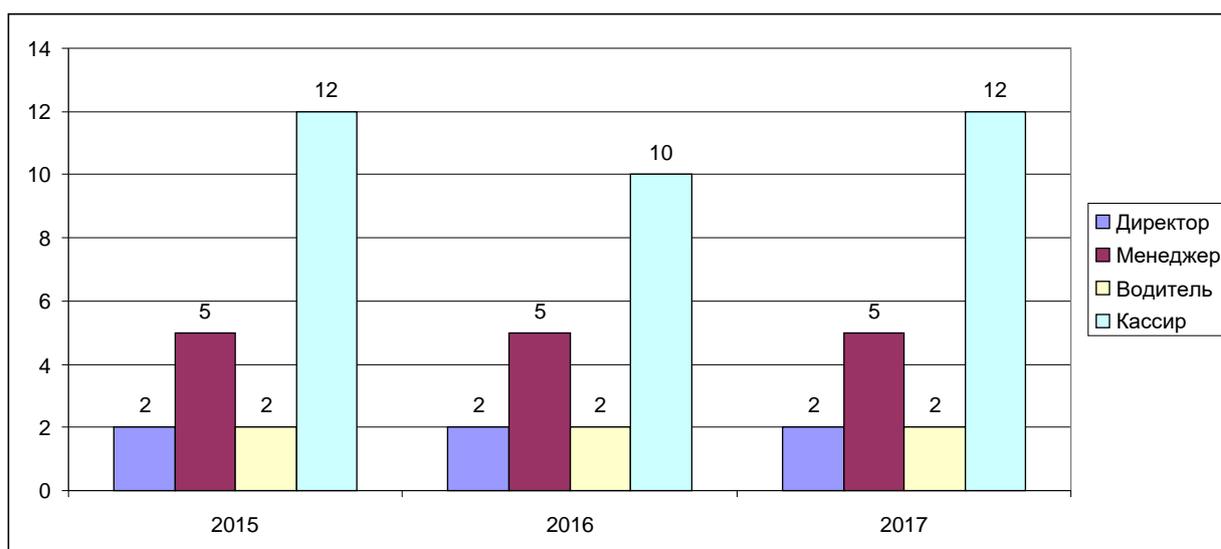


Рисунок 11 Анализ персонала по профессиональной принадлежности

Выполним анализ структуры работников «АБВ» по мужскому и женскому полу. Результаты представим в таблице 13.

Таблица 14

Анализ персонала по полу в ИП Романенко за 2015 – 2017 гг.

Пол	2015		2016		2017		Динамика %	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел	%	Чел	%
Мужской пол	7	33,3	6	31,6	6	28,6	-1	-4,7
Женский пол	14	66,7	13	68,4	15	71,4	1	4,7
Итого	21	100	19	100	21	100	0	0

Из таблицы 13 мы видим что в структуре персонала предприятия преобладает женский пол: в 2015 году 66,7%, в 2016 году 68,4%, в 2017 году 71,4%. Мужской пол снизился на 4,7 % в 2017 году по отношению к 2015 году. На основании данной таблицы ниже приведен график анализа персонала по мужскому и женскому полу:



Рисунок 11 Анализ персонала по половому признаку

2.3. Анализ действующей системы мотивации персонала

На предприятии используется 4 вида оплаты труда.

- Прямая сдельная: финансовый директор, маркетинговый директор
- Повременно премиальная: старший менеджер, менеджер по работе с персоналом, менеджер оптовых закупок
- Сдельно прогрессивная: менеджер по продажам 2 человека
- Повременная + сдельная: продавцы - кассиры 12 чел, водитель 2 чел.

Учитывая что предприятие работает с продажами выделяются следующие виды доплат прописываемые в дополнительном соглашении: совмещение профессий (должностей); за расширение зон обслуживания или увеличение объема работ; за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника; за интенсивность труда; за работу в ночное время; за ненормированный рабочий день у водителей автомобилей; за работу в вечернюю и ночную смены; за работу сверх нормальной продолжительности рабочего времени.

Размер премии, также как и основания для ее выплаты устанавливает работодатель самостоятельно. На предприятии может быть установлена своя система премирования, в зависимости от вида деятельности, прибыльности фирмы. Действия сотрудников, за которые лучше всего, платить им премии, и причины поощрения, не связанные напрямую с успехами работников: премия дается за отработанное время (такой вид премиальных начисляется сотрудникам, если они отработали целый месяц без больничных или без отгулянных дней за свой счет; либо выплатить за отлично выполненную работу). Выплата премии используется не только в качестве поощрения, но и является неким стимулом для работы в дальнейшем (премии, начисляемые в связи с праздничными и торжественными датами).

В результате проведенного опроса путем анкетирования, представленного в приложении 1, на предприятии между сотрудниками наблюдается благоприятный психологический климат, характеризующийся правильной

расстановкой кадров по возрастной группе, коммуникабельности, и иерархической структуре.

Проанализировав свое предприятие, сделал вывод, что частая текучесть кадров проявляется у персонала от 18 до 25 лет в связи с новыми перспективными рабочими местами.

В таблице 15 предоставим расчет коэффициентов оборота по приему выбытию и текучести кадров на предприятии за 2015-2017гг.

Таблица 15

Анализ коэффициентов текучести кадров в ИП Романенко за 2015-2017гг.

Наименование коэффициента	2015г.	2016г.	2017г.
Коэффициент приема	1	0.09	0
Коэффициент выбытия	0	0.09	0
Коэффициент текучести	0	0.09	0

Коэффициент приема = количество принятого персонала на работу / среднесписочная численность персонала

2015 год $21/21=1$

2016 год: $2/21=0.09$.

2017 год: $0/21=0$

Коэффициент оборота по выбытию = количество уволившихся работников / среднесписочная численность персонала

2015 год $0/21=0$

2016 год: $2/21=0.09$.

2017год: $0/21=0$

Коэффициент текучести кадров = количество уволившихся работников по собственному желанию/ среднесписочная численность персонала

2015 год $0/21=0$

2016 год: $2/21=0,09$.

2017 год: $0/21=0$.

Из таблицы 15 видно, что на предприятии коэффициент приема варьируется с 2015 года по 2017 год, так как в 2016 году по собственному желанию уволилась 2 сотрудница, и на их место были приняты другие рабочие.

Можно заметить, что политика в области управления персоналом направлена на повышение удовлетворенности сотрудников своей работой, что и осуществляется в действительности.

На предприятии ведется различный учет расчетов заработной платы.

- Прямая сдельная (Псд = Чистая выручка*10%)

$$800\,000 * 10\% = 80\,000 \text{ руб/мес}$$

- Повременная премиальная ((Часовая тарифная ставка*количество отработанных часов) + премия от выполнения плана).

$$150 \text{ руб/час} * 8 = 1200 \text{ руб/день} * 20 = 24\,000 \text{ руб/мес}$$

Премия - 10 000 – от 100%, 0 – до 99%

При выполнении плана 120%

$$24\,000 + 12\,000 = 36\,000 \text{ руб/мес.}$$

При выполнении плана 99%

$$24\,000 + 0 = 24\,000$$

- Сдельно прогрессивная З общ. = З сд. * (1 + ((Н факт. – Н мин.) / Н факт.) * К), где З общ. – общий размер заработной платы, З сд. – зарплата по минимальным ставкам, Н факт. – фактически выполненные работы, Н мин. – план продаж, К – коэффициент повышенной ставки 1,2.

$$24\,000 * (1 + ((350\,000 - 300\,000) / 300\,000)) * 1,2 = 28\,800 \text{ руб.}$$

$$24\,000 * (1 + ((450\,000 - 300\,000) / 300\,000)) * 1,2 = 38\,400 \text{ руб.}$$

Повременная + сдельная (Часовая тарифная ставка + % от продаж)

$$50 \text{ руб/час} + (10\,000 * 5\%) = 1300 \text{ руб. (12 часов рабочий день)}$$

На данном предприятии присутствуют подсистемы мотивации которые состоят в определении перспектив ее развития, на базе которых могут быть сформированы основные стратегические направления данной подсистемы, в рамках которых сильные стороны должны получить свое дальнейшее развитие

при одновременном устранении (снижении воздействия) слабых сторон и учете потенциальных угроз.

Проведем SWOT-анализ подсистемы мотивации персонала предприятия данные запишем в таблицу 16.

Таблица 16

Матрица SWOT-анализа подсистемы мотивации предприятия

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<p>1. Динамично развивающаяся организационная структура;</p> <p>2. Высокий уровень профессионализма сотрудников и наличие необходимых навыков;</p> <p>3. Четко разработанная кадровая политика;</p> <p>4. Мотивационную ценность для сотрудников представляет фактор материальной оценки труда;</p>	<p>1. Сложившийся характер отношений с руководством;</p> <p>2. Работники не стремятся к повышению квалификации</p> <p>3. Не в полной мере используются возможности инструментов мотивации сотрудников;</p> <p>4. Присутствует негативное восприятие сотрудниками мотивационных факторов;</p> <p>5. Условия труда</p>

	фактор отношения с коллегами и моральная оценка труда.	персонала (график работы, оснащение офисных помещений).
Возможности (O)	SO-стратегия	WO-стратегия
<p>1. Средняя зарплата сотрудников превышает среднемесячный уровень в районе;</p> <p>2. Привлечение высококвалифицированных кадров;</p> <p>3. Твердое желание руководства сформировать реальную и действенную программу мотивации персонала.</p>	<p>Использовать при разработке мотивационной программы потенциал таких факторов как: моральная оценка труда, стабильный социально-психологический климат.</p>	<p>При разработке мотивационной программы сопоставить внутреннюю значимость должностей сотрудников с ценностью этой работы на рынке и учесть мотивационные профили персонала.</p>
Угрозы (Т)	ST-стратегия	WT-стратегия
<p>1. Текучесть кадров;</p> <p>2. Негативное влияние на финансовое состояние компании;</p> <p>3. Риск снижения производительности труда;</p> <p>4. Недостаточное количество ресурсов у предприятия для</p>	<p>Рассматривать разработку мотивационной программы как источник повышения эффективности деятельности предприятия.</p>	<p>Создать мотивационную программу, которая стала бы частью кадровой политики предприятия, то есть уже на стадии подбора персонала «определять»</p>

<p>разработки и внедрения действенной программы мотивации.</p>		<p>людей, наиболее подходящих под предлагаемую мотивацию, что позволит снизить текучесть кадров.</p>
--	--	--

Таким образом, проведенный SWOT-анализ продемонстрировал, что руководству предприятия необходимо разрабатывать мотивационную программу, при этом рассматривать ее надо не как источник расходов, а как источник повышения эффективности деятельности предприятия. Разработанная программа должна стать органичной частью кадровой политики предприятия: доступной для понимания персонала, в том числе кандидатов на вакантные должности. При разработке программы необходимо учитывать как материальные, так и нематериальные формы стимулирования. При разработке мотивационной программы также необходимо провести сопоставление должностей сотрудников предприятия с ценностью этой работы на рынке и учесть определённые мотивационные профили персонала.

2.4. Меры по повышению мотивации персонала

В ИП Романенко В.А. со временем меняются, добавляются и дополняются новые методы мотивации персонала. Путем опроса либо индивидуальных переговоров с сотрудниками и принятия либо не принятия необходимых решений.

Решения:

1. Проведение совместных праздников, корпоративов. Новый год, юбилейные даты возникновения организации.
2. Принятие мер по премированию персонала при перевыполнении плана
3. Уделение внимания сотруднику при возникновении определенной памятной даты, путем вручения грамот либо финансовой поддержки.
4. Организация спортивных праздников среди членов коллектива.
5. Создание благоприятной обстановки на рабочем месте не мешающей продуктивно выполнять свои обязанности.
6. Социальный пакет, страховка при возникновении несчастного случая, льготное медицинское страхование.
7. Предоставление путевок на базы отдыха, детские лагеря, санатории по ценам ниже, чем на рынке.

При возникновении организации в ее внутренней среде коллектив был раздражительный, импульсивный в виду отсутствия мотивационных методов. Руководители при возникновении организации считали, что самое главное для рабочих своего предприятия это получение зарплаты.

После анализа работы предприятия директор по маркетингу поставил задачу управляющему по персоналу создать план мероприятий по повышению работоспособности персонала, после чего бы создан опросный лист по повышению различных мотивационных аспектов, а также было произведено собеседование со всеми респондентами отдельно на тему улучшения комфортного нахождения на рабочем месте. Управляющий по персоналу предложил следующие варианты повышения мотивации с возможным финансированием, у рабочих указанные в таблице 17.

Варианты повышения мотивации у рабочих в ИП Романенко

Таблица 17

Корпоратив. 1. Новый год 2. Юбилей предприятия	1. 50 000 руб. 2. 60 000 руб.
Памятные даты. (День рождения, рождение ребенка в семье, помощь семье потерявшие близкого родственника)	До 10 000 руб.
1. Проведения спортивных праздников среди рабочих 2. Вручения награды за 1-2-3 место	1. 15 000 руб. 2. 9 000 руб.
Вывешивание фотографии лучшего работника среди кассиров с данными о максимальной продаже.	10 000 руб.
Страхование работника от несчастного случая на рабочем месте	15 000 руб.

Таким образом бюджет мотивации мог варьироваться от 199000 рублей в год до 85000 рублей в год.

Спустя некоторое время, после финансирования мотивационных факторов коллектив организации ИП Романенко стала работать эффективней. Согласно опросу сотрудников ИП Романенко указанных в таблице 18.

Таблица 18

Опрос сотрудников ИП Романенко с указанием баллов от 0 до 13 с 2015г. по 2017г.

Резидент	2015 год	2016 год	2017 год
1	6	10	10
2	6	7	11
3	7	7	11

4	7	8	11
5	6	8	12
6	5	9	10
7	5	9	10
8	8	8	9
9	6	8	11
10	6	6	8
11	5	11	9
12	5	11	9
13	5	11	10
14	4	9	11
15	7	9	11
16	5	8	10
17	8	11	10
18	11	11	12
19	11	11	12
20	6	12	8
21	8	9	9
Итого	137	193	214

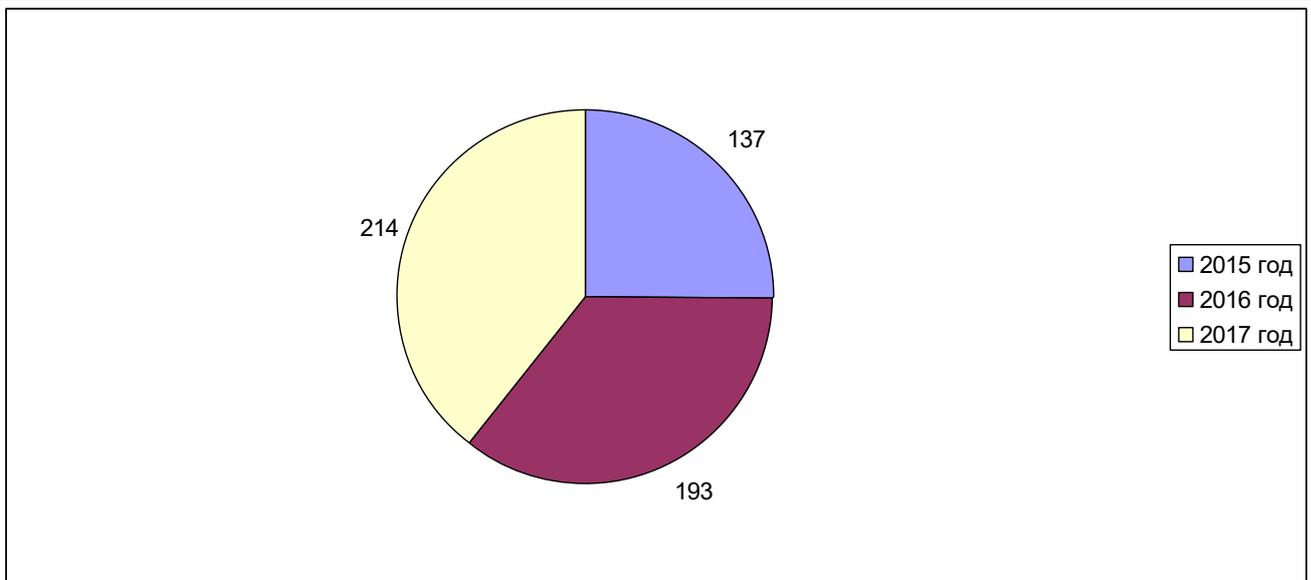


Рисунок 12 Опрос сотрудников ИП Романенко с 2015г по 2017г.

Вывод по главе 2

Данное предприятие было создано в начале 2015 года с численностью персонала 19 человек. Большая доля всех сотрудников занимает женский коллектив в возрасте от 18 до 25 лет. Текучесть кадров в ИП Романенко небольшая в виду того что оно открылось относительно недавно и внедрение мотивирующих факторов после 2015 года не дают увеличивать показатель текучести кадров.

В целом можно сделать вывод, что торговая деятельность ИП Романенко в 2017 году снизила свои основные показатели ввиду экономической кризисной ситуации в стране и общей стагнации рынка. Динамика прибыли предприятия с каждым годом варьируется от 400 тыс. руб. до 1 млн. 100 тыс. руб. при этом показатели не снижаются ниже нулевой отметки. Отметим, что наряду с падением общего товарооборота и спроса на рынке, отдел, заботясь об удовлетворенности своих потребителей стабильным наличием качественного товара, тщательно следит за своей товарной политикой. Романенко В.А. предпринимает обоснованные мероприятия по улучшению своего экономического положения: продумывает ассортиментную политику, налаживает отношения с контрагентами, занимается поиском новых покупателей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адам Смит «Исследование о природе и причинах богатства народов», Глава VIII «О заработной плате», изд. 1775. – 15 с.
2. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления, стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям /М.Д. Аистова. М.: Альпина Паблишер, 2014. - 287 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг. СПб.: Питер, 2016. - 832 с.
4. Беа, Ф.К. Экономика предприятия /Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. М.: ИНФРА-М, 2014. - 928 с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник/ Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа. 2018. – 448 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр: ИНФРА -М, 2014 – 576 с.
7. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5е изд. стереотипн. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2014. — 295 с.
8. Еникеев М.И. Общая психология М.: Приор, 2015. – 263 с.
9. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. Логос 2014 г. С.374.
10. История советской психологии труда. Тексты (20-30-е годы XX века). Под ред. В.П. Зинченко, В.М. Мунипова, О.Г. Носковой. – М.: Изд. М. 1983. – 361 с. С.276-278.
11. Гаррингтон Эмерсон. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 2016. – 224 с.
12. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография /П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев.-М.: Издательство РЭА: Екатеринбург: Деловая книга, 2015. 232 с.
13. Е.П. Ильин Мотивация и мотивы. – СПб.: Изд-во «Питер», 2018г. – 258 с.
14. Каверин С. Б. Мотивация труда – М.: РАН, 2018.- 224 с.

15. Каверин С.Б. Мотивация труда М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2017. — 424 с.
16. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под. ред. А. Я. Кибанова. – Москва: проспект, 2016 – 64 с.
17. Управление персоналом организации под ред. А.Я. Кибанова. М. :ИНФРА-М 2016. – 483 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т. – М.: ИНФРА-М, 2014 – 299 с.
19. Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории "мотивация труда" в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. – 2015 – № 11 – С. 243.
20. Киселева В. А. Взаимосвязь фактора справедливости и несправедливости мотивации и производительности труда / В. А. Киселева, А. В. Кружилин // Вестник ЮурГУ, Серия «Экономика и менеджмент», выпуск 19, 2015 – № 28 – С.381.
21. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: Измерительная концепция и измеряющие методики: Учеб. Пособие. – 2-е изд. – М. РИОР: ИНФРА-М, 2018 – 251 с.
22. Комаров Е. И. Стимулирование и эффективное использование в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2013.-№ 1 – С. 384.
23. Комарова Н.В. Теоретические основы менеджмента: Конспект лекций / Н.В. Комарова. - М.: Доброе слово, 2015. – 264 с.
24. Копытова А.В. Алгоритм формирования рациональной для предприятия Системы стимулирования Трудовой активности работников. интеллектуальной собственности. 2015 – №3 Т.XIV. – С. 159

25. Копытова А. В. К вопросу о целях и задачах системы стимулирования работников современных российских предприятий. Экономика управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014.- С. 104-107.
26. Копытова А. В. О критериях рациональности системы стимулирования организации с позиции работодателя и работника. Современные проблемы науки и образования. – 2015 №1.
27. Корнейчук Г. А. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала/ Корнейчук Г. А., Козинцева С. В. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017 – 160 с.
28. Кибанова. А.Я. Управление персоналом организации / под ред. 2016 – 489 с.
29. Криворотов В.В. Система показателей мотивации персонала, влияющих на конкурентоспособность предприятия / В. В. Криворотов, А. В. Калина, А. В. Пахтусов // Вестник УРФУ. Серия: Экономика и управление. – 2017 – №4.
30. Маренков Н.Л., Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений.–М.:Академический проект; Косаренко Н.Н. Трикста, 2017 – 464 с.
31. Е. Л. Маслова Менеджмент. Учебник для бакалавров 2015. – 84 с.
32. Мескоин М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 2014 – 363 с.
33. Мескоин М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. :Дело, 2017. – 361 с. стр144-151
34. Мескоин М., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. Соч. 2015 – 362 с.
35. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна. – Москва, 2018 – 346 с.
36. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие / Под ред. А. П. Егоршина – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2018 – 464 с.

37. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений / Н. С. Пряжников. – М.: Издательский центр «Академия», 2017 – 368 с.
38. Рыбалкина В.Е. Анализ хозяйственной деятельности предприятия под ред. Рыбалкина В.Е.. – М.: Высшая школа, 2015– 398с.
39. Талтынов С. М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / С. М. Талтынов –Воронеж, 2014 –202 с.
40. Травин В.В., Дятлов В.А Менеджмент персонала предприятия. М. :Дело, 2015. – 108 с.
41. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.- практ. пособие. — 4 - е изд. — М.: Дело, 2014. — 272 с.
42. Травин В.В., Дятлов В.А. Указ. Соч. 2014 – 110 с.
43. Фредерик Уинслоу Тейлор "Принципы научного менеджмента" 1911. – 425 с.
44. Фредерик У. Т. "Принципы научного менеджмента" 1911. – 429 с.
45. Фролова Т.А. Экономика предприятия. Таганрог: Изд-во ТТИ ФЮУ, 2018 354 с.
46. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т. 1. М.: Педагогика 2018. – 271 с. 240-241.
47. Цыпкин А. Ю. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2014 408 с.,
48. С.А. Шапиро. Мотивация. М. 2015 – 280 с. 7, 39, 55.
49. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2015. – 17-19 с.
50. Краткий психологический словарь. М.: Политиздат, 1985. - 254 с.
51. Виды и формы мотивационного воздействия на персонал. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.managersystem.ru/geds-564-2.html>
52. <https://lektsii.org/7-66028.html>

Приложение 1

АНКЕТА – ОПРОСНИК

Ознакомьтесь с данными вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным, и отметьте его любым знаком. Пожалуйста ответьте на все вопросы анкеты.

1. Довольны ли Вы своей работой? (1)

Да	Нет	Не знаю

2. Хотели бы Вы уволиться? (1)

Да (-1)	Нет (+1)	Не знаю

3. Предположим, что по каким-либо причинам Вы временно не работаете. Вернулись ли бы Вы на свое нынешнее место работы? (1)

Да	Нет	Не знаю

4. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы.

Условие	Полностью удовлетворен (1)	Пожалуй, удовлетворен (0,5)	Трудно сказать (0)	Пожалуй, не удовлетворен (-0,5)	Полностью не удовлетворен (-1)
Состояние оборудования					
Равномерность					

обеспечения работой					
Размер з/платы					
Санитарно-гигиенические условия					
Отношения с непосредственным руководителем					
Возможность повышения квалификации					
Разнообразие работы					

5. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?(+1)

По-моему, наша работа организована очень хорошо	
В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения	
Трудно сказать	
Работа организована удовлетворительно, много времени расходуется впустую	
По-моему, работа организована очень плохо	

6. Как Вы считаете, пользуется ли директор реальным влиянием на дела коллектива? (+1)

Безусловно, да	Пожалуй, да	Трудно сказать	Пожалуй, нет	Безусловно, нет

7. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива? (+1)

Безусловно, да	Пожалуй, да	Трудно сказать	Пожалуй, нет	Безусловно, нет

13 баллов полностью доволен работой

0 баллов не доволен работой