Федеральное агентство по образованию

ГОУ СПО

Уфимский торгово-экономический колледж

Предметно-цикловая комиссия

## Маркетинга и менеджмента

Выполнила:

студентка второго курса

специальности 080501

группа 2508

Шеркунова И. О.

# КУРСОВАЯ РАБОТА

Тема: «Факторы и критерии мотивации труда работников торгового предприятия»

Проверила:

преподаватель

Анкудинова Н. В.

Дата:

Оценка:

Уфа 2006

### Содержание

Введение

1. Теоретическая часть:
	1. Сущность и значение труда работников торгового предприятия
	2. Характеристика факторов мотивации труда работников торгового предприятия
	3. Критерии мотивации труда работников торгового предприятия
2. Практическая часть
	1. Общая характеристика
	2. Анализ критериев и факторов мотивации труда работников торгового Дома «Вега»

Вывод

Приложение

Список используемой литературы

#### Введение

В настоящее время не вызывает сомнений тот факт, что людские ресурсы играют более важную роль в развитии экономики, чем материальные ресурсы, что работа с персоналом – одна из основных функции управления и предпринимательской политики торговой организации. Для того, чтобы эффективно использовать имеющиеся в распоряжении организации людские ресурсы, необходимо создать для людей такие условия, в которых им хотелось бы работать с пользой для себя и организации. Для этого необходимо создать в организации систем побудительных мотивов, используя которые можно организации, направляя поведение и мотивы персонала нужном для организации направлении. Если выполняемая работа будет максимально удовлетворят потребности работников, то они будут стремиться выполнять эту работу как можно более качественно, делая таким образом свой вклад в спешное функционирование организации. Мотивация труда на прямую связана с конечным результатом. Она является источником эффективной трудовой деятельности личности. С появлением мотивации возникают её факторы, заставляют их трудиться, и критерии мотивации. Критерии и факторы мотивации в торговом предприятии предопределяют экономику в обществе и уровень благосостояния.

Цель данной работы:

* Сбор и обработка теоретического материала
* Сбор и анализ практического материала
* Исследование деятельности торгового предприятия
1. Теоретическая часть
	1. Определение и теории мотивации

На протяжении всей истории существования производственных отношений между людьми руководители сталкивались, в основном, с одной и той же проблемой. Это проблема мотивации выполнения управленческих решений.

Мотивация – процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся на основе осознания, как своих личных потребностей, так и потребностей других людей. При должной мотивации у работника появляется возможность не только удовлетворять свои собственные потребности, но и одновременно достигать цели предприятии, на котором он трудится.

В узком смысле слова, мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы.

Общепризнанно и распространено, даже среди широких кругов экономистов, несколько иное определение мотивации, которое, например изложили в своей книге авторы «Основ менеджмента»:

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» которое с нашей точки зрения не совсем корректно, т.к. мы считаем, что мотивация - это стремление, побуждение, внутренние психические процессы, а в данном определении ясно сказано, что мотивация есть внешнее воздействие на человека (что в определённом смысле схоже с понятием стимулирования, о чем будет сказано ниже).

Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т.е. способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы, и личностного потенциала, т. е. мотивационного.

Внешне субъект управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха.

Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к отрицательному воздействию наказания и в конце концов перестают реагировать на него подобно тому, как ребенок привыкает к побоям.

Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и вознаграждение. Если человек все время получает, например, материальную награду, то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, т. е. перестает действовать. Ученые-психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности работника.

Человек не будет трудиться, если у него нет потребности (мотива) в получении предоставляемого блага. Например, если вы хотите заставить работать представителей какого-нибудь отсталого племени, живущего в условиях каменного века, давая им взамен целый чемодан долларов (что для современного человека, безусловно, является ценным), то они будут работать скорее из-за самого чемодана, а не из-за бесполезных с их точки зрения бумажных купюр.

Но, бесспорно, на мотивацию работника можно воздействовать, создавая лишь условия для возникновения (а не саму) мотивации или же в процессе воспитания (последнее будет рассмотрено ниже).

Условия являются очень важными факторами при возникновении мотивов. Эти условия Фредерик Герцберг назвал «гигиеническими факторами» — это психологические, создающие настрой на труд. К таковым Герцберг относил:

- условия работы;

- заработок;

- межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными;

- политика фирмы и администрация;

- степень непосредственного контроля за работой;

- социальное положение работника;

- гарантия сохранения работы;

- стиль личной жизни.

По концепции Герцберга, гигиенические факторы не являются активными. Такую функцию выполняют мотивационные факторы: трудовые успехи работника, признание его заслуг, предоставление самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества.

Соглашаясь с концепцией Герцберга, что гигиенические факторы сами по себе не приносят удовлетворение, но без них (или при их недостатке) работник остается неудовлетворен своим трудом, вследствие чего мотивация снижается. Но с ней тоже можно поспорить, т. к. в определенных условиях, например, заработная плата или условия труда, могут выполнять стимулирующую роль.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что процесс возникновения мотивации очень сложен. Мотивация зависти от каждого работника в отдельности и от того в какой ситуации и в каком положении он находится в определенный момент. Так же существует зависимость мотивации и от того, на сколько важна та или иная потребность для работника. Главной целью любого предприятия является получение прибыли, эффективность труда, производства. Для этого руководитель предприятия должен мотивировать деятельность коллектива и каждого работника в отдельности. Итак, мотивация трудовой деятельности является важным и необходимым элементом любой деятельности. Она оказывает положительное воздействие, как на отдельного работника, так и на сам процесс производства и конечный результат.

1.2. Факторы мотивации труда работников торгового предприятия

Рабочая сила является неотъемлемым компонентом любого пред­приятия. От того, как работают сотрудники, как они относятся к своим обязанностям, зависит существование предприятия, его конкурентоспособность и благосостояние коллектива. Искусство менеджмента, понимаемое как умение управлять людьми, оказы­вать на них влияние, является важнейшей составляющей в управлении предприятием и во многом определяет не только его насто­ящее, но и будущее состояние.

Факторы мотивации оказывают непосредственное влияние на удовлетворенность работой и качество ее выполнения. Различают следующие факторы мотивации: заработная плата; рабочая среда; стабильность; собственное развитие; полезность работы; интерес к работе.

Одним из основных факторов мотивации труда является *зара­ботная плата.* Наиболее четкое объяснение влияния денег при оцен­ке трудозатрат работника было дано Ф. Тейлором, одним из осно­воположников концепции «научного управления». Согласно Тей­лору, деньги являются решающим фактором воздействия на мо­тивы трудового поведения большинства рабочих. Высокая заработ­ная плата и низкие затраты на производство составляют основу хорошего управления. Для достижения этого Ф. Тейлор предлагал: каждому рабочему поручать выполнение наиболее сложной рабо­ты, которую он способен выполнить; каждого поощрять так, что­бы его выработка достигла уровня лучшего рабочего того же раз­ряда; каждому рабочему, достигшему наивысшего мастерства, де­лать надбавку от 30 до 100% по сравнению со средним заработком рабочих с тем же разрядом; для преодоления уклонения от работы установить нормы выработки.

Суть успешной работы современного предприятия также в пер­вую очередь подразумевает справедливое вознаграждение за труд. Для того чтобы труд был адекватен результатам и получил объективную оценку в форме соответствующей оплаты, нужно учитывать многие показатели. Это могут быть: квалификация, стаж работы, образование, качество и количество труда, инициатива, способности и др. Чем больше объективности и беспристрастности, тем больше это стимулирует труд работников, раскрывает их возможности и способности. И наоборот, уравни­тельная система, субъективность резко снижают мотивацию тру­да, вызывают недовольство и текучесть кадров.

По данным современных социологических исследований, люди, которые получают от заработка высокую мотивацию, обычно об­ладают честолюбием, собранностью и желанием получить макси­мум от использования денег. Необходима прямая зависимость ве­личины оплаты труда работника от его результатов.

Вознаграждение за труд в последние десятилетия принимает несколько иную форму, чем просто заработная плата и прочие выплаты. Все большее значение приобретают дополнительные сти­мулы. Компания может предложить ценному работнику варианты компенсации его труда. Это жилье, ме­дицинское обслуживание, страхование жизни и имущества, пер­сональные автомобили, оплаченное питание и отдых, бесплатные товары, программа участия в прибыли, низкопроцентные креди­ты, возмещение затрат на повышение квалификации и др. Исполь­зуя эти возможности поощрения работников, менеджер может решить сразу две задачи: материальное поощрение труда и созда­ние здорового социально-психологического климата, атмосферы доверия и сотрудничества в коллективе.

Тем не менее, заработная плата остается приоритетным факто­ром мотивации.

Тенденция развития современного общества такова, что содер­жание и среда труда приобретают большее значение, нежели ма­териальное вознаграждение и возможность делать карьеру.

Деньги могут воздействовать на мотивы поведения большин­ства людей, однако примерно у 30 % из них мотивация зависит от других причин. Обычно положительная моти­вация является результатом воздействия группы факторов.

Трудовое поведение работника, таким образом, в значитель­ной степени определяется не только материальными, но и соци­альными стимулами, *рабочей средой.* Обстановка, в которой осу­ществляется работа, существенно влияет на отношение персонала к труду. Менеджерам предприятия следует прикладывать необхо­димые усилия для создания такой обстановки, которая будет со­действовать решению стоящих задач и отвечать потребностям со­трудников.

Одним из вариантов организации работы сотрудников, способ­ствующей более высокой мотивации труда, является работа по гибкому графику. Такой метод предусматривает определенные про­межутки времени, в течение которых может начинаться и закан­чиваться работа, вместо точно установленного начала и конца ра­боты, а также фиксируемый период, когда сотрудник должен находиться на своем рабочем месте. Другими словами, если характер работы позволяет, работник сам регулирует график своей работы в пределах необходимого для обязательного выполнения лимита рабочего времени. Кроме того, он может выполнять работу, на­пример на компьютере, в домашних условиях. Может практико­ваться сокращенная рабочая неделя, а также разделение обязан­ностей одной штатной единицы между двумя сотрудниками. Пре­доставление возможности работать по нестандартному режиму яв­ляется хорошим моральным стимулом повышения производитель­ности и качества работы. Доверие к сотрудникам, проявляемое менеджером, укрепляет их веру в свои силы, дает возможность рационально распределять рабочее и личное время.

В России по гибкому графику работает сейчас около полумил­лиона человек. В соответствии с Кодексом законов о труде РФ со­трудник, использующий гибкий график, пользуется всеми права­ми штатного работника; его трудовой стаж начисляется, отпуск не ограничивается. При этом оплата труда осуществляется пропор­ционально затраченному времени или объему готовой работы.

Люди редко демонстрируют свои потенциальные способности в атмосфере отсутствия *стабильности.* Если человек постоянно живет под реальной угрозой увольнения, от него невозможно ждать заинтересованности и максимальной отдачи в работе. Чув­ство стабильности не просто связано с наличием или отсутстви­ем работы. Люди также боятся утратить свое положение или поте­рять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нра­вится чувство стабильности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат, что делает особенно важным развитие групповой работы. Один из наиболее эффективных способов увеличения вклада людей в работу фирмы заключается в оказании помощи их *соб­ственному развитию.* Развитие и опыт неразделимы. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть силь­нейшим фактором мотивации для еще больших достижений. Ка­кие-то из усилий, предпринимаемых для развития, могут не уст­раивать сотрудников или быть не слишком желанными для них, поэтому важно активно вовлекать людей в принятие решений по поводу их собственного развития и роста. Лучшее обучение — то, которое увязывается с непосредственными функциями сотрудни­ка и осуществляется на рабочем месте. Поэтому менеджеру нужно давать подчиненным задания, связанные с реорганизацией произ­водственного процесса. Сотрудникам следует поручать проекты, предполагающие необходимость проведения различных согласова­ний. Это потребует от специалиста умения находить компромис­сы, преодолевать сопротивление, разрешать конфликты, что бу­дет обогащать людей новым опытом и способствовать, в конечном счете, росту их мотивации.

Большинству людей нравится ощущение *полезности работы,* они хотят чувствовать себя частью организации, в которой они работают. Необходимо сообщать работникам информацию о ра­боте предприятия, так как это помогает им понять суть происхо­дящего. Поскольку чувство сопричастности — двусторонний про­цесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взгля­дами работников. Менеджеру следует создавать условия, при ко­торых сотрудники сами будут добровольно стремиться к достиже­нию целей предприятия. При этом должна быть налажена обрат­ная связь, обеспечивающая информацию о результативности и качестве труда.

Немалую роль в поведении работников имеет *интерес к работе.* Многие люди ищут такую работу, которая требовала бы мастер­ства и не была бы слишком простой. Само содержание работы мо­жет мотивировать работников. Менеджер может многое сделать в этом направлении, изучив то, как органи­зуется работа, в какой степени в ней присутствует интерес. Даже явно исполнительские варианты деятельности могут быть перестрое­ны так, чтобы они приносили больше удовлетворения, а значит, стимулировали работника повышать производительность труда.

Разные факторы мотивируют по-раз­ному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Решающим моментом является длительность выполнения челове­ком одной и той же, не меняющейся по содержанию, работы.

Проведенные исследования показывают, что у человека, про­работавшего определенное время на одном месте, постепенно сни­жается мотивация и эффективность труда. В среднем цикл эффективной работы человека на одном и том же рабочем месте составляет около 5 лет. После 5 лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлет­воренности работой.

Одним из вариантов повышения интереса к работе и создания дополнительной мотивации к труду является ротация персонала (замена одного сотрудника другим).

Повышение по должности не всегда возможно в складываю­щейся на предприятии ситуации. Если руководитель уверен, что работник еще не готов для работы на более высокой должности, он может просто доверить ему другой, новый для него, участок работы. Новизна работы часто стимулирует работника лучше по­вышения по должности. Перемещение на равноценную должность в другое подразделение предприятия заставляет человека вновь активно работать, добиваться положения, которое было достигну­то на прежнем месте.

Таким образом, мотивы трудового поведения людей определя­ются такими материальными и социальными факторами, как дос­тойное вознаграждение за труд, рабочая среда, безопасность, чув­ство сопричастности, мнение соратников по работе, отношение непосредственных начальников, а также тем, что работники дума­ют о своем предприятии.

Факторы мотивации определяют эффективность труда. В зависимости от того, на сколько работник заинтересован в совей работе, какие перспективы ждут его в будущем будет определяться эффективность его работы. На разных людей оказывают влияние различные факторы мотивации. Это зависит от того, какой результат человек хочет получить от своей работы. Наиболее полно воплощаются в жизнь и используются факторы мотивации в Западных странах (США, Англия, Франция). В этих странах факторы мотивации имеют варианты применения к работникам. Например, разные способы оплаты труда. В России же рыночная экономика находится на начальной стадии развития, но тем не менее мотивация и её факторы получили свое распространение и применяются в деятельности самых различных предприятий, в том числе и торговых.

* 1. Критерии мотивации

С учетом сказанного выше можно сформулировать следующие основные критерии мотивации:

* большинство людей испытывают удовлетворение от выпол­ненной работы. Особое значение имеет признание результатов де­ятельности сотрудника его коллегами и руководством;
* на своем рабочем месте люди хотят показать, на что они спо­собны; они стремятся принимать участие в формировании реше­ний менеджера по вопросам, касающимся их компетентности;
* человек хочет выразить себя в результатах труда, если они будут замечены и одобрены другими людьми. Поэтому мерки к выполне­нию заданий должны быть всегда высокими, чтобы не страдало до­стоинство работника, а результаты деятельности — конкретными;
* большинство людей имеют собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Менеджеру необходимо создать условия для реализации таких планов;
* человеку важно чувствовать, что он незаменим для коллектива. Руководитель должен дать это понять каждому работнику и кол­лективу в целом;
* люди стремятся к успеху, поскольку успех — это реализованная цель. Работник вложит максимум энергии в достижение, которое он сам перед собой поставил или в разработке которого он прини­мал активное участие;
* успех без признания приводит к разочарованию. Признание и соответствующее поощрение могут быть как материальными, так и моральными;
* по тому, каким образом и в какой форме сотрудники получают от менеджера информацию, они оценивают свою реальную зна­чимость в глазах руководства. Если доступ к информации затруд­нен, то степень мотивации труда сотрудников будет снижаться;
* менеджеру нельзя принимать решения, касающиеся тех или иных изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если эти изменения позитивного характера;
* каждому человеку необходима информация о качестве его тру­да. Рядовому работнику она нужнее, чем руководителю. Информа­ция должна быть оперативной, масштабной и своевременной;
* любая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля;
* повышенные требования к работникам, дающие шанс для даль­нейшего развития, воспринимаются ими с гораздо большей охо­той, чем заниженные. Это связано с тем, что большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания;
* инициатива работников снижается, если их усердие приводит лишь к дополнительной нагрузке и не компенсируется оплатой труда; организация производства должна позволять сотруднику быть хозяином на своем рабочем месте. Это повышает степень ответственности за результаты труда.

Критерии мотивации – это та мера, которую каждый работник какого-либо предприятия стремится достигнуть её и преодолеть, чтобы можно сказать, что критерии мотивации – это такие, созданные на предприятии условия работы для каждого работника, которые позволяют им выполнять работу наиболее удобно для них и эффективно с тем, чтобы почувствовать свою значимость. С помощью критериев мотивации можно определить уровень знаний работников, опыт и умение выполнять работу. Критерии помогают каждому работнику определить отношение к ним руководства. Вторые, в свою очередь, дают им возможность зарекомендовать себя и продвинуться по служебной лестнице.