**Введение**

Современная организация – уникальный механизм, надежное и эффективное функционирование которого в условиях рынка зависит от слаженности в работе всех его элементов и систем. По мнению специалистов в области управления, эффективность современной организации во многом определяется компетентностью персонала, его мотивационными установками на труд.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация и стимулирование являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей организации.

Актуальность проблематики не вызывает сомнений, так как современный уровень экономического развития, характеризующийся глобализацией экономики и проникновением информационных технологий во все сферы производства, сформировал новую парадигму управления, выделяющую человеческие ресурсы как ключевой элемент и ресурс эффективной организации. Важнейшей составляющей процесса управления человеческими ресурсами в организации является мотивация и стимулирование труда.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Мотивация способствует организации продуктивной деятельности персонала и повышению эффективности организации в целом, его конкурентоспособности.

Целью данной работы является анализ и совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала как фактора повышения эффективности труда персонала.

Для достижения цели в работе решались следующие задачи:

* провести обзор российских и зарубежных литературных источников по проблеме совершенствования системы мотивации и стимулирования труда;
* выбрать объект исследования и дать его характеристику, определить методы сбора информации и группы экспертов для анализа структуры системы мотивации персонала в организации;
* осуществить сбор информации для анализа значимости факторов мотивации персонала организации;
* провести анализ структуры мотивации персонала и существующей системы стимулирования труда в организации, выявить ее положительные стороны и недостатки;
* разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в организации.

Объектом исследования является салон мужской и женской одежды «Baltman», расположенный в ЦУМе г. Новосибирска.

Первая глава работы посвящена теоретическим основам мотивации и стимулирования персонала в организациях. В ней дано понятие мотивации, рассмотрены основные звенья механизма мотивации, дана классификация моделей мотивации, выявлены достоинства и недостатки мотивационных моделей.

Во второй главе проведена бизнес-диагностика салона «Baltman», приведена история развития организации, цели и предмет деятельности, организационная структура, описана система стимулирования труда персонала существующая в ООО «Эдельвейс» салоне «Baltman».

В третьей главе проведен сравнительный анализ на основе метода экспертных оценок системы мотивации применяемой в «Baltman», проведен анализ форм и видов, используемых материальных и нематериальных стимулов, дана общая оценка системы мотивации, даны рекомендации по улучшению существующих систем мотивации и стимуляции персонала.

В качестве литературных источников для выполнения работы использованы научные публикации по проблемам экономики, общего менеджмента, управления персоналом, личные наблюдения, полученные в процессе трудовой деятельности. Результаты работы могут быть использованы руководителями высшего звена, работающими на рынке услуг.

**1. Теоретические представления о мотивации труда персонала**

**1.1 Теории и модели мотивации**

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности, для достижения личных целей или целей организации.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Стимул *–* это остроконечная палка, которой погоняли животных. Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. В зависимости от объекта различают материальные и духовные потребности [3. С. 426].

Материальные (биологические) потребности– совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей являются жилье, мебель и оборудование, одежда и обувь, транспорт и средства связи, продукты питания, предметы культуры, отдых и развлечения и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии [16. С. 84].

Духовные (социальные) потребности– совокупность духовных благ, имеющих информационную форму и необходимых для становления и развития личности человека. Разновидностями духовных потребностей являются получение профессионального образования, принадлежность к национальности и социальной группе, самовыражение и планирование служебной карьеры, научное и художественное творчество, культура и искусство, услуги массовой культуры (книги), кино, видео, театр, здравоохранение [16. С. 86].

Принуждение.История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократичном обществе в организациях используются административные методы принуждения: замечания, выговоры, переводы на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

Материальное поощрение.Сюда относятся стимулы в материально – вещевой форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результат, премии из дохода и прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

Моральное поощрение*.* Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго экономического образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–24 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5–6%.

После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможности для общения друг с другом и, что их труд был малоуважаем. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке [17,12].

Это эксперимент укрепил уверенность Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание психологиюработника, особенно некоторую ее «нелогичность». Он пришел к следующему выводу: «до сих пор в социальных исследованиях и исследованиях промышленности остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании «среднего нормального» человека накапливаются в его действиях. Возможно, они и не приведут к «срыву» в нем самом, но обусловят «срыв его трудовой деятельности».

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х годов. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работающая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента – концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Теории «Х», «Y» и «Z» привлекают простотой использования мотивов и стимулов, в основе, которой отношение человека к труду.

Теория «Х» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию «Y». Теория «Z»была предложена значительно позднее, в 80-х гг. В. Оучи (модель поведения и мотивации человека).«Х», «Y» и «Z» – это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять различные стимулы к труду. Рассмотрим эти теории более подробно.

Теория «Х» базируется на следующих предпосылках:

* В мотивах человека преобладают биологические потребности;
* Обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;
* Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
* Качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

В теории «Х» легко сочетаются черты плохого российского и азиатского работника с задатками рабской психологии. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждения, а вспомогательного – материального поощрения. Отсталые люди имеются в любом обществе, разница заключается лишь в их доле от трудоспособного населения страны.

Теория «Y» является антиподом теории «Х» и ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории «Y» такие предпосылки:

* В мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
* Физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
* Нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;
* Внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
* Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;
* Обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
* Многим людям присуща, готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по теории «Y» отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории «Y» располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

Основные предпосылки теории «Z»:

* В мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
* Люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
* Должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
* Предпочтительнее неформальный контроль над результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
* На организации должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
* Предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
* Администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
* Человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех организации.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствует японские работники крупных промышленных организаций. Однако работники, описываемые теорией «Z», имеются практически во всех странах на крупных стабильных организациих. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями «Х», «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На организации представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе [9,17].

Современные концепции мотивации делятся на две группы: содержательные и процессуальные.

Абрахам Маслоу – один из крупных ученых в области мотивации и психологии. Его теория психологии управления включает в себя следующие основные идеи и предпосылки (рис. 1.1):

Потребность самовыражения

Потребность признания и уважения

Потребность принадлежности к социальной группе

Потребность безопасности

Физиологические потребности

Рис. 1.1. Пирамида потребностей Маслоу

* Люди постоянно ощущают какие-то потребности;
* Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
* Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
* Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
* Если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;
* Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
* Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;
* Потребности более высокого уровня начинают активно воздействовать на человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня;
* Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня [14. С. 362].

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Физиологические потребности*.* К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище, сексе и т.п. – те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избегать усталости и т.п. [6. С. 74].

Потребности безопасности*.* Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенными от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, для которых первостепенными являются потребности этого рода, стремятся избегать стрессов, любят порядок, четкие правила, формальные структуры. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование [9,12].

Потребности принадлежать к социальной группе. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на способ принадлежать к коллективу, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами [10. С. 85–91].

Потребности признания и уважения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач [25. С. 14].

Потребности самовыражения*.* Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т.п. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. [31. С. 42].

Теория потребностей Маслоу – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она, показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности. Однако в концепции есть ряд уязвимых моментов:

* Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.);
* Далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу;
* Удовлетворение верхней группы потребностей на обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности [14. С. 291].

Теория существования, связи и роста Альдерфера.

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три: потребности существования, потребности связи, потребности роста.

Потребности существования по Альдерферу включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасность и физиологические.

Потребность связи по Альдерферу отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. Согласно Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности. Альдерфер полагает, что движение идет в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер думает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень [5. С. 53].

Теория приобретенных потребностей Мак Клелланда.

Теория Дэвида Мак Клелланда делала основной упор на потребности высшего уровня. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самоуважении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения [13. С. 202].

Люди с высоко развитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Мак Клелланд отмечал: «Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы, и не будет вознаграждать его за то, что он делает» [12. С. 204–206].

Теория двух факторов Герцберга.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Возглавляемая им группа исследователей попросила 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы ответить на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно выводам Герберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «факторами условий труда» и «мотивирующими факторами» (таблица 1.1).

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – самим характером и сущностью работы.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения.

Таблица 1.1. Теория двух факторов Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы условий труда** | **Мотивирующие факторы** |
| Политика фирмы | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработная плата | Признание и одобрение результатов работы |
| Межличностные отношения в коллективе | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля работы | Возможности творческого и делового роста |

В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Согласно теории Герцберга, наличие факторов условий труда не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Многие организации пытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «обогащения» труда: работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. «Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость при выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, создать ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Соотношение различных теорий мотивации.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все четыре теории имеют общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех этих теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Так, например, потребность достижения в теории Мак Клелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу. Потребности роста в теории Альдерфера соответствуют мотивирующим факторам теории Герцберга. Такое соотношение можно установить и для других групп потребностей.

Также можно указать на две общие характеристики, присущие всем четырем теориям. Во-первых, каждая из данных теорий наглядно излагает определенный взгляд на мотивацию, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использовавшийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и Герцберга.

Во-вторых, все теории содержательной мотивации основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания анализу процесса мотивации, что является основным недостатком всех теорий содержательной мотивации [26. С. 10–11].

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможно последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера – Лоулера [19. С. 448].

Теория ожиданияВиктора Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидает, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность, или ценность вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

Мотивация = (З-Р) х (Р-В) х валентность

Так как разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

Теория справедливости Адамса утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адамс.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда [5. С. 77–78].

Теории Лаймана Портера и Эдварда Лоулера разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 1.4 фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также сознания им своей роли.

Один из наиболее важных выводов Портер и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает, на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности [20. С. 18–29].

Таким образом, исследователями сформулировано много теорий мотивации. Задачей руководства организации является выбор наиболее приемлемых факторов, влияющих на проектирование и реализацию такой системы стимулирования персонала, которая удовлетворяет целям организации и предпочтением ее сотрудников.

**1.2 Взаимосвязь мотивации и стимулирования труда персонала**

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

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала [24. С. 27–33].

Мотивация и стимулирование как методы управление трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изучения трудовой мотивации.

Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу.

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

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

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, внутренняя культура и т.п. [30].

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата.

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению синонимы. Не проводится четкая граница между «мотивацией» и «стимулированием» теоретиков менеджерии. Часто подвергают развернутой критике неудовлетворительность существующих мнений по этому вопросу теоретиков. Без труда можно в этом убедиться, просмотрев те немногие страницы по теории управления, которые посвящены мотивации персонала. Ограничимся высказыванием, сказанным, Мескон М.Х. В своем знаменитом труде «Основы менеджмента» он пишет: Мотивация через стимулирование (и наоборот) очень распространена среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда – мы получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом [32].

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

Окладная система довольно статична. В большинстве случаев работник, «добравшийся» до определенного оклада, получает его вне зависимости от интенсивности и качества работы. Амбициозные сотрудники, видящие для себя перспективы роста, будут при этом самостоятельно ставить себе «высокую планку». Основная же масса предпочтет комфортный режим работы. Не имея отрицательной составляющей в шкале стимулирования, окладная система требует дополнительного управления для повышения производительности труда. Но традиционно применяемая для этих целей аттестация в большинстве организаций не решает задачи снижения окладов удовлетворительно (на 3 балла) работающим сотрудникам. Кроме того, аттестация является далеко не лучшим инструментом для оценки среднего и высшего менеджмента, от которого во многом зависит результат.

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

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

Привязка к результату сотрудников выполняется аналогично предыдущей схемы. Однако в данном случае учитывается не абсолютный результат в цифрах дохода или прибыли, а плановый – в процентах выполнения плана по доходу или прибыли. При неизменности самой системы, она позволяет учесть и изменение цен на товар, и промо-акции, и рекламу, и реальную эффективность обработки рынка. Привязка к плановому результату позволяет успешно бороться с таким распространенным явлением, как «пресыщение» сотрудников. Мало кто из руководителей не сталкивался с ситуацией, когда менеджер сбыта или производственный работник, ориентированный на личный результат, снижает производительность по достижении определенной выработки. Он получит субъективно достаточно, а значит – организация недосчитается прибыли, поскольку сотруднику она уже не нужна. Плановая привязка зарплаты препятствует подобному поведению, т. к. недовыполнение плана может повлечь невыплату всей переменной части вознаграждения. Аналогичным образом торговый агент, наработав стабильную базу покупателей, не может перейти к тактике «снятия сливок», т.к. с ростом рынка синхронно увеличивается план, и для получения неизменной зарплаты приходится, по крайней мере, прилагать те же усилия.

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

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

В системе, привязанной к плановому результату, больше возможностей управления развитием автономных подразделений и торговых точек. Стимулирование от прямого результата здесь просто не срабатывает, т.к. выигрышная стратегия директора точки в данном случае – минимизация штатной численности, чтобы при имеющейся «раскрутке» получать максимальный фонд з/п на менеджера (обычно это приводит к остановке развития). Привязка к плановым показателям, утверждаемым в головном офисе, наоборот, заставляет его готовить профессиональные кадры и искать новые пути эффективного продвижения продукта [33].

Любая перестройка системы заработных плат – серьезное мероприятие, оказывающее на персонал мощное воздействие. Как правило, на первом этапе это воздействие негативно. При грамотном внедрении хорошо разработанной системы (с многократными объяснениями, как именно в новых условиях можно добиться повышения вознаграждения, с «пробным прогоном» и компенсационными выплатами) квалифицированный персонал становится активным сторонником изменений, а менее дееспособный – пассивным противником, вынужденным, тем не менее, работать по новым правилам. На практике разработка и ввод новых систем стимулирования затруднены тем, что в организациях отсутствуют необходимые для этого ресурсы.

**1.3 Разработка системы стимулирования персонала**

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

* Служебные функции и критерии оценки персонала четко не сформулированы или не доведены до работников, которые могут не представлять и не понимать, какие требования к ним предъявляет руководство организации.
* Персонал организации не обладает необходимыми умениями и навыками, чтобы выполнять стандарты деятельности и требования руководителей. В этом случае людей надо обучать.
* Предлагаемые стимулы не соответствуют внутренним мотивам работников, т.е. программа стимулирования не учитывает общую структуру трудовой мотивации персонала. В частности, это может проявляться в неверном использовании денежных стимулов, а также в отказе от неденежных видов стимулирования (натуральных, моральных, организационных и др.), влияющих на мотивацию и лояльность работников.
* В системе стимулирования персонала преобладают негативные стимулы, что оказывает демотивирующее воздействие на людей и вызывает их сопротивление.
* В организации не отлажена гибкая и оперативная система оценки персонала. В этом случае снижается качество труда работников, и руководители не получают адекватной информации о результатах деятельности своих подчиненных.
* Программа стимулирования противоречит сложившейся организационной культуре организации, т.е. эта программа не учитывает устоявшиеся ценности, традиции, правила и нормы поведения людей в организации.
* Предлагаемые стимулы не имеют большого значения для людей. Например, доказано, что денежные стимулы (премии и штрафы) влияют на мотивацию только в том случае, если их размер составляет не менее 20% от постоянной зарплаты.

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

Во-первых: сначала полезно провести обучающий семинар для руководителей организации, посвященный вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала. Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей организации – это задача всех руководителей, а не только генерального директора или менеджера по персоналу. Поэтому руководители организации должны быть ознакомлены с основными теоретическими концепциями и практическими подходами к мотивации персонала, чтобы осознанно применять их в своей повседневной деятельности. На таком семинаре могут быть рассмотрены следующие вопросы: классические и современные теории мотивации, методы диагностики трудовой мотивации, виды и формы стимулирования труда, сколько нужно платить работнику, принципы и методы формирования постоянной и переменной частей оплаты труда, разработка социального пакета, мотивирующая оценка персонала и другие. Главная цель семинара – мобилизовать и настроить управленческую команду на активную и плодотворную работу. Без непосредственного участия всех руководителей разработка и внедрение новой мотивационной системы будут проходить крайне болезненно и неэффективно.

Во-вторых: необходимо провести диагностику существующей системы стимулирования труда в организации. Данный этап выполняется с целью выяснения сложившейся ситуации внутри организации и анализа реальных причин низкой мотивации работников на исполнение своих должностных функций и требований руководителей. В ходе диагностики проводится анализ смежных областей, таких, как особенности организационной культуры организации, особенности рабочих мест и условий труда. Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками. Для этого лучше пригласить консультанта по управлению, который может выполнить независимый и квалифицированный анализ проблем, связанных с мотивацией и стимулированием труда.

В-третьих: необходимо провести диагностику и анализ структуры трудовой мотивации персонала организации. На данном этапе проводится письменный опрос работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой полученной информации. В результате опроса мы получаем данные о типах мотивации индивидуально для каждого работника и общую картину по всей организации (подразделению). Без этого нельзя разработать оптимальные виды и формы стимулирования, которые бы действительно заставили людей работать по-новому и выполнять требования руководства. Из многолетней практики управления персоналом и результатов специальных исследований известны разнообразные типы мотивации работников, которые в том или ином соотношении присутствуют в каждом человеке. Знание этих типов необходимо для того, чтобы подобрать к каждому работнику или группе работников специальные стимулы и формы стимулирования, ориентирующие их наилучшим образом на соблюдение стандартов деятельности и достижение целей организации.

В-четвертых: необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в организации. На данном этапе производится анализ всей доступной информации для определения оптимальной заработной платы труда работников. При этом учитываются существующая практика, возможности организации, цены регионального рынка труда, запросы работников, социологические шкалы зарплаты. Для принятия решения о заработной плате труда проводится анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды выполняемых работ, служебные функции и обязанности, показатели и нормативы, условия труда).

В-пятых: проводятся разработка, и обоснование постоянной части заработной платы. На данном этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда. Для разработки шкал должностных окладов могут использоваться различные методы, такие, как ранжирование и классификация работ, пофакторное сравнение, оценка по пунктам (рейтингу).

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

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

В-восьмых: разрабатываются не денежные виды и формы стимулирования. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом специфики организации, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры организации, опыта других организаций. Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам и применяются в различных формах (опережающей и подкрепляющей, коллективной и индивидуальной, позитивной и негативной, непосредственной, текущей и перспективной, общей, эталонной и соревновательной). Без использования и внедрения неденежных стимулов любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной.

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

В современном деловом мире коммерческий успех зависит от того, в какой степени работники реализовывают свой профессиональный потенциал. Несмотря на несметное количество теорий, и опубликованных примеров из практики, мотивация зачастую остается для руководителей чем-то таинственным. Отчасти это происходит потому, что мотивы у людей бывают самые разные, да и механизм формирования мотивации различен. Кроме того, в условиях общей неопределенности и «падения авторитетов» может произойти деморализация персонала. Обратим внимание и на то обстоятельство, что в наши дни необычайно возросло количество сотрудников, занятых неполный день или работающих по контракту с ограниченным сроком действия. Для таких сотрудников особенно трудно разрабатывать системы стимулирования. «Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у вас шансов получить то, что нужно вам, а именно: производительность, качество, обслуживание».

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

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

* «Мы не получаем дополнительную плату за усиленную работу»;
* «мы всегда действовали таким образом»;
* «наше начальство ничего не смыслит в том, что мы делаем»;
* «в моей должностной инструкции об этом ни слова не сказано»;
* «я буду делать ровно столько, сколько нужно, чтобы меня не уволили».

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

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

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

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

4. Ценить чужой труд. Постараться каждый день делать хотя бы по одному комплименту сотруднику, хорошо делающему свою работу. Удостоверится, что проявленный интерес воспринимается, как искренний. Избегайте ненужного пафоса, не заглядывайте через плечо. Если у вас появятся идеи, как улучшить работу сотрудников, не заявляйте о них громко, а помогите сотрудникам самим найти способы совершенствования труда. Подавайте личный пример, но совсем не обязательно уметь все делать лучше своих сотрудников. Дайте понять сотрудникам, на какую поддержку они могут рассчитывать.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**2. Анализ системы мотивации труда в салоне «Baltman»**

**2.1 Краткая характеристика салона «Baltman»**

В данной выпускной квалификационной работе осуществлен анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО Эдельвейс салон «Baltman».

Организация розничной торговли ООО «Эдельвейс» салон «Baltman» (Балтийский мужчина) было зарегистрировано в городе Новосибирске в 2002 году.

Основной целью деятельности организации является получение прибыли. Основными видами деятельности являются:

1. Розничная продажа мужской и женской одежды: пиджак, брюки, сорочка, галстук, свитер. Жакет, юбка, блуза, майка, топ, жилет.

2. Сервисные услуги (подгонка изделий по фигуре).

3. Розничная продажа изделий женской и мужской кожгалантереи (сумки, портмоне, ремень).

4. Социологические исследования.

При создании организации были сформированы структурные подразделения. В организационной структуре ООО «Эдельвейс» выделяются следующие структурные подразделения: генеральный директор; заместитель директора; бухгалтерия. Отдел маркетинга; отдел закупа; отдел логистики. Отдел кадров; отдел рекламы; склад; транспортный отдел; фирменные магазины.

Высшим органом управления является генеральный директор. Он определяет план стратегического развития организации и утверждает план текущих мероприятий по осуществлению хозяйственной деятельности, организация кадровой политики, организация маркетинговых и рекламных мероприятий, издает приказы в организации, утверждает штатное расписание.

Организация начало свой бизнес с одного фирменного салона, который расположен по ул. Ленина, 12, он был открыт 13 апреля 2002 года. Позже были открыты еще 3 фирменных салона:

1. ГМ «Аркада» ул. Ленина 1.

2. ЦУМ ул. Димитрова 4.

3. ГМ «Фестиваль» пр. К. Маркса 1.

4. Плаза Премьер ул. Челюскинцев 15А.

С течением времени данная организация развивалась, и расширяло свою фирменную розничную сеть.

В октябре 2004 года, был открыт новый салон в Торговом Центре «Фестиваль», расположенный по ул. К Маркса, 1.

Главной текущей целью организации является извлечение максимальной прибыли. Существуют два тесно связанных полюса коммерческой деятельности любой организации, один – внешний – максимально полное удовлетворение запросов «покупателя», другой – внутренний – извлечение максимальной прибыли организации. Этот принцип реализуется в салоне «Baltman».

Исходя из специфики деятельности организации, ее стратегия и тактики сформированы основные цели, необходимые для эффективного позиционирования на рынке услуг и перспективного развития.

Текущие цели организации:

* извлечение максимальной прибыли;
* формирование устойчивого положительного имиджа;
* повышение качества обслуживания;
* повышение профессионального уровня персонала;
* перспективные цели;
* увеличение доли новых открытий салонов на рынке.

Планированию и достижению перспективной цели руководство организации придает большое значение, так как в основе существования ООО «Эдельвейс» лежит нацеленность на длительное и эффективное функционирование.

Главный партнер в деятельности организации, поставщик Балтика. На просмотр и заказ новых коллекций делается за полгода. Каждая коллекция разделена по фазам (весна-лето, лето-осень, осень-зима, зима-весна).

Дальнейшее исследование будет проводиться по структурному подразделению салона Baltman, находящегося в ЦУМе г. Новосибирска.

Развивается сеть фирменных магазинов. Произошел ребрейдинг салона, отделились марки по коллекциям. В ТЦ Фестиваль салон MONTON, в «Плаза Премьер» MOSAIK.

Организация еженедельно выпускает корпоративную газету «BALTMANews» для всех сотрудников, где отображаются последние новости и планы.

Эффективное функционирование организации связано с успешной хозяйственной деятельностью его подразделений, их вкладом в общий результат. Задача руководства состоит в том, чтобы повысить эффективность работы подразделений, предоставляя им определенную экономическую самостоятельность, в том числе проведение политики материального и морального поощрения сотрудников, стимулирования и мотивации их труда. Возможность формирования «команд», в тоже время, обеспечить соблюдение общих правил, единую тарифную политику, форму и размеры заработной платы труда, стилевую направленность в рекламе, и самое главное, четкое взаимодействие всех подразделений между собой и «главным» офисом. Кроме того важной задачей эффективного взаимодействия подразделений между собой является обеспечение комплексного обслуживания потребителя и эффективного и качественного обмена информацией между структурными подразделениями.

Повышение качества обслуживания неразрывно связано с остальными целями организации. Ведь качество услуги – составная часть полного удовлетворения запросов клиента организации, и в конечном выражении получении прибыли. В тоже время самым важным составляющим роста положительного имиджа организации является отзывы потребителей, клиентов о качестве услуги своим знакомым, родственникам, другим потребителям. Повышение качества обслуживания снижает вероятность претензий со стороны потребителя к качеству оказанной услуги, что в бизнесе часто приводит к высоким потерям от возмещения ущерба, не говоря уже об уроне репутации. Повышение качества обслуживания выполняет организующую и воспитательную роль. Качество обслуживания зависит от организации труда в организации, мотивации сотрудников, от состояния материально-технической базы и, безусловно, профессиональной подготовки сотрудников, особенно специалистов по продажам. Специалистов можно подобрать как по объявлениям, так и в кадровых агентствах. Но встает вопрос, как и где, повысить уровень работников, устроившихся в «Baltman», после испытательного срока, проработавших определенное время в нем, но требующих теоретической переподготовки (так как одного практического приобретенного на организации опыта недостаточно), а также работников проработавших длительное время на организации, готовых к выполнению задач, требующих повышения квалификации.

Кадровая политика – важная составляющая деятельности ООО «Эдельвейс». Основные направления кадровой политики такие как: подбор и расстановка кадров, обучение и повышение квалификации, обеспечение социальных льгот и услуг сотрудникам в достаточной мере обозначены и представлены в работе с персоналом организации. Вопросы кадровой политики регулярно обсуждаются на общих собраниях организации, однако проблема развития и управления мотивацией персонала остается насущной для организации.

В данной дипломной работе будет рассмотрена система мотивации работников фирменного салона «Baltman», расположенного в ЦУМе по ул. Димитрова 4.

Данный салон расположен на 2 этаже здания. Арендуемая площадь торгового зала составляет 120 кв. м.

Режим работы салона с 10–00 до 20–00 часов.

Штатное расписание салона составляет 10 человек:

Заведующая салоном – 1 человек, администратор торгового зала – 1 человек,

товаровед – 1 человек. Продавец – кассир – 2 человека, продавец – консультант – 5 человек.

Все продавцы данного салона имеют категорию, которая значительно влияет на состав его заработной платы. Аттестация по присвоению каждому категории происходила через 3 месяца после начала работы салона.

Обучение персонала началось по истечению первого месяца работы салона. Персоналу был роздан обучающий материал, также проводились занятия со специалистами. Дополнительно проходили утренние собрания внутри коллектива, на которых обсуждались вопросы по раздаточному материалу.

В дальнейшем, при желании продавца повысить свою категорию, требовалось в течение следующих месяцев иметь хорошие показатели личных продаж по итогам, а также положительные рекомендации управляющего салоном. С момента открытия салона по настоящее время состав работающего персонал салона не изменился, ни один из членов коллектива не уволился, исключение составляет 2 человека в декретном отпуске по уходу за ребенком. За все время работы салона ни один человек не был нетрудоспособен.

**2.2 Фактическое состояние системы стимулирования персонала салона «Baltman»**

В салоне одежды «Baltman» начисление заработной платы производится согласно разработанной системе, утвержденной директором. Система начисления заработной платы каждые полгода подвергается проверке на соответствие конкурентной ситуации и заявленным обязательствам по заработной плате.

Заработная плата у сотрудников розничной сети состоит из оклада, процентов от товарооборота за месяц, премии за выполнение плана и премии лидеру продаж (только для продавцов).

Сумма по процентам у продавцов-консультантов и продавцов-кассиров считается от товарооборота за проработанные дни, у товароведа, администратора и управляющего считается от товарооборота за весь месяц.

График работы всего персонала скользящий, то есть, если календарный месяц составляет 31 день, то по графику рабочего времени получается 21 рабочий день и 10 выходных, вместе с праздничными днями.

Согласно трудовому законодательству оплачиваются больничные листы, предоставляются оплачиваемые очередные отпуска. Выплата отпускных производится перед отпуском, вместе с заработной платой за предыдущий месяц или в аванс. Продолжительность отпуска составляет 21 календарный день. Каждый сотрудник может брать отпуск, разбив его пополам.

В настоящий момент на организации преобладает материальное стимулирование персонала, основанное на использовании экономических законов и категорий. Категории продавцов зависят от проработанного времени, опыта и профессионализма. Один раз в полгода проводится аттестация для всего персонала. По итогам категория может быть повышена или понижена.

Фонд оплаты труда продавцов состоит из двух частей: оклад и премия.

Оклад зависит от категории продавца-консультанта, которая присваивается при аттестации в индивидуальном порядке.

Оклады для категорий:

вторая категория – 7 000 руб.

первая категория – 8 500 руб.

высшая категория – 10 000 руб.

Премия торговому персоналу начисляется в соответствии с суммой продаж каждого продавца и от выполнения плана реализации в целом по магазину.

Премиальный фонд составляет:

От 50% до 70% выполнения плана 2,2% от оборота

От 70% до 90% 2,6% от оборота

От 90 до 100% 3,0% от оборота

От 100% и более 3,3% от оборота

И делится на две части:

1. 80% премиального фонда выплачивается торговому персоналу

2. 20% премиального фонда выплачивается заведующей.

При выполнении плана реализации ниже 50% премия не выплачивается.

Максимальный размер премии не ограничен.

Пример расчета: Продавцом за месяц продано на сумму 250 000 руб. план реализации магазином выполнен на 102% на сумму 1 500 000 руб.

1 500 000\*3,3%\*80%=39 600 руб.

250 000/ (1 500 000 – сумма продаж заведующей)\*100=17%

39 600\*17%=6732 руб. (см. приложение 11)

Количество отработанных работником дней за месяц берется из графика рабочего времени за данный месяц.

При дополнительном поощрении или взыскания с сотрудника заполняется приложение к ведомости, где указываются пункты, связанные с изменением премирования.

Рассмотрим составляющие графика рабочего времени.

В графике выделяются выходные дни по календарю, так как в эти дни требуется наибольшее количество персонала в связи с большим потоком покупателей в эти дни.

*В -* обозначает выходной в этот день;

*О* – отгул;

*б\л –* больничный лист.

Перед началом расчетов сверяется график рабочего времени с табелем личных продаж. В табеле сверяются дни, в которые каждый сотрудник работал и отдыхал. Пересчитываются по количеству выходные и рабочие дни.

В данном параграфе квалификационной работы уделено внимание материальному стимулированию работников ООО «Baltman», однако, в организации существуют и иные формы стимулирования труда:

* предоставление гибкого рабочего дня;
* вручение подарков в случае вступления в брак или по достижению юбилейной даты;
* организация и проведение праздничных вечеров (Новый год, день работников торговли);
* возможность приобретения работниками одежды со скидкой 25%;
* новогодние подарки для детей работников организации;
* организация профессиональных и психологических тренингов персонала;
* обеспечение униформой (ежесезонно)

Таким образом, можно констатировать, что в организации ООО Эдельвейс салоне «Baltman» руководство стимулирует своих работников в основном с помощью материального вознаграждения, однако существует и нематериальное поощрение, формы и методы которого постоянно совершенствуются.

Системы оплаты труда разрабатываются и вводятся именно потому, чтобы повысить результативность труда, отдачу. Происходит инвестирование, вкладывание денег в людей в виде затрат, премий с целью конкретной отдачи – повысить объем продаж, объем прибыли.  
Можно выделить три составляющие, которые необходимо увязать. Это результат, который интересует, вознаграждение, которое дается сотруднику, и, наконец, его удовлетворенность [5. С. 64–68].

Исследования показали, что вознаграждение оказывает положительное влияние на удовлетворенность, но интерес представляет связь между удовлетворенностью и результатом труда. Дело в том, что удовлетворенность не повышает результативность прямо, она может повышать ее конкретно. Каким образом? Известно, например, что неудовлетворенные сотрудники создают неблагоприятную атмосферу в коллективе. Если же человек удовлетворен, это не означает, что он не нуждается в подкреплении достигнутых результатов. Сама по себе удовлетворенность не увеличивает отдачу. Но если существует система вознаграждения, оплата труда, которая напрямую связана с теми результатами, которых сотрудник достиг, – он и в дальнейшем будет стремиться к достижению этих результатов [11. С. 94].

Ожидаемая оплата – это восприятие сотрудником личного вклада и вклада остальных, это характеристика работы, в которые это вклад был сделан, и результаты, которые нельзя измерить деньгами [6. С. 12–13]. Это так называемая история выплат. История выплат – это важный пункт, который важно использовать. Не менее важный пункт – компенсационные биографии сотрудников. Причем компенсационная биография сотрудника должна быть рассмотрена не только внутри организации, но и вне ее, то есть в тот период, когда сотрудник работал в другой организации. Это важно знать, так как, если прежде его зарплата каждый год увеличивалась, то он будет ожидать того же. История выплат – это достаточно важная переменная в определении и прогнозировании ожиданий сотрудника. Что такое личный вклад в восприятии сотрудника? Личный вклад включает в себя: возраст, навыки, прошлые заслуги. Опыт, стаж, текущие результаты, обучение, усилия и лояльность. Сотрудник может рассуждать таким образом: «Я давно работаю – мне нужно за это платить. Я много чего умею – мне нужно за это платить. Я лоялен, я стараюсь – за это тоже нужно платить».

Воспринимаемый вклад других может выражаться следующими умозаключениями: «Я работал больше других; я работал меньше других; я работаю, как другие. Соответственно, так и буду получать».

Воспринимаемые характеристики работы включают уровень, сложность, продолжительность, ответственность работы. Уровень воспринимается как статусный уровень: я старше, ты младше, соответственно, я больше буду получать. Сложностьработы-то есть чем работа сложнее, тем больше навыков она требует. Продолжительность работы: один сотрудник работает пять часов в день, а другой – десять часов в день, а получают одинаково. Ответственность. Я несу материальную ответственность, он не несет материальную ответственность. Я несу ответственность в размере оклада, а он – «в размере» Уголовного кодекса. Безопасность*.* То есть я работаю в безопасных условиях или подвергаюсь риску [17].

Все эти составляющие достаточно субъективны, потому, что речь о внутренних ощущениях человека, о том, какая у него внутренняя компенсационная политика. Организация называет свою политику, а у него свои внутренние счеты и он на них начинает «щелкать»: «Я больше всех работаю, я несу ответственность, я вношу вклад, и мне за это положено не меньше тысячи долларов».

Реальные выплаты связаны с текущими выплатами. Это не просто деньги, которые получает человек. Это деньги, которые он получает в соотношении с теми деньгами, которые получают другие люди. И в соотношении с тем, что он получал раньше. При введении новой системы оплаты труда необходимо доказать сотруднику, что, если он будет работать лучше других, то и получать будет больше других.

Имеет смысл учитывать мнения, как исполнительного персонала, так и среднего управленческого звена относительно того, как они видят структуру своих компенсаций. Потом эти мнения надо соотнести с целями и задачами, а также и возможностями организации. Ведь размер оплаты персонал для себя не устанавливает. Ни один руководитель не согласится с тем, чтобы ему указывали, как он должен платить людям, которые у него работают. Он сочтет это посягательством на его власть [17].

**2.3 Метод экспертных оценок для сбора и анализа информации по проблеме мотивации труда персонала**

Для выявления структуры мотивации работников и совершенствования системы стимулирования труда работников салона «Baltman» в рамках данной дипломной работы был проведен сбор и анализ информации по выше указанной проблеме.

В настоящее время известно множество методов сбора информации:

1. Прямые методы сбора информации: интервью (устный опрос), анкетирование (письменный опрос);

Анкета считается наиболее оперативным видом опроса, позволяет быстро собрать нужную информацию у большого числа респондентов. Этот способ сбора информации имеет недостатки, т.к. ответы на анкеты подвержены сознательной или неосознанной фальсификации, это связано с отсутствием контроля со стороны исследователя в момент заполнения анкеты, защитной мотивацией респондента, потребностью в одобрении, страхом.

Интервью – целенаправленный опрос, дающий объективность за счет наличия обратной связи, обработка данных полученных в ходе интервью может осуществляться количественными и качественными методами, в случае фокусированного интервью конкретизируются цели и задачи исследования [2. С. 72].

2. Личностные опросники;

В опросниках предлагается ответить на утверждения, касающиеся некоторых поведенческих характеристик, которые прямо не соответствуют мотивам, но эмпирически связаны с ними. Открытые опросники не предусматривают стандартизированного ответа, стандартизация обработки достигается путем соотнесения произвольных ответов к стандартным категориям.

3. Метод экспертных оценок;

Экспертный опрос – разновидность опроса, где респондентами являются эксперты – специалисты в данной области деятельности. Они компетентно участвуют в анализе и решении проблемы прикладного исследования. С помощью экспертного опроса можно более обоснованно выявить существенные стороны проблемы, уточнить цели, задачи, гипотезы исследования; проверить достоверность собранной информации; подтвердить обоснованность выводов [2. С. 301].

Экспертный опрос может проводиться в форме свободного или частично стандартизированного интервью, анкеты с открытыми вопросами. Подбор экспертов в группу осуществляется на основе изучения документов (об образовании, ученой степени и ученом звании, перечни публикаций и изобретений, сведения о трудовой карьере и т.п.), путем проведения тестов, методом аттестации каждого предполагаемого эксперта специально созданной комиссией, либо с помощью самооценки эксперта по специально разработанной анкете. Эксперты могут высказывать свое мнение в произвольной устной или письменной форме, однако возможна и формализация процедуры экспертной оценки. Здесь возможен рад вариантов:

Балльная оценка.Эксперту предлагается оценить, например, влияние того или иного фактора на исследуемый процесс, проставив баллы: от 1 (влияние отсутствует) до 5 (наибольшее влияние).

Ранжирование.Эксперту предлагается упорядочить, например, причины текучести кадров по значимости: на первое место поставить наиболее важную, по его мнению, причину, и далее по убыванию значимости.

Метод попарных сравненийчасто используется как вспомогательный при ранжировании. Все сравниваемые объекты объединяются в пары и из каждой выбирается наиболее значимый. Это можно пояснить в виде схемы, приводимой ниже.

Сначала первый объект поочередно сравнивается со всеми последующими – номер выбранного из каждой пары объекта заносится в колонку под номером 1. Затем со всеми последующими сравнивается второй объект – номер выбранного из каждой пары заносится в колонку под номером 2 и так далее. По окончании сравнений в приведенную выше таблицу заносится, сколько раз эксперт отдал свое предпочтение каждому из сравниваемых объектов во всех сравнениях.

С помощью последовательных сравненийэксперт оценивает важность каждого фактора в сравнении с группой других.

4. Набор мотивационных предпочтений Герцберга.

5. Определение уровня мотивации работников на основе теста А. Маслоу.

Все вышеперечисленные методы сбора информации не являются универсальными, т.е. каждый из них имеет свои достоинства и недостатки и может быть применен на практике в зависимости от задачи, которую предстоит решить исследователю и от имеющихся в наличие ресурсов. Сравнение методов сбора информации приведено в таблице 2.1 [22. С12–24].

Таблица 2.1. Сравнительный анализ методов сбора информации для работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы сбора информации | Достоинства методов | Недостатки методов |
| Анкетирование | Оперативен, позволяет быстро собрать нужную информацию у большого числа респондентов. | Искажение информации, субъективизм, конформизм, применение открытых вопросов нарушает требование релевантности |
| Интервью | Оперативен, прост, наличие обратной связи повышает объективность полученной информации | Те же недостатки, что и в процессе опроса, но более дорогостоящий метод. |
| Методика предпочтений Ф. Герцберга | Выделение мотивационных и гигиенических факторов, утверждает, что ключом мотивации являются потребности высшего уровня | Ориентируется на работающих, в частности на «белые воротнички» и специалистов, утверждает, что только некоторые потребности могут мотивировать. |
| Проективные тесты | Позволяют на основе неструктурированного материала, который выступает в виде «стимула», выявлять определенные качества объекта. | Требуется высокий профессионализм исследователя для интерпретации полученных данных и для применения последующего контент-анализа. |
| Репертуарные методики. | Позволяют оценивать параметры, которые не задаются извне, а выделяются на основе индивидуальных ответов, позволяют применять статистические методы для обработки результатов. | Те же, что и у интервью. |
| Экспертные оценки | Прост и не предполагает оперирования, какими либо измерительными инструментами. | Полученные данные не всегда достоверны, т. к. между мнениями экспертов могут быть расхождения. |

Сбор информации связан с большими затратами времени и средств. Кроме того, типична ситуация, когда общее число опрашиваемых экспертов ограничено. Поэтому в большинстве случаев на практике число значимых характеристик значительно меньше, чем хотелось бы исследователю по его первоначальной гипотезе. Возникает серьезная задача достоверности собранной информации. Для решения этого вопроса может быть использован обобщенный опыт специалистов. Весьма удобной формой привлечения этого источника априорной информации является анкетный опрос [30. С. 176–177]. С помощью широкого опроса персонала можно выявить оценки значимости признаков и на основе этих оценок установить, следует ли по этому или иному признаку собирать информацию. Данный подход был применен автором дипломной работы для выявления структуры и оценки отдельных факторов мотивации работников салона «Baltman».

**3.** **Результаты исследование системы мотивации труда в салоне «Baltman»**

**3.1 Анализ ответов экспертов**

Совершенствование систем стимулирования труда в организации, по мнению специалистов, предполагает разработку ряда мероприятий, которые невозможно осуществить без знания структуры мотивации работников данного организации. Для разработки более гибкой системы стимулирования труда был проведен анализ факторов мотивации работников в салоне «Baltman».

Инструментом сбора информации для выявления приоритетных факторов мотивации послужила анкета, в которой перечислены 35 (см. приложение 1) наиболее часто упоминаемых факторов мотивации. Обработка результатов анкетирования заключается в обозначении выбранных семи факторов в таблице «Ключ к тесту мотивации» [30. С. 180–182].

Целью анкетирования является установление значимости факторов мотивации труда путем их выбора для определения мотивационной структуры персонала в данной организации и предпочтительности и важности элементов этой структуры.

Для того чтобы определить степень значимости факторов мотивации труда салона «Baltman», был проведен письменный опрос сотрудников салона. В анкетном опросе участвовали как руководящие сотрудники: управляющий салоном, товаровед, так и продавцы – кассиры и продавцы – консультанты. Причем в ходе опроса были охвачены все сотрудники салона «Baltman».

В качестве инструмента анализа информации была использована теория А. Маслоу. Руководителям и продавцам салона было предложено, выбрать из 35 факторов значимые для них 7.

В процессе анкетирования предполагался строгий выбор факторов, то есть 8 и более факторов нельзя было выбрать. Это ограничение не является принципиальным и связано исключительно с удобством последующей обработки данных.

Опрос проводился анонимно, вследствие чего, респонденты были относительно свободны в суждениях.

На основании результатов проведенного анкетного опроса группы было получено распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Физиологические потребности** |  |
| **№ фактора** | **Содержание фактора** | **кол-во** |
| 7 | Возможность выбора времени отпуска | 1 |
| 18 | Приятное окружение | 5 |
| 24 | Режим работы, совместимый с жизнью семьи | 5 |
| 26 | Экономические льготы | 1 |
| 35 | Возможность выбирать свой рабочий график | 2 |
|  |  | 14 |
|  | Потребности в безопасности |  |
| 4 | Строгое определение должностных обязанностей | 2 |
| 5 | Безопасность должности | 1 |
| 11 | Перспектива определенной карьеры | 1 |
| 19 | Организация серьезная и прочная | 3 |
| 33 | Социальные льготы | 4 |
|  |  | 11 |
|  | Потребность принадлежности к социуму |  |
| 1 | Высокая компетентность и эффективность | 1 |
| 23 | Уважение рассмотренных индивидов как личностей | 1 |
|  |  | 2 |
|  | Потребность в уважении, признании |  |
| 6 | Престиж организации | 1 |
| 10 | Возможность продвижения и повышения | 8 |
| 14 | Уважение за качество работы | 4 |
| 20 | Высокая зарплата | 8 |
| 29 | Убежденность в полезности и значимости своей работы | 1 |
| 30 | Публичная похвала начальника | 1 |
|  |  | 23 |
|  | Потребность в самореализации |  |
| 6 | Престиж организации | 1 |
| 15 | Свобода в работе | 3 |
| 21 | Реальные возможности образования и личного развития | 5 |
| 25 | Должность со значительной ответственностью | 1 |
| 32 | Удовольствие от хорошей работы | 3 |
|  |  | 13 |

В таблице представлены данные, анализ которых позволяет обозначить значимость первичных и вторичных факторов мотивации для управляющего салоном «Baltman»

Согласно ключа к тексту «Мотивация по Маслоу». Такие факторы как: свобода риска, возможность реализовать свои идеи, свобода в работе, реальные возможности образования и личного развития. Ответственность по должности, удовлетворение от хорошей работы и полное согласие с целями организации (номера соответственно – 3, 6, 15, 21, 25, 32, 34) – означают желания человека к самореализации и относятся к высшей ступени иерархии Маслоу. Данные факторы мотивации выбрали 20,6% опрошенных салона.

К факторам, относящимся к четвертому уровню пирамиды Маслоу: престиж организации. Возможность продвижения и повышения, уважение за качество работы, положение и статус на организации, высока зарплата, полезность и значимость работы и публичная похвала начальника – соответственно номера – 6, 10, 14, 16, 20, 29, 30 – у работников отношение следующее: 23 выборов из 63 возможных означают 36,5%.

Социальные потребности (третий уровень пирамиды Маслоу) предпочитают 3,2% респондентов, которые обнаружили такие неудовлетворенные (либо очень важные для них потребности) как: компетенция и эффективность, и уважение рассмотренных индивидов как личностей.

Потребности в безопасности по Маслоу у работников «Baltman» составляют около 17,5%, то есть можно сделать вывод, что государственное организация, на котором они работают, дает им удовлетворение в социальных льготах (пенсии, страховки), надежности организации и определенных должностных обязанностях.

Физиологические (либо потребности первого уровня) являются в настоящее время актуальными для 22,2% сотрудников салона, можно предположить, что такие факторы мотивации как: организация рядом с домом, режим работы, совместимый с жизнью семьи, экономические льготы (ссуды, займы) являются наиболее важными для респондентов – женщин, что и подтверждает дальнейший анализ. Таким образом, можно построить диаграмму распределения потребностей работников салона «Baltman» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Диаграмма распределения потребностей по модели Маслоу работников

В ходе анализа данных о факторах мотивации, представленных в таблице было выявлено, что наиболее значимыми для руководителей и работников организации в настоящее время являются такие факторы как: продвижение, признание и сама работа, престиж организации, что позволяет сделать следующие выводы. Для персонала и руководителей, как для людей занимающихся интересной, творческой работой большую важность приобретает сам процесс труда, приносящий удовлетворение, и соответственно результат работы, который должен, по их мнению, признаваться не только ими, но и руководством. Дальнейший анализ показал, что все опрошенные уделяют немаловажное значение такие факторы мотивации как: возможность реализовать свои идеи и повышение, и продвижение по службе.

В ходе анализа также было зафиксировано, что все респонденты организации уделяют значение – заработной плате; это характерно в настоящее время для российской экономики, так как высоко квалифицированные специалисты за свой труд получают неадекватное вознаграждение.

**3.2 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования**

На основе анализа взаимосвязи показателей эффективности работы организации и мотивации трудовой деятельности можно сделать выводы о необходимости:

– периодически диагностировать системы мотивации труда персонала в организации;

– по результатам диагностики факторов мотивации определять необходимые стимулы для повышения эффективности деятельности каждого работника на своем рабочем месте;

– внедрять современные гибкие системы стимулирования труда.

Для того чтобы организация работала эффективно, необходимо совершенствовать систему стимулирования труда в ООО «Baltman». При этом можно использовать следующие методы:

А. Экономические методы.

1. Индексация заработной платы не только с учётом инфляции, но и за счет увеличения объёмов работ.

2. Развитие форм повышения заработной платы за счет увеличения бонусов.

3. Поощрение роста нематериальных потребностей.

Б. Административные методы.

1. Установление баланса между административными методами наказания и поощрения – использование японского правила: упущения записываются, достижения поощряются.

2. Эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку).

В качестве резюме можно выделить следующие группы рекомендаций в области совершенствования управлением персонала ООО «Baltman».

1) организационные:

– необходима непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;

– обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью – предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения;

2) формальные:

– все решения должны приниматься на возможно низшем уровне, исходя из необходимости быстро и без особых затрат исправлять принятое решение. От подчиненных, которым делегировали полномочия, необходимо, прежде всего, добиться не только продуманной аргументации по поводу решения проблемы, но и обязательных ответов на некоторые насущные вопросы.

3) психологические:

– необходимо следить за физическим состоянием работников;

– руководителю следует обязательно избегать оправданий сотрудников в случае ошибок и неудач. Им должна быть предложена помощь в процессе решения проблем, а не при исправлении сделанного. Это заставит подчиненных проявлять самостоятельность и улучшит качество работы;

– все ошибки, по мере возможности, должны признаваться, руководителем открыто и спокойно, поощряя к тому же подчиненных и коллег;

– необходимо постоянно прилюдно отмечать ценность для коллектива конкретного работника, но никогда – его никчемность. При оценке подчеркивается не заложенный потенциал, а достигнутые результаты.

4) вспомогательные:

– способность пользоваться услугами персонала в вопросах, касающихся консультаций и советов. Право просить совета подразумевает право принять или отвергнуть его, так как за конечный результат ответственность несет только руководитель. Если руководитель решает воспользоваться консультацией персонала, то должны быть ликвидированы все барьеры на путях коммуникаций и обеспечено прямое и честное общение. Это обеспечит руководителю не только квалифицированный совет, но и значительно упрочит его авторитет в коллективе.

**Заключение**

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация и стимулирование являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей организации.

В данной квалификационной работе описаны известные в настоящее время содержательные и процессуальные теории мотивации, а также взаимосвязь мотивации и стимулирования труда персонала.

В качестве объекта исследования был рассмотрен салон мужской и женской одежды «Baltman», расположенный в ЦУМе. На примере, которого была изучена система мотивации стимулирования труда работников с целью его усовершенствования.

Оценка существующей системы стимулирования и мотивации салона «Baltman» показала, что для данного организации характерно как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Нематериальное стимулирование представлено в виде:

1. Предоставление гибкого рабочего дня;

2. вручение подарков в случае вступления в брак или по достижению юбилейной даты;

3. организация и проведение праздничных вечеров (Новый год, день работников торговли);

4. обеспечение медицинской страховкой;

5. возможность приобретения работниками товара по цене себестоимости;

6. новогодние подарки для работников и их детей;

7. организация профессиональных и психологических тренингов персонала;

8. обеспечение униформой (ежесезонно).

Результаты исследования структуры салона «Baltman» показали преобладание таких мотивационных факторов, как: престиж организации, возможность продвижения и повышения, уважение за качество работы, высокая заработная плата, убежденность в полезности и значимости своей работы, публичная похвала начальника.

Наименее востребованным оказался такой мотивационный фактор, как принадлежность к социуму.

На основе проведенного анализа, автором были предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда, которые включают в себя экономичные и административные методы.

Результаты данной квалификационной работы могут быть использованы руководителями высшего звена и другими организациями, работающими на рынке.

**Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 20 апреля 2008 г.). – Новосибирск: Сиб. унив. Изд-во, 2008.-205 с.
2. Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.: ЮНВЕС. – 1995. – 340 с.
3. Психологический словарь. / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика-Пресс, 1996.-870 с.
4. Толковый словарь по управлению. / Сост. С.Н. Петров и др.-М.: Аланс, 1994. – 224 с.
5. Бодрова О.Премии в ассортименте. – // Справочник по управлению персоналом. №1.2006. С. 48–51.
6. Вострикова Л.А., Купрюшина О.М. Основы и методы факторного анализа вознаграждения персонала. – // Справочник экономиста. №5. – 2005. С. 96–101.
7. Большаков А.С., Михайлов В.И., Современный менеджмент, теория и практика. – СПб.: Питер, 2002. – 144 с.
8. Варданян И. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа. – М.: – Дело, 2005. – 80 с.
9. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: – Дело, 1992. – 280 с.
10. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе: Социально – психологический практикум. – Л.: Лениздат, 1989. – 144 с.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебное пособие. – СПб.: УЭФ, 1995. – 264 с.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика, СПб: Питер, 1999. – 400 с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 2001. – 158 с.
14. Кохно П.А., Микрюков В.А. Менеджмент. – М.: Центр, 2000. – 224 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. –360 с.
16. Литвинцева Н.А. Психологические тесты для деловых людей. - М.: АО Бизнес-Школа. Интел-Синтез, 2004. – 184 с.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: 2004. – 720 с.
18. Минин Э.В., Щербаков В.И. Заработная плата: вопросы и ответы: Справочно-методическое пособие. М.: Профиздат, 1989. – 96 с.
19. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 270 с.
20. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. М.: Экономика, 1990. – 160 с.
21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2000. – 86 с.
22. Артемов А. Защита от работника. Хроники одного конфликта // Двойная запись. – 2006. – №2.-124 с.

23. Гутгарц Р.Д. Использование новых информационных технологий в управлении кадрами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №1. - С. 48–50.

24. Едронова В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ: теория и практика. 2004. – №15. - С. 48–52.

25. Жуковский И. Смена системы вознаграждения // Управление персоналом. – 2007. – №2. - С. 152–156.

26. Иванов О. Компенсация, направленная на мотивацию персонала // Управление продажами. – 2004. – №5. - С. 78–81.

27. Каневский Е. Внедрение системы управления проектами на практике // Финансовый директор. – 2007. – №3. - С. 57–58.

28. Масленников Д*.* Как заставить работать менеджеров // Финансовый директор. – 2005. – №3. - С. 100–102.

29. Пикалова М. Менеджер по жизни // Эпиграф. – 2006. – №7. - С. 340–348.