Федеральное агентство по образованию

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

**Институт дополнительного профессионального образования**

Кафедра менеджмента в образовании

**Тема:**

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Особенности системы мотивации персонала ООО "Окна Саратова"

студентки группы\_\_\_\_,

обучающейся по специальности

080507 «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

К защите допускается

Зав. каф.едрой

К.пед. н., доцент

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.В. Акинфиева

«\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2009 г.

САРАТОВ

2009

**Оглавление**

Введение

Глава 1. Теоретические подходы к изучению мотивации трудовой деятельности

1.1 Сущность понятия мотивация

1.2 Система мотивации персонала предприятия

1.3 Методы стимулирования персонала

ГЛАВА 2. Анализ системы мотивации персонала ООО «Окна Саратова»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Окна Саратова»

2.2 Исследование мотивации сотрудников предприятия ООО «Окна Саратова»

2.3 Система социально-психологических факторов: разработка рекомендаций по усилению нематериального мотивирования персонала ООО «Окна Саратова»

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

**Введение**

Готовность и желание человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха деятельности организации. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те сотрудники, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Сегодня предприятиям предоставлено право самостоятельно разрабатывать и внедрять мотивационные системы, эффективность функционирования которых во многом определяется принципами их построения, тем, насколько полно они учитывают различные внешние по отношению к предприятию и внутренние условия использования того или иного мотива.

***Актуальность темы исследования***На смену этапу разрушения плановой и становления рыночной экономики в РФ, занявшему 90-е годы прошлого века, пришел этап созидания. В связи с этим остро встала проблема эффективности производства, конкурентоспособности организаций. Решающим фактором эффективности является персонал организаций. Инвестиции в человеческий капитал признаны самыми эффективными. Однако они становятся таковыми при одном решающем условии – если персонал мотивирован, если он заинтересован в получении новых знаний и умении воплощать их в новой технике и технологии, товарах и услугах.

В связи с этим перед управленцами и менеджерами по персоналу стоит актуальная задача – найти пути повышения мотивации труда персонала организаций. Для ее решения необходима глубокая научная проработка проблем мотивации труда персонала в условиях рыночных отношениях с тем, чтобы предложить организациям научно обоснованные рекомендации и методики по построению системы мотивации. Все это предопределило выбор темы исследования, цель и задачи дипломного проекта.

***Цель дипломной работы*** заключается в разработке рекомендаций по формированию и развитию системы мотивации персонала на исследуемом предприятии в условиях рыночных отношений.

Для достижения поставленной цели были определены следующие ***задачи*:**

1. Изучить методические основы системы мотивации персонала.

2. Проанализировать систему мотивации персонала ООО «Окна Саратова», сложившуюся к настоящему моменту; выявить недостатки и проблемные зоны существующей системы мотивации персонала.

3. Дать рекомендации и разработать перечень мероприятий по формированию и развитию системы мотивации персонала на предприятии

**О*бъект исследования*** - ООО «Окна Саратова»

***Предметом исследования*** является особенности системы мотивации персонала ООО «Окна Саратова»

***Информационной базой исследования*** послужили материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, электронные ресурсы Интернета, результаты социологического опроса. Наряду с этим были использованы нормативные материалы ООО «Окна Саратова».

Первый раздел содержит теоретическую и методическую часть дипломной работы. Исследуются сущность понятия мотивация, подходы к построению системы мотивации персонала, анализируются методы стимулирования персонала

Во втором разделе изложена практическая часть, где дается общая характеристика ООО «Окна Саратова», исследования мотивации сотрудников ООО «Окна Саратова», выявляются проблемные зоны в сфере управления и мотивации персонала, требующие решения, даются рекомендации по улучшению системы мотивации ООО «Окна Саратова».

Я считаю, что мотивация персонала – одна из важнейших функций управления персоналом, которой необходимо уделять особое внимание, так как от этого зависит вся деятельность организации. Понимание этого определяет правильность и актуальность выбранной мной темы дипломного проекта.

**Глава 1. Теоретические подходы к изучению мотивации трудовой деятельности**

**1.1 Сущность понятия мотивация**

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование[[1]](#footnote-1). Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов — психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения[[2]](#footnote-2).

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

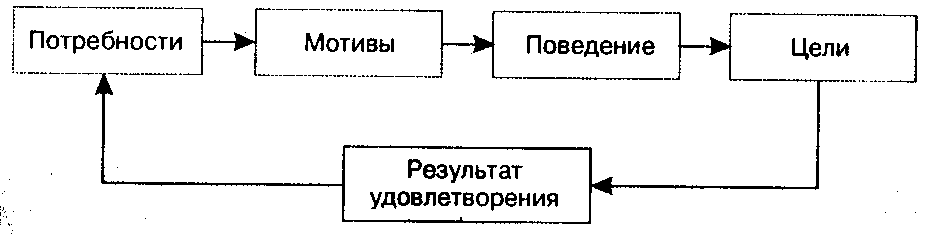
Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.



*Источник: Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. –С. 127.*

**Рис. 1. Схема протекания мотивационного процесса**

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Можно выделить достаточно широкий круг потребностей, лежащих в основе трудовой мотивации и оказывающих влияние на организационное поведение и работу человека (Приложение 1).

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются[[3]](#footnote-3):

Высокая текучесть кадров

Высокая конфликтность

Низкий уровень исполнительской дисциплины

Некачественный труд (брак)

Нерациональность мотивов поведения исполнителей

Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения

Халатное отношение к труду

Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников

Проблемы “общественного сотрудничества” в деятельности фирмы

Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных

Низкий уровень межличностных коммуникаций

Сбои в производственном процессе

Проблемы при создании согласованной команды

Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников

Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником

Низкая эффективность методов нормативного описания труда

Неудовлетворенность работой сотрудников

Низкий профессиональный уровень персонала

Безынициативность сотрудников

Деятельность руководства негативно оценивается персоналом

Неудовлетворительный морально психологический климат

Недостаточное оснащение рабочих мест

Организационная неразбериха

Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва

Неразвитость соцкультбыта предприятия

Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию

Неналаженность системы стимулирования труда

Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником

Низкий моральный дух в коллективе

Проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий "кнута и пряника" и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Теория Маслоу выделять пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру (рис.2).

Само –

выражения Вторичные

Уважения

Социальные

Безопасности и защищенности Первичные

Физиологические

*Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995. – С. 147.*

**Рис. 2. Иерархия потребностей Маслоу**

Теория МакКлелланда дополнительно к потребностям определенным классификацией Маслоу вводит потребности власти, успеха и принадлежности.

Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы делятся на гигиенические (размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля – они лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации нужно задействовать именно второй вид факторов.

Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий (основным стимулом людей к деятельности является определенное ожидание результатов или вознаграждения, поэтому мотивацию нужно осуществлять путем создания у людей соответствующих ожиданий), теория справедливости (основным мотивом деятельности людей служит оценка справедливости возложения на них данного вида деятельности и вознаграждения за него, именно воспринимаемая людьми степень справедливости определяет усилия затрачиваемые людьми на ту или иную деятельность), модель мотивации Портера – Лоуера (согласно этой модели результативность труда и степень прилагаемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности, в том, что оно будет получено).

Основные теории мотивации тезисно представлены в Приложении 2.

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат).

Между тем, жизнь не стоит на месте и "...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает"[[4]](#footnote-4). Поэтому в кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых методов и систем организации стимулирования.

Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же разработку новых.

Так, широкое применение сегодня находит партисипативный к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы[[5]](#footnote-5). Основные формы: партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.

Особого внимания заслуживает подход к управлению подход персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации[[6]](#footnote-6).

На наш взгляд, все перечисленные теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей (неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях либо на привычке и т.п.), поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы стимулирования[[7]](#footnote-7).

Так, к примеру, в статье Верхоглазенко приведен вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальной основой формирования мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику (табл.1) [[8]](#footnote-8).

**Таблица 1**

**Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функция привлеченного человека | Позиционер | Что необходимо поддерживать у работающего |
| Работник [собственник рабочей силы] | Работодатель [собственник денежных средств и средств производства] | заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил |
| Специалист-профессионал | Предприниматель [хозяин дела] | профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности |
| Сотрудник Фирмы | Фирма в целом | самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр. |
| Исполнитель | Менеджер | самоопределение к исполнительским нормам |
| Коллега | Коллега[работник вспомогательной службы и т.п.] | самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами |
| Рационализатор | Заинтересованный в нормативной организации труда [НОТ] | заинтересованность во внесении рациональных предложений |
| Член коллектива | Коллектив | самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата |
| Работник-пользователь  оргтехникой, спецоборудованием и т.д. | Технолог | готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п. |

Ключевым пунктом в данной методике является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным “правилам игры”, для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Большое внимание в литературе сегодня уделяется так же возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы оказывающие демотивирующее воздействие[[9]](#footnote-9).

Проведенное журналом "Управление персоналом" исследование "Системы и методы мотивации" среди подписчиков деловых журналов "Управление персоналом" и "Трудовое право"[[10]](#footnote-10) показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка 93,82), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь (табл. 2)

**Таблица 2**

**Оценка факторов мотивации по данным социологического исследования журнала "Управление персоналом"**

| Причина | Оценка по 5-балльной шкале |
| --- | --- |
| Оклад | 4,25 |
| Индивидуальная надбавка | 3,82 |
| Премии по итогам работы отдела, фирмы | 3,53 |
| Кредиты | 3,53 |
| % от продаж | 3,50 |
| Медицинское страхование | 3,48 |
| Квартальные | 3,28 |
| Обучение | 3,20 |
| Материальная помощь | 3,09 |
| Оплаченные обеды | 3,06 |
| Оплата временной нетрудоспособности | 3,02 |
| Пособие по беременности и родам | 2,90 |
| Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет | 2,81 |
| Автомобиль | 2,56 |
| Мобильные телефоны | 2,09 |

*Источник: Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30*

Как достаточно важные отмечены следующие мотивационные формы:

Хороший моральный климат в коллективе,

Карьера,

Хорошие условия труда,

Оплата путевок,

Социальные отпуска.

Определяющими причинами в ситуациях недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы названы следующие (табл. 3)

**Таблица 3**

**Причины недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы**

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Оценка по 5-балльной шкале |
| Бесконтрольность | 3,81 |
| Происхождение из соответствующей демографической среды | 3,36 |
| Недостаток средств существования | 3,10 |
| Подверженность всех людей к искушению | 2,88 |
| Обида на компанию | 2,39 |

*Источник: Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30*

Среди наиболее возможных факторов демотивации в литературе называются[[11]](#footnote-11):

Нарушение негласного контракта;

Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;

Игнорирование идей и инициативы;

Отсутствие чувства причастности к компании;

Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;

Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;

Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Рассмотрим указанные факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы:

1. Нарушение негласного "контракта"

При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую "среду обитания". Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало - потому что кандидаты бояться задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В "среду обитания" может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же - внутренняя мотивация испарилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам". Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т.е. "по ходу дела"), откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность "протирать пыль" с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

Один из самых банальных примеров: сегодня довольно много специалистов - не лингвистов, которые достаточно хорошо знают один или несколько иностранных языков. При этом нередко их работа практически не требует применения этих знаний. Без практики язык забывается, а этот навык сейчас достаточно высоко ценится на рынке. Поставьте временную задачу: найти какую-нибудь информацию в иноязычном интернете, перевести полезную статью по профилю работы специалиста - и он не будет так часто задумываться о том, что "торча в этой дыре", он забывает лучшее, что знал[[12]](#footnote-12).

3. Игнорирование идей и инициативы

Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в "первозданном" виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходить для реализации в Вашей компании.

4. Отсутствие чувства причастности к компании

Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может "пускать мыльные пузыри" во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. Необходимо так же учитывать, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: Для сотрудников "рутинной" сферы нужно создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутины и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделяйте их на "ощутимые" этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты, и, конечно, поощряйте их. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег

Предположим, что сотруднику удается заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

Рекомендации: радуйтесь "победам" Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

7.Отсутствие изменений в статусе сотрудника

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Особе внимание в современных условиях по мнению специалистов необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя именно он сегодня зачастую остается в стороне[[13]](#footnote-13). Такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

**1.2 Система мотивации персонала предприятия**

Система мотивации персонала в компании – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, прежде всего к активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.[[14]](#footnote-14)

*Формы мотивации персонала.*

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации (рис. 3). Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

**Рис. 3. Формы мотивации персонала**

Мотивация персонала

Положительная

Отрицательная

Материальная

Нематериальная

Внешняя

Внутренняя

Самомотивация

Общекорпоративная

Групповая

Индивидуальная

Реализация принципа «кнута и пряника» отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушения дисциплины.

Можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников. Поскольку у различных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

Самомотивация руководства и сотрудников основана на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества.

*Приоритеты системы мотивации на различных стадиях развития компании.*

Прежде чем приступить к разработке системы мотивации, нужно проанализировать массу факторов. Одним из основных является стадия развития компании, так как приоритеты системы мотивации для каждой стадии различны.

Когда компания находится на стадии формирования, ее штат, как правило, минимизирован, ресурсы ограничены, так как все они вкладываются в развитие бизнеса, а цели организации еще не приобрели достаточной четкости.

Характерные черты компании на этом этапе: 1) целеустремленность; 2) способность рисковать; 3) наличие сотрудников, преданных делу; 4) высокая сплоченность и взаимодействие; 5) использование директивного метода руководства, требующего быстрого исполнения и тщательного контроля.

Продвижение к следующему этапу интенсивного роста требует стабильного обеспечений ресурсами. Полномасштабной системы мотивации в этот период в компаниях, как правило, еще не существует, хотя, возможно, уже присутствуют ее отдельные элементы. Необходимость в материальной мотивации на этой стадии минимальна, а социальная и корпоративная - ограничены ресурсами. Основными задачами системы мотивации на этой стадии являются формирование чувства сопричастности к общему делу и побуждение к разносторонней деятельности.

Характерными чертами следующей стадии - стадии интенсивного развития - являются: 1) неравномерный рост, который чередуется периодами бурной деятельности и затишья; 2) дальнейшее развитие инновационных процессов первого этапа; 3) формирование миссии, разработка стратегии компании; 4) часто еще неформальные коммуникации и структура компании; 5) внедрение и развитие процессов планирования, бюджетирования, прогнозирования; 6) приток новых сил; 7) высокая персональная ответственность сотрудников.

Материальная, социальная и корпоративная составляющие системы мотивации представлены на этой стадии широкой палитрой. Приоритетной является материальная мотивация.

Стадия стабилизации компании характеризуется: 1) стабильной структурой; 2) наличием всевозможных правил и регламентов; 3) четкими бизнес-процессами и процедурами; 4) увеличением выпуска продуктов/услуг; 5) процессы принятия решений становятся более консервативными; 6) уход какого-либо сотрудника не критичен для компании.

Штатная численность сотрудников на этой стадии становится оптимальной. Несмотря на общую благодушную картину, именно эта стадия является для многих компаний переломным моментом. Именно на ней проявляются организационные слабости, недостатки, скрытые угрозы. И если в этот период компании не удается выйти на новый, более высокий цикл развития, то ее неминуемо ждет стадия спада и в худшем случае - краха. На стадии стабилизации происходит переоценка всех мотивационных систем. Затраты оптимизируются за счет появления дифференцированных программ мотивации для различных сотрудников.

Следующая стадия развития компании - стадия спада, старения - характеризуется: 1) замедлением темпов роста; 2) появлением громоздкой системы контроля; 3) бюрократизацией процессов; 4) закрытостью для новых идей; 5) снижением мотивации сотрудников; 6) потерями в организационной эффективности.

Как следствие - упадок спроса на продукцию, конфликты, сокращение персонала, кризисное состояние.

Стадия спада часто сопровождается уходом наиболее профессиональной части персонала. Поэтому основной задачей системы мотивации на этом этапе становится удержание лидеров, профессионалов, лояльных сотрудников, способных переломить ход событий.

*Материальная мотивация.*

Целью материальной мотивации является стимулирование работников – поощрение их денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Основные виды материальной мотивации:

1. Заработная плата – совокупность вознаграждений в денежной или/и натуральной форме, полученных работником в зависимости от количества, качества затраченного им труда и результатов деятельности всего предприятия.[[15]](#footnote-15)

Несмотря на то, что заработная плата – доминирующий фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить. Для того, чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать следующие условия:

- если она непосредственно связана с результатами деятельности;

- если работник придает ей решающее значение;

- если работник считает, что в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу, присутствует принцип справедливости;

- если она соответствует объективным характеристикам работника (образованию, квалификации, должности, общему стажу и опыту работы в данной организации).

Если перечисленные выше условия не выполняются, мотивирующее значение заработной платы снижается, и результаты труда работника становятся ниже при одинаковой заработной плате.

Применяя фактор заработной платы в практике мотивации персонала, нужно учитывать, что в России сохраняется высокое значение зарплаты. Считается, что примерно для 70% работников заработная плата имеет первостепенное значение.[[16]](#footnote-16)

Необходимо разрабатывать три ее компонента:

- стабильную часть зарплаты работникам определенной категории за выполнение данного труда и данных должностных обязанностей (оклад);

- ежегодно меняющуюся часть зарплаты за выслугу лет, опыт и стаж, содержание социального пакета (доплаты и надбавки);

- ежемесячно варьируемую часть зарплаты за конкретные результаты (премиальные).

Основная трудность в применении фактора заработной платы в практике мотивации персонала заключается в том, что обычно ему придается слишком большое значение, а другие факторы мотивации недооцениваются. В любом случае, необходимо иметь информацию о том, какое значение заработная плата имеет для конкретного работника.

2. Участие работников в прибылях и партнерство.

Существуют три варианта участия работников в прибылях:

- только участие в прибылях. Работники получают долю чистой прибыли. Сначала обычно выплачиваются дивиденды в размере пяти или более процентов на капитал привилегированных акций. Затем в соответствии с заранее согласованным планом остатки прибыли распределяются между работниками и владельцами обыкновенных акций. Условие получения работником права на участие в прибылях во многих компаниях – стаж работы в компании 12 месяцев, причем по мере его увеличения некоторые компании допускают повышение доли прибыли. Нередко общая распределяемая сумма прибыли делится пропорционально заработной плате каждого работника. За нарушение работником трудового режима в отдельных компаниях предусматривается уменьшение причитающейся ему доли прибыли;

- участие в прибылях посредством владения акциями. В некоторых компаниях участие в прибылях сочетается с владением акциями. Работники получают как свою долю в прибылях, так и дивиденды по акциям, которыми они владеют. При этом наиболее распространены схемы участия в прибылях, предусматривающие ежегодное получение работниками акций компании вместо доли в прибылях;

- участие в прибылях в сочетании с какой-либо формой партнерства. При этом система партнерства предполагает, что работники принимают определенное участие в управлении предприятием, на котором они работают. Формы такого участия в управлении могут быть разными, в частности: 1) консультации между администрацией и работниками в рамках совета предприятия; 2) присутствие работников на общих собраниях и участие в голосовании как держателей акций; 3) избрание представителей работников в советы директоров.

3. Бонус.

Бонус выплачивается по результатам деятельности работника раз в квартал, полугодие или в год и составляет от 20 до 150% годовой заработной платы.[[17]](#footnote-17)

Результаты деятельности компании, определяющие величину вознаграждения сотрудника в рамках бонусного плана, отражаются в показателях деятельности, закрепленных за ним. В основе бонусных планов могут лежать, например, показатели чистой прибыли, нормы рентабельности, выручка, объем выпуска.

4. Опционные программы.

Системой, поощряющей деятельность, ориентированную на долгосрочное развитие компании, командную работу является опционные программы.

Опцион на выкуп акций предоставляет работнику право на выкуп акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода в будущем. Обычно период предложения опционной программы составляет 10 лет (в российских компаниях он, как правило, короче). То есть сотрудник получает право выкупать акции компании через несколько лет по текущей цене.

*Дополнительные льготы.*

С точки зрения мотивации, основная цель введения дополнительных льгот – обеспечение чувства безопасности и заботы о сотрудниках со стороны компании.

Дополнительные льготы (сверх льгот, определяемых государством в трудовом законодательстве) рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии.

К дополнительным льготам относятся:

- медицинская страховка на сотрудников и членов семей;

- оплата дополнительных отпусков;

- оплата питания;

- предоставление кредитов, ссуд сотрудникам;

- компенсация транспортных расходов;

- скидки на товары/услуги компании;

- компенсация расходов на мобильную связь или предоставление корпоративного номера;

- предоставление служебного транспорта;

- страхование жизни от несчастных случаев сотрудников и членов их семей;

- оплата обучения сотрудников (второе высшее образование, обучение иностранным языкам).

Система дополнительных льгот должна быть приемлема для компании и привлекательна для сотрудников.

*Нематериальная мотивация.*

Дополнительные льготы часто объединяются или пересекаются с нематериальной мотивацией, которая имеет иную цель стимулирования работников – создание у них чувства причастности, признания заслуг сотрудников, их вовлеченности в жизнь компании, поощрение за высокие результаты. Нематериальная мотивация не относится к формам прямого материального вознаграждения.

Основные виды нематериальной мотивации:

1. Team building, или тренинги командообразования.

Их основной целью является сплочение людей, приобретение ими навыков конструктивного общения, помощь в построении взаимодействия, формирование позитивной атмосферы в коллективе. Дополнительной задачей данного тренинга может быть и выработка навыков работы.

Можно выделить два принципиально разных варианта тренинга, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы, особенности проведения и восприятия:

- Экстремальный, спортивный. Этот вариант хорош тем, что позволяет людям в непривычной обстановке проявить себя и увидеть новые качества друг друга. Как правило, здесь предполагается физическая активность и при условии хорошей подготовки и достойного проведения мероприятие проходит на большом эмоциональном подъеме, потом долго вспоминается и действительно помогает участникам сплотиться и раскрепоститься.

К минусам такого тренинга можно отнести сложность подготовки, особые требования к месту проведения, высокие затраты, а также тот факт, что в нем будут участвовать разные по возрасту, физической подготовке и комплекции люди, и это может вызвать дополнительные затруднения. Наиболее эффективен данный вариант, когда цель тренинга - дать эмоциональную встряску многократно тренированным до этого членам коллектива.

- Без экстремальных, но с нестандартными ситуациями. В этой программе обучение командообразованию чаще всего сочетается с элементами тренинга коммуникативности и креативности. Здесь предполагается большое количество игр, творческих заданий, выполнение которых требует командной работы, но без особой физической активности.

Этот вариант значительно легче в подготовке и проведении с точки зрения организации и выбора места, к тому же не требует существенных затрат. Как правило, он позволяет развить у участников дополнительные навыки. По сравнению с первым видом данного тренинга эмоциональный накал не столь высок. Однако если основная цель - мотивировать людей на командную работу и способствовать их лучшему узнаванию друг друга, то это вполне достойный вариант.

2. Карьерный рост и ответственность.

Для большинства сотрудников, достигших в своем деле мастерства, карьерный рост, самостоятельность в принятии решений, ответственность и постоянное развитие – немалые ценности. При организации работы этих людей необходимо активно использовать делегирование полномочий, участие в проектных группах. Для творческих личностей, стремящихся к достижению высоких результатов, нет лучшего стимула, чем ответственность за конкретные проекты и радость от достигнутого успеха.

3. Конференции, общие сборы, корпоративные праздники.

Такие мероприятия позволяют собрать вместе всех членов коллектива, совместить выполнение рабочих и информационных задач с отдыхом и празднованием торжественных событий. В каждой компании планируются и проводятся такие мероприятия по-разному, в зависимости от бюджета и традиций.

4. Информационные источники:

- Печатные издания. Компания может выпускать собственную газету или журнал от одного раза в месяц до одного раза в год в зависимости от размера издания и потребностей компании. Современные технические возможности печати позволяют сделать это своими силами, без обращения в типографию и без дополнительных затрат. Новости компании, поздравления сотрудников с достижениями, приветствие новичков и тех, кто получил повышение, - все это производит впечатление на людей.

-Внутренний корпоративный сайт. Это вариант сайта, который доступен только сотрудникам компании. Постоянное общее информационное поле - прекрасная возможность для объединения людей. Такой сайт может содержать список сотрудников по отделам с перечислением вопросов, с которыми к ним можно обращаться, фотографии людей, дни рождения, а также последние новости, документы, в которых содержатся общие правила, принятые в компании, фотографии с корпоративных мероприятий.

5.Конференц-звонки.

Это очень важный вид мотивационных мероприятий при дистанционном менеджменте, когда люди находятся в разных городах или даже странах. Современные средства связи легко позволяют организовать конференц-звонки, в некоторых компаниях даже обеспечивается видеосвязь. Главное в мероприятии - то, что каждый член коллектива чувствует свою принадлежность команде, причем не раз в год на корпоративном мероприятии, а постоянно.

6. Награды.

Это инструмент мотивации, который эффективен в отношении большинства людей. Но он должен варьироваться в зависимости от уровня профессионализма сотрудника.

7. Конкурсы.

Если награды присуждаются по итогам работы за период времени или по достижении сотрудником определенных ступеней карьеры, то конкурсы могут быть бессрочными и однократными. Участие в состязании, а тем более победа в нем стимулирует сотрудника к достижению именно тех результатов в работе, которые необходимы компании.

8. Поздравления сотрудников с достижениями.

Этот инструмент мотивации подразумевает не награждение и не победу в конкурсе, а отдельные поздравления членов коллектива с достижениями в работе, возможно, незначительными в масштабе всей организации, но значимыми с точки зрения развития потенциала каждого сотрудника. Поводом для поздравления могут быть: удачно завершенный проект, важное инновационное предложение, работа в выходные в период бизнес-планирования. Все эти и многие другие достижения или показатели высокого уровня лояльности к компании заслуживают дополнительного положительного подкрепления, в результате чего сотрудник будет мотивирован на дальнейшие успехи. Такое поздравление может быть в форме устной похвалы, лучше в присутствии других людей, в виде электронного письма (хорошо, если об этом будет знать не только его получатель), в виде небольшого поощрения.

9. Поздравление с личными и гражданскими праздниками, подарки.

В большинстве случаев небольшие подарки от компании по случаю дня рождения, свадьбы, рождения ребенка, а также в некоторые из общих праздников (Новый год, 8 марта, 23 февраля) производят сильное впечатление на сотрудников, потому что демонстрируют им внимательное отношение не только как к хорошим работникам, но и как к личностям. Причем совершенно не обязательно это делать по каждому поводу, можно выбрать лишь некоторые праздники. В любом случае такое внимание к сотрудникам со стороны компании достаточно высоко ценится и является значимым стимулом.

10. Построение коммуникаций.

Для ключевых сотрудников, как правило, важно быть в курсе дел всей организации и жить не слухами, а фактами. Хорошо простроенная система коммуникаций внутри компании, своевременное оповещение о нововведениях, проектах, стратегических планах оказывают самое благотворное влияние на их мотивацию.

11. Обратная связь.

Это особенно актуально в отношении ключевых сотрудников, которые видят свой немалый вклад в бизнес компании, хотят его увеличить и довольно болезненно воспринимают отсутствие обратной связи с руководителем. Поэтому следует обратить внимание на то, насколько регулярно и конструктивно руководитель обсуждает с сотрудником его деятельность, дает рекомендации по исправлению ошибок. Если подчиненный отлично справляется с работой, это также стоит отметить и обязательно упомянуть о том, как успехи отразятся на его продвижении внутри компании, увеличении дохода, социальных льготах.

12. Выполнение новой, масштабной, нестандартной задачи. Это и вызов профессиональным амбициям, и возможность самореализации.

13.Создание комфортных условий труда на рабочем месте.

14. Положительный имидж компании на рынке труда.

Психологический механизм нематериальной мотивации лучше всего работает, когда сотрудник ощущает недостаток социального признания в жизни.

На людей самодостаточных нематериальная мотивация действует в меньшей степени. Она эффективна непродолжительное время, все ее проявления воспринимаются со знаком «плюс» в начале работы в данной компании, а затем ее значимость постепенно «затухает». Специалист такой категории работает «за интерес». Иными словами, сотруднику важнее любых наград сам процесс, и в этом случае грамоты вряд ли изменят его отношение к делу.

Использование любой дополнительной возможности способствует мотивации отдельных сотрудников и коллектива в целом. Руководителям необходимо выбрать для своей организации то, что подходит именно для нее с точки зрения ценностей, корпоративной культуры и традиций, а также если эти методы укладываются в рамки бюджета.

**1.3 Методы стимулирования персонала**

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных[[18]](#footnote-18). Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления[[19]](#footnote-19). В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. "Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)" [[20]](#footnote-20).

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методов стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально –психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала[[21]](#footnote-21).

**Выводы по главе**

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

**Глава 2. Анализ системы мотивации персонала «Окна Саратова»**

**2.1 Общая характеристика предприятия «Окна Саратова»**

Компания «Окна Саратова» занимается производством и установкой пластиковых окон. Она появилась на саратовском рынке 18 августа 2003 года. Коммерческий директор Роман Олегович Солодов. На сегодняшний день, в своём составе она имеет четыре выставочных зала, а также обладает собственным производством, оснащенным лучшим немецким и итальянским оборудованием. В комплекс услуг фирмы входит не только производство и установка оконных и дверных блоков, но также отделка внутренних откосов с утеплением из сендвич панелей. Помимо этого «Окна Саратова» предоставляют эксклюзивную услугу по отделке внутренних откосов пластиковыми подоконниками. Это единственная фирма, которая оказывает полный комплекс услуг по отделке балконов и лоджий «под ключ», начиная от сварочных работ, непосредственно остекления и заканчивая внутренней отделкой стен. Компания работает как с частными, так и с крупными корпоративными клиентами, среди которых известные многим «КамАЗ», «Саратов-Лада», автосалон «777», сеть игровых клубов «Вулкан», банк «Петрокоммерц», СОК «Пляж» п. Шумейка.

Специалисты компании «Окна Саратова» имеют большой опыт работы по монтажу пластиковых окон. Их стаж достигает 10 лет. Их обучению уделяют большое внимание. Производится подготовка, переподготовка кадров, отправляются на курсы в Москву, Самару. В результате чего качество работ постоянно увеличивается.

Организационную структуру Компании «Окна Саратова» можно изобразить следующим образом (Рис. 4).

**Рис. 4. Организационную структуру Компании «Окна Саратова»**

**Генеральный директор**

АХО

Торговый отдел

**Отдел маркетинга**

##### Бухгалтерия

Менеджер по продажам

Гл.бухгалтер

Зам.гл.бухгалтера

2 чел. кассиры

Организационная структура Компании «Окна Саратова» включает следующие отделы

• Отдел маркетинга

• Торговый отдел

• Бухгалтерия

•АХО

Деятельность отдела маркетинга заключается в организации процесса организации торговли конкурентоспособной продукции, организации эффективной системы сбыта, проведении гибкой ценовой политики, управлении продвижения товаров.

Торговый отдел занимается непосредственно процессом торговли товарами. Он состоит из менеджеров по продажам. В обязанности заведующих отделов входит контроль за соблюдением правил торговли, а также за культурой обслуживания покупателей.

Заведующие отделами являются, материально ответственными лицами за прием, учет и сохранность товаров. Финансовая деятельность курируется бухгалтерией.

Компания «Окна Саратова» как предприятие с небольшой численностью работников не имеет кадровую службу. Кадровая политика «Окна Саратова» основана на высоком профессионализме работников, чувстве их корпоративной ответственности, активной жизненной позиции и направлена на осуществление целей и задач, стоящих перед обществом.

Целью кадровой политики «Окна Саратова» является формирование единого коллектива для сохранения и приумножения позиций в условиях рыночной экономики, получения прибыли и ее эффективное использование в интересах Общества.

Задачами кадровой политики «Окна Саратова» являются сохранение основного кадрового потенциала и пополнение его новыми квалифицированными кадрами, предоставление необходимых условий труда, мотивация персонала, обеспечение профессиональной подготовки и содействие личному росту каждого сотрудника.

*Цель и задачи кадровой политики «Окна Саратова» реализуются путем:*

- постоянного анализа потребности в кадрах в зависимости от количества производимой продукции, применяемых технологий, динамики рабочих мест;

- привлечения, отбора, оценки и расстановки необходимых кадров;

- планирования служебного роста, аттестации и формирования кадрового резерва;

- обеспечения систематического обучения и повышения квалификации кадров для выявления и полной реализации способностей каждого;

- стимулирования личной инициативы, самостоятельных решений и ответственности, карьерного роста, поощрения и поддержки активности сотрудников, их идей и новых проектов;

- информированности работников о целях, задачах и перспективах развития Общества;

- постоянного расширения делегирования полномочий на всех уровнях управления;

- обеспечения наилучших условий для постоянного повышения производительности труда при безусловном выполнении действующего трудового законодательства;

- обеспечения строгого соблюдения трудовой и производственной дисциплины, проведения работы, направленной на ее укрепление, устранение потерь рабочего времени;

- непрерывного улучшения и повышения результативности управления персоналом в рамках системы качества;

- формирования и постоянного расширения пакета социальных мероприятий для сотрудников компании.

Каждый работник «Окна Саратова», от директора до водителя, в пределах своей компетенции, полномочий, ответственности, отвечает за реализацию кадровой политики Общества.

Кадровая политика «Окна Саратова» рассчитана на длительную перспективу развития и совершенствования персонала. Воплощение данной политики позволит удовлетворить потребности работников фирмы в самореализации и обеспечит развитие «Окна Саратова» в целом.

Основными принципами кадровой политики остаются вопросы повышения квалификации, создание нормальных условий труда для закрепления кадров, повышение уровня оплаты труда.

В вопросах управления производством основными принципами являются:

- сохранение единой цепочки технологической зависимости в масштабе всего производства;

- формирование новых действенных механизмов, позволяющих повысить ответственность работников за конечные результаты работы.

Среднесписочная численность работающих за 2008 г. составила 30 человек. Структура состава работников показана на рис. 5.

Рис. 5.



Из рисунка видно, что основную массу работающих составляют ИТР (инженерно-технические работники)-22 человека, 3 человек – водителей,5- менеджеров по работе с клиентами.

Для минимизации налогов предприятие использует различные варианты снижения выплат во внебюджетные фонды. Поэтому размеры начислений по ФОТ (Фонду оплаты труда) явно занижены и составляют по 2007 г. 212 472 руб. в 2008 г. 164 582 руб.

Структура заработной платы представлена на рис. 6.



Рис.6.

Среднегодовая стоимость имущества по 2008 г. составила 742 564 руб., что на 12% выше, чем в прошлом году. Это связано, прежде всего, с увеличением штата работающих с 24 до 30 человек.

В ООО прослеживается линейная связь управления между подчиненными и администрацией организации.

Управление персоналом осуществляется непосредственно генеральным директором, начальниками отделов и главным бухгалтером.

Средний возраст работающих –37 лет.

Коэффициент текучести кадров по годам составляет:

2004 г. – 0,11

2005 г. – 0,14

2006 г. – 0,19

В 2006 году коэффициент текучести кадров увеличился по сравнению с 2005 годом на 5% и составил 19%.

В бизнес-плане на 2009 г. принята плановая численность персонала в количестве 37 человека.

Для организации учета труда, выработки и заработной платы и контроля за фондом оплаты труда, численности работников ООО «Окна Саратова» разделяют:

по категориям персонала;

по профессионально – квалификационным признакам.

**2.2 Исследование мотивации сотрудников предприятия ООО «Окна Саратова»**

Гибкое сочетание экономических и неэкономических способов мотивации персонала, практикуемых в ООО «Окна Саратова», несомненно, заслуживает внимания.

Основными целями применяемой системы мотивации являются: привлечение работников на предприятии, их сохранение, стимулирование оптимального производственного поведения.

В обобщенном виде система мотивации труда может быть представлена как совокупность следующих блоков: материально-денежное стимулирование, материально-неденежное стимулирование, нематериальное стимулирование.

**Материально-денежное стимулирование**

Администрация «Окна Саратова» устанавливает заработную плату по труду каждому работнику, зависящую от его квалификации, личного вклада и качества труда и максимальным размером не ограничивается.

**Оплата труда определяется** с учетом анализа рынка труда и уровня оплаты труда в отрасли, производительности труда на предприятии. При равных результатах труда, квалификации, должностных обязанностей – равная оплата труда. Однако труд и квалификация отдельных работников – уникальны, поэтому необходим индивидуальных подход в определении заработной платы.

**Материальное стимулирование** предполагает, что дополнительные усилия работников, приведшие к значительным для предприятия результатам, будут должным образом компенсированы в виде премиальных и социальных благ. В результате повышение отдачи работников и результативность труда.

Основным критерием заинтересованности с учетом возможных изменений ситуации, является материальная заинтересованность работника в результатах своего труда:

- премирование работников за выполнение установленных заданий с учетом снижения затрат, трудоемкости и повышения производительности труда;

- единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий.

Установлены следующие виды оплаты труда:

- сдельно-премиальная;

- повременно-премиальная;

- оклады.

Оплата труда может производиться за индивидуальные и коллективные результаты труда.

В зависимости от условий труда работающим устанавливаются доплаты от тарифной ставки (оклада):

1. За работу в вечернее и ночное время.

Согласно ст. 96 ТК РФ ночным временем считается время с 22 ч до 6 ч утра. Ночное время оплачивается согласно ст. 154 ТК РФ в повышенном размере по сравнению с работой в нормальных условиях. Размер доплаты по предприятию устанавливается за каждый час работы в ночное время в размере 40% часовой тарифной ставки (оклада). Количество часов, фактически отработанных конкретным работником в ночное время определяется согласно графику, составленному начальником подразделения. На доплату за ночное время начисляется премия.

2. За работу в выходные и праздничные дни.

3. За классность.

4. За работу в тяжелых и вредных условиях труда.

Кроме этого, руководители, специалисты, служащие могут премироваться за основные результаты хозяйственной деятельности месяца.

Для усиления стабильной работы «Окна Саратова», улучшения качества работ могут вводиться системы премирования по итогам работы за год и другие формы материального поощрения (конкурсы, соревнования).

Установленные системы оплаты труда, формы материального поощрения утверждаются генеральным директором.

Размер доплат определяются соглашением сторон на основании ст.151 ТК РФ.

Администрация «Окна Саратова» оставляет за собой право изменять и совершенствовать существующую систему заработной платы, в том числе, как отдельным категориям, так и в индивидуальном порядке.

Выплачивается премия членам трудового коллектива при уходе в очередной отпуск в размере 1 минимума заработной платы, установленного в РФ на этот период. В случае грубого нарушения трудовой дисциплины (прогулы, появления на работе в состоянии алкогольного опьянения, необоснованный отказ от работы) работник лишается права на получение данной премии в текущем году.

Предприятием оказывается материальная помощь работникам в связи с непредвиденными обстоятельствами (несчастные случаи, стихийные бедствия, смерть близких родственников) в размере до 10-кратного минимума заработной платы, установленного в РФ на этот период, но не более одного раза в год (при наличии финансовых ресурсов).

**Материально-неденежное стимулирование**

Работникам, имеющим детей младшего школьного возраста, предоставляется однодневный оплачиваемый отпуск в День знаний (1 сентября)

Работникам, имеющим детей дошкольного возраста, компенсируется содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях в размере 40% от сметы, согласно Постановлению администрации Саратовской области.

Работники предприятия «Окна Саратова» имеют право на получение следующих льгот:

оплаченные праздничные дни;

оплаченные отпуска;

оплаченные дни временной нетрудоспособности;

оплаченное время перерыва на отдых;

оплаченное время на обед;

страхование от несчастных случаев;

страхование по длительной нетрудоспособности;

предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;

помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;

компенсация транспортных расходов.

**Нематериальное стимулирование**

Руководство осознает значимость такого мотивационного фактора, как поощрение профессионального роста и должностного продвижения работников. Организация подготовки работников основывается на следующем:

- принцип всеобщности – обучение охватывает все уровни персонала – от высшего руководства до рабочего;

- принцип непрерывности – обучение и повышение квалификации – планомерный и непрерывный процесс, направленный на профессиональный рост работников, который ведется в течение всей трудовой деятельности.

На «Окна Саратова» существует организация поздравления работников с днем рождения и праздниками.

Из всего выше сказанного можно сделать следующий вывод, что система мотивации персонала на предприятии «Окна Саратова» еще не до конца сформирована.

Для более детального изучения системы мотивации персонала на предприятии «Окна Саратова» мы провели анкетирование персонала по специально разработанной анкете (Приложение 3).

Методологической основой исследования стала теория Ф. Герцберга.

Анкета состоит из нескольких тематических блоков, изучающих:

- мотивационную структуру;

- условия работы;

- управление карьерой и реализацией;

- оплату труда;

- социальные льготы;

- нематериальную мотивацию.

Цель проведения анкетирования – исследование мотивации сотрудников предприятия и способов их стимулирования.

Помимо разработанной нами анкеты исследование проводилось с помощью двух методик

Мотивационный тест по модели Д. Мак-Клелланда (приложение 4)

Опросник «Определение иерархии потребностей по А. Маслоу» (приложение 5)

Нами было опрошено 25 человек, из них: ИТР (инженерно-технические работники)-18 человек, 3 человек – водителей, 4- менеджер по работе с клиентами.

На вопрос «Удовлетворены ли вы своей работой?» 13% опрошенных ответили «нет», 22% - частично удовлетворены работой, 65% - работой полностью удовлетворены.

Из них:

- содержанием работы удовлетворены 59% опрошенных, 35% - частично удовлетворены, 3% - не удовлетворены, 3% - затруднились ответить;

- для 57% опрошенных работа полностью соответствует личным способностям, для 33% - работа не совсем соответствует личным способностям, для 5% - не соответствует, 5% - затруднились ответить;

- режимом работы удовлетворены 94% опрошенных, 3% - частично удовлетворены, 3% - не удовлетворены ;

- санитарно-гигиеническими условиями удовлетворены 84% опрошенных, 13% - частично удовлетворены, 3% - затруднились ответить;

- уровнем технической оснащенности удовлетворены 51% опрошенных, 35% - частично удовлетворены, 11% - не удовлетворены, 3% - затруднились ответить;

- возможностью должностного продвижения удовлетворены 43% опрошенных, 22% - частично удовлетворены, 13% - не удовлетворены, 22% - затруднились ответить;

- возможностью профессионального роста удовлетворены 43% опрошенных, 24% - частично удовлетворены, 14% - не удовлетворены, 19% - затруднились ответить;

- 81% опрошенных частично удовлетворены размером заработка, 8% - не удовлетворены, 11% затруднились ответить;

- отношениями с непосредственным руководителем удовлетворены 81% опрошенных, 11% - частично удовлетворены, 8% - затруднились ответить;

- отношениями с коллегами удовлетворены 33% опрошенных, 67% - частично удовлетворены.

Группу стабильных и удовлетворенных сотрудников составляет 57% от всех опрошенных. Удовлетворенных, но предпринимающих поиск работы в настоящее время – 30%. Группа сотрудников, не удовлетворенных и не занимающихся поиском работы, составляет 8%. Группа мобильных сотрудников, испытывающих неудовлетворенность своей деятельностью на предприятии и предпринимающих активный поиск нового места работы, составила 5% от числа опрошенных.

84% опрошенных считают, что их знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на них полномочия соответствуют друг другу, а 16% считают, что навыки выше возложенных на них полномочий.

Самыми популярными ответами на вопрос «Выберите пять самых важных для вас характеристик работы» были:

- заработная плата (56%)

- благоприятный психологический климат (47%)

- благоприятные условия труда (31%)

- должностное продвижение (29%)

На вопрос «Существует ли система социальных льгот в вашей организации?» 78% опрошенных затруднились ответить, а 22% ответили «нет».

На вопрос «Какие социальные блага со стороны предприятия вам необходимы?» большинство опрошенных (92%) ответили: медицинское обслуживание, страхование от несчастных случаев, наличие спортивных учреждений.

На вопрос «Существуют ли в вашей организации формы морального поощрения?» 82% опрошенных затруднились ответить, а 18% ответили «да».

На вопрос «Какие виды морального поощрения со стороны предприятия вам необходимы?» большинство опрошенных (29%) ответили «устная благодарность».

Проведенное исследование показало, что система мотивации персонала, функционирующая на предприятии не совершенна. Об этом свидетельствует и процент текучести, который в 2006 году увеличился по сравнению с 2005 годом на 5% и составил 19%. На производственных предприятиях нормальной считается ежегодная текучесть персонала 7-10%, то есть процент текучести на предприятии отклонился от нормы[[22]](#footnote-22)

Кроме анкетирования и тестирования нами было проведено интервью с генеральным директором и сотрудниками предприятия. Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе анализа документов предприятия, проведенного опроса и серии интервью с сотрудниками и руководителями, нами были выявлены следующие проблемные зоны:

В целом, показатели неудовлетворенности по материальному и нематериальному стимулированию примерно одинаковы;

Система коммуникаций, действующая на предприятии, малоэффективна, в коллективе между сотрудниками часто возникают конфликты;

Отсутствует практика планирования карьеры персонала;

Отсутствует единый командный дух, сложившийся социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективности деятельности;

Слабо сформирована корпоративная культура, не разработаны мероприятия по ее развитию.

**2.3 Система социально-психологических факторов: разработка рекомендаций по усилению нематериального мотивирования персонала «Окна Саратова»**

Как показало исследование, неудовлетворенность материальной мотивацией персонала «Окна Саратова» достаточно высока. Однако в ходе беседы с генеральным директором я выяснила, что на данный момент предприятие не имеет возможности и ресурсов для существенных изменений материального стимулирования персонала. По запросу руководителя, основное внимание было направлено на разработку рекомендаций по улучшению нематериального мотивирования персонала.

Говоря об использовании социально-психологических методов мотивирования персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

В результате проведенного исследования системы мотивации персонала на «Окна Саратова» мы выяснили, что в максимальном усовершенствовании и коррекции нуждаются используемые социально-психологические методы. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе,

Развитие системы управления конфликтами,

Формирование и развитие организационной культуры.

Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Психологический климат как термин появился в менеджменте сравнительно недавно, так как раньше этой стороне управления уделяли мало внимания и рассматривали преимущественно технические моменты, связанные с экономической стороной. Лишь в 20-е годы ХХ века впервые широко был поставлен вопрос о том, что психологический климат в коллективе имеет не меньшее значение, чем другие аспекты деятельности. Чем дальше развивался менеджмент, тем больше акцент смещался с факторов принятия решений на факторы их реализации. Реализация решений - это психологическая задача управления. Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Комфортный психологический климат не означает, что люди, работающие в организации, являются друзьями. Дружба и любовь нарушают психологический климат. Это слишком сильные чувства, которые предъявляют повышенные требования к тем, кто участвует в этих отношениях, что часто приводит к нарушению комфортного психологического климата. Возникает очень сильная эмоциональная окраска там, где должны быть деловые отношения.

Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать. Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт - это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен поощрять функциональные конфликты, т.к. именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

Если же компромисс не найден, и стороны остались на прежних позициях, конфликт перерастает в деструктивную, дисфункциональную форму. Ее следует предупреждать или, если этого не удалось сделать, разрешать и пресекать.

Организационная культура существует независимо от того применяются ли специальные методы ее формирования руководством предприятия, однако в таком случае, организационная культура может оказывать демотивирующее воздействие на сотрудников, нейтрализовать воздействие мотивирующих факторов. Между тем, организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. Формирование организационной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы стимулирования персонала.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы «Окна Саратова»:

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!", "В нашей организации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании".

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры. Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то что не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала "выкладываться" на работе.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своем организации и чувство гордости за свою организацию.

По сути дела, речь в предложенных методах идет о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной оргкультуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Рассмотрение путей сформирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль и особенности их поведения.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение "выстраивать", выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений. Чтобы оценить влияние на результативность труда социально-экономических методов мотивации необходимо реализовывать их при неизменности иных составляющих комплекса стимулирования, в частности материальных стимулов. Таким способом можно будет отследить степень влияния нематериального стимулирования на производительность труда и соотнести его с влиянием материального поощрения и выбрать оптимальной.

Далее, мною будет представлен перечень конкретных мероприятий, проведение которых позволит сформировать эффективную систему мотивации персонала«Окна Саратова» на более высокий уровень.

**Первое проектное предложение**, направленное на совершенствование системы нематериального стимулирования касается разработки программы корпоративного тренинга командообразования. Профессиональная команда – это группа единомышленников, обладающих единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией. Формирование эффективной команды – длительный и кропотливый процесс. Для выхода команды на уровень продуктивной работы нами разработана программа тренинга:

*Корпоративный тренинг: Командообразование. Эффективное взаимодействие в команде.*

**Цель тренинга:** развитие навыков формирования эффективной команды и построения успешного взаимодействия в ней.

**Программа включает в себя следующие направления работы:**

1. Когда и зачем нужна команда. Определение факторов эффективной работы команды. Роли в команде, особенности индивидуального влияния на командные процессы.

2. Основы формирования эффективной команды, условия и этапы ее становления. Эффекты командной работы.

3. Оптимальная специализация членов команды. Анализ индивидуальных стратегий влияния в ролевом командном распределении.

4. Лидерство и эффективная работа команды.

5. Мотивирование в работе команды. Факторы, влияющие на работу команды в целом и каждого ее члена в отдельности. Виды мотивов, основные способы и стратегии мотивирования членов команды.

6. Решение проблем и принятие решений в команде. Оптимальные позиции команды по отношению к внешней задаче; техники организации эффективной коммуникации в процессе принятия группового решения, творческое решение задач.

7. Отработка стратегий работы в ситуации неопределенности и риска. Конструктивное разрешение конфликтов в команде.

**Результаты тренинга для участников:**

- осознание своей роли в эффективной работе команды;

- навыки умения согласовывать свои действия с другими членами команды;

- умение видеть общую цель и определять шаги по ее достижению;

- навыки анализа задачи, решения проблем и принятия группового решения;

- навыки качественного общения в команде и решения конфликтов;

- понимание роли лидера в достижении результата;

- повышение мотивации к командной работе.

**Выгоды для организации в целом:**

- увеличение результативности работы за счет согласованности действий членов команды; сокращение временных затрат;

- качественное решение сотрудниками общих задач и проблем; снижение конфликтов в команде;

- возрастание приверженности сотрудников своей компании;

- усиление сплоченности коллектива;

Форма проведения тренинга - интенсивная групповая работа. В программу должны быть включены информационные блоки, групповые дискуссии, деловые и ролевые игры, упражнения и практические задания.

**Второе проектное предложение** - публичное признание «первых в профессии» с вручением символических призов (например, значков, грамот, переходящих вымпелов и т.д) и памятных подарков. Такой внутренний PR - сильнодействующий инструмент нематериальной мотивации. Несмотря на то, что в «Окна Саратова» принята практика материального вознаграждения – премирования по результатам труда, однако публичное признание заслуг – мощный стимул морального поощрения – отсутствует. В ходе исследования, сотрудники неоднократно высказывали сожаления по поводу отсутствия каких-либо конкурсных, поощрительных и праздничных мероприятий.

Конкурсы по различным номинациям (например, лучший в профессии) целесообразнее объявлять в начале года, а результаты подводить в конце года. Награждение проводится публично. Победителей поздравляют на собрании всего коллектива, сведения о них размещают на информационных досках; каждому вручают памятную фотографию с церемонии награждения.

**Третье проектное предложение** – усиление внимания к профессиональным праздникам, юбилейным и праздничным датам как самого предприятия, так и его работников. Как показывают результаты исследования, корпоративные праздники в «Окна Саратова» практически отсутствуют. Это продиктовано желанием руководства не поощрять и не провоцировать распитие спиртного на рабочем месте. Безусловно, нарушение трудовой дисциплины и техники безопасности, вызванные пьянством – страшная проблема многих производств и предприятий. Однако, полный запрет праздников – не решение проблемы, а упущение возможностей сплочения и командообразования небольшого коллектива. Залог успеха – грамотный подход к организации и проведению данных мероприятий.

Таким образом, с моей точки зрения проведение указанных мероприятий в «Окна Саратова» позволит вывести систему мотивации персонала на новый уровень.

**Заключение**

Для эффективного управления персоналом необходимо знать, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Для достижения целей и задач, поставленных в дипломном проекте, мною была исследована система мотивации персонала «Окна Саратова». Исследование проводилось в рамках преддипломной практики. Проведенное исследование показало, что система мотивации персонала, функционирующая на предприятии не совершенна. Об этом свидетельствует и процент текучести, который в 2006 году увеличился по сравнению с 2005 годом на 5% и составил 19% (нормальной считается ежегодная текучесть персонала 7-10%)

Исследование проводилось методом анкетирования, тестирования и интервью с генеральным директором и сотрудниками предприятия. Нами были выявлены следующие проблемные зоны:

В целом, показатели неудовлетворенности по материальному и нематериальному стимулированию примерно одинаковы;

Система коммуникаций, действующая на предприятии, малоэффективна, в коллективе между сотрудниками часто возникают конфликты;

Отсутствует практика планирования карьеры персонала;

Отсутствует единый командный дух, сложившийся социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективности деятельности;

Слабо сформирована корпоративная культура, не разработаны мероприятия по ее развитию.

Как показало исследование, неудовлетворенность материальной мотивацией персонала «Окна Саратова» достаточно высока. Однако в ходе беседы с генеральным директором я выяснила, что на данный момент предприятие не имеет возможности и ресурсов для существенных изменений материального стимулирования персонала. По запросу руководителя, основное внимание было направлено на разработку рекомендаций по улучшению нематериального мотивирования персонала.

**Первое проектное предложение**, направленное на совершенствование системы нематериального стимулирования касается разработки программы корпоративного тренинга командообразования.

Профессиональная команда – это группа единомышленников, обладающих единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией. Формирование эффективной команды – длительный и кропотливый процесс. Для выхода команды на уровень продуктивной работы нами разработана программа тренинга:

**Второе проектное предложение** - публичное признание «первых в профессии» с вручением символических призов (например, значков, грамот, переходящих вымпелов и т.д) и памятных подарков. Такой внутренний PR - сильнодействующий инструмент нематериальной мотивации. Несмотря на то, что в «Окна Саратова» принята практика материального вознаграждения – премирования по результатам труда, однако публичное признание заслуг – мощный стимул морального поощрения – отсутствует. В ходе исследования, проводимого в «Окна Саратова», сотрудники неоднократно высказывали сожаления по поводу отсутствия каких-либо конкурсных, поощрительных и праздничных мероприятий.

Конкурсы по различным номинациям (например, лучший в профессии) целесообразнее объявлять в начале года, а результаты подводить в конце года. Награждение проводится публично. Победителей поздравляют на собрании всего коллектива, сведения о них размещают на информационных досках; каждому вручают памятную фотографию с церемонии награждения.

**Третье проектное предложение** – усиление внимания к профессиональным праздникам, юбилейным и праздничным датам как самого предприятия, так и его работников. Как показывают результаты исследования, корпоративные праздники в «Окна Саратова» практически отсутствуют. Полный запрет праздников и корпоративных торжеств – упущение возможностей сплочения и командообразования небольшого коллектива. Залог успеха – грамотный подход к организации и проведению данных мероприятий.

Таким образом, с моей точки зрения проведение указанных мероприятий в «Окна Саратова» позволит вывести систему мотивации персонала на новый уровень.

**Список использованной литературы**

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52
2. Варданян И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. 2005. №4. С. 42-46.
3. Варламова Е. Нарисуем – будем жить // Справочник по управлению персоналом. 2007. №3. С. 8-10.
4. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.
6. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2002.- N 10. - С. 29-31
7. Володина Н.; М. Львова Как отметить уникальных, стимулировать пассивных, убедить сомневающихся // Справочник по управлению персоналом, 2006. № 3, с. 86;
8. Деловая репутация: от системы к результату // Управление компанией, 2007. № 2, с. 7
9. Дерибизова Л. Текучесть кадров: как рассчитать ее экономический ущерб//Служба кадров. – 2006, № 1. – С.48-51
10. Дубинников И. «Звездная» мотивация // Справочник по управлению персоналом. 2006. №7. С. 17-22.
11. Звонова Е. На работу, как на праздник // Справочник по управлению персоналом. 2006. №7. С. 6-7.
12. Ильинская И Деловая культурология //Справочник по управлению персоналом 2006. №10, с. 10;
13. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 288 с.
14. Иванова С.В. Дополнительные источники мотивации // Справочник по управлению персоналом. 2004. №12. С. 16-24.
15. Иванова С.В. Самомотивация и ее развитие. Самоменеджмент // Справочник по управлению персоналом. 2005. №3. С. 68-76.
16. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика // Человек и труд. 2002. №10. С. 80-83.
17. Люди, играющие в игры, и люди «делающие дело» //Кадровое дело: 2007. №1, с. 59-64;
18. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. 3-е изд. / Н.И.Кабушкин. Мн.: Новое знание, 2000. 336 с.
19. Казанцева М. Подбор персонала//Справочник по управлению персоналом. – 2006, № 7, - С.84
20. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие; ин-т бизнеса и делового администрирования. – М.: Дело, 2002. – 312 с.
21. Короткий, Ю.Г. Проблема качества в маркетинге на современном этапе / Ю.Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом, 2000, №4, С. 31-34.
22. Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2004. - с.66
23. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. Профессия? Ремесло? Судьба? – М.: Бератор-Пресс, 2003. – 384 с.
24. Кузьмин Э.Л., Дипломотическое и деловое общение: правила игры.- М.: Норма, 2005. – 304с.
25. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие. – 2-е изд., - М.: Омега-Л, 2005. – 360 с.
26. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом.- 2002.- № 7. - С. 35-37
27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
28. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учеб. для студ. высш. учеб. завед.- М.: издательский центр «Академия», 2003 - 528с.
29. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании// Кадровое дело. – 2006, № 2. – С.66-72
30. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – М.: Амалфея, 2000. – 256 с.
31. Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров.- 2002.- N 2. - С. 26-3.
32. Организация работы по обучению персонала//Управление персоналом. – 2004. - №1.
33. Огиев А.С //Мотивация как инструмент управления персоналом// Управление персоналом, 2003 г., №6, с. 20;
34. Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом. 2006. №2. С. 46-53.
35. Погодина Г.В., Дмитриев Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий//Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №7.
36. Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом.- 2002.- N 11. - С. 70-72.
37. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации, 2001.
38. Пульчева Н.Как продлить ощущение корпоративного праздника // Кадровое дело: 2007. №3, с.. 71-76;
39. Радугин. А.А, Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления; Воронеж. гос. арх-стр. акад., Воронеж. Высшая школа предпринимателей. 2005 г., стр. 195
40. Рощин Д. Дороже денег. Мотивация руководителей // Справочник по управлению персоналом. 2006.№2. С.32.
41. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2006
42. Силин А.Н., Резник С.Д. Организационное поведение. Учебник для вузов. Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. - Тюмень: Вектор Бук, 2006 г., стр. 308
43. Сурков С.А. Мотивация персонала. // Управление персоналом. – 2002. - № 7. – С. 32-34
44. Татьянина А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22.
45. Теория управление: Учебник/ Под ред. В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстряков.- М.: Экономика, 2005.-576с.
46. Терешков Д. Принципы разработки и применения системы мотивации на предприятии // Человек и труд. 2005. №10. С.82.
47. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management: Учеб.: Пер. 5-го англ. изд.; науч. ред. перевода А.Е. Хачатурова. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 752 с.
48. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: Практич. Пособие.-3-е изд., испр. и доп.- М.: Дело, 2002 – 336 с.
49. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным// Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №4.
50. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред.А.Я.Кибанова.-3-е изд., доп. и перераб.- М.: ИНФРА-М, 2005.-638с
51. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: ЮНИТИ, 2005.
52. Управление персоналом: российский опыт / Н. Самоукина. – СПб.: Питер, 2005. – 236. – стр. 53
53. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.
54. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. –С. 126.
55. Чехова О. Сотрудники будут благодарны // Справочник по управлению персоналом 2006. №10, с. 32;
56. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета: Учеб.-практ. пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-шк. Интел-Синтез, 2002. – 336 с.

**Приложение 1**

**Виды потребностей и их особенности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Виды потребностей*** | ***Особенности потребностей*** | ***Примеры, формы реализации*** |
| - функциональные | потребность к какой-либо деятельности | труд, отдых, творчество |
| - субстанциональные | потребности, для удовлетворения которых необходимо что-либо субстанциональное | пища, одежда, кров |
| - теоретические | потребности в наращении теоретических знаний | проведение лекций, семинаров |
| - объективные | необходимы для биологического существования | пища, одежда, кров |
| - инстинктивные | неосознаваемые, зависят от пола, национальности, наследственности | общение, конформизм, подчинение |
| - субъективные | вырабатываются в процессе воспитания, обучения, тренировок; зависят от нравственных ориентиров, установок, воли, интеллекта | самореализация, самоактуализация, развитие, лидерство |
| - материальные | связаны с удовлетворением материальных нужд | пища, деньги, жилье |
| - духовные | связаны с удовлетворением духовных потребностей | возможность раскрыть свои способности; развитие |
| -материального существования | служат основой формирования мотивов, связанных с оплатой труда и получением различных натуральных благ | заработная плата, дополнительные выплаты, ссуды, получение жилья, путёвки |
| -потребности социального существования | связаны с принадлежностью к определенной социальной группе, социальным статусом работника, престижем труда | участие в управлении, повышение разряда, категории |
| - потребности духовного и интеллектуального развития | служат основой формирования мотивов самореализации, повышения квалификации, творческой и инициативной деятельности | участие в освоении новых видов продукции, нового оборудования, выполнение особо важных и сложных заказов, возможность перехода к более содержательным и сложным видам труда |

**Приложение 2**

**Основные теории мотивации**

|  |  |
| --- | --- |
| Название теории, авторы | Основная концепция |
| **1** | **2** |
| 1. Классическая теория научного менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет, Гарри Грант) | Сотрудники компании в значительной степени заинтересованы в труде, если их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. |
| 2. Теория X и Y (Дуглас МакГрегор) | Некоторые сотрудники не любят работать «от рождения», поэтому они могут хорошо работать только под постоянным наблюдением, только под принуждением (Теория X). Другие – сами мотивируют для себя потребность трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде, правда, если для этого созданы необходимые условия (Теория Y) |
| 3. Теория Z (Уильям Оучи) | Забота о каждом сотруднике организации, качестве трудовой жизни, привлечение сотрудников к групповому принятию решений – вот предпосылки раскрытия их потенциала |
| 4. Теория человеческих отношений (Ф.Дж.Ретлисбергер, Элтон Мэйо) | Ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать сотруднику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом исповедуется демократический стиль руководства |
| 5. Теория иерархии потребностей (Абрахам Х. Маслоу) | В иерархии потребностей выделяют пять уровней: 1) физиологические потребности; 2) потребность в безопасности (как физической, так и экономической); 3) потребность в любви, принадлежности (социальные потребности); 4) потребность в уважении, признании; 5) потребность в самовыражении. Если удовлетворены потребности низших уровней, то для мотивации сотрудника к труду надо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей |
| 6. Фактор «2» (Фредерик Герцберг) | В двухфакторной модели трудовой мотивации выделяют две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы. Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика компании и управление, условия труда, зарплата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят превентивный характер и могут вызывать у сотрудника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами. К последним (мотиваторам) относятся потребности более высокого порядка, такие, как производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность и возможность карьерного роста. Задача менеджмента – устранение раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей) |
| 7. Теория заученных потребностей (Дэвид МакЛелланд) | Выделяются три доминирующие потребности: 1) причастности; 2) власти; 3) успеха. Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения) и усиления ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию более производительной и качественной работы |
| 8. Теория ERG (Клейтон Альдерфер) | Выделяют три группы потребностей: 1) потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда); 2) потребности в связях (межличностные связи, установление контактов, уважение, оценка личности); 3) потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации).ERG – теория отвергает жесткую иерархию |
| 9. Теория установки целей (Эдвин А. Локе) | Сознательные потребности сотрудника определяют его действия. Цель будет воздействовать на прилагаемые усилия, и влиять на выбор поведения |
| 10. Теория изменения поведения, теория подкрепления (Беррес Фредерик Скиннер) | Поведение может быть управляемо, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний |
| 11. Теория предпочтений, ожиданий VIE (Виктор Врум) | Мотивация поведения сотрудника определяется тремя факторами: 1) силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату; 2) силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению; 3) привлекательностью или приемлемостью вознаграждения. Сила мотивации есть функция от суммы валентностей результатов (включая инструментальность), умноженных на ожидание, причем валентность – это устойчивость предпочтений сотрудника относительно конкретного результата; инструментальность или значимость – это эталон субъективной оценки сотрудника, а именно: ведет ли исходное действие или нет к достижению цели; ожидание – это вероятность достижения определенного результата |
| 12. Теория справедливости, равенства или беспристрастности (Дж. Стейси Адамс) | Основным источником трудовой мотивации является беспристрастность или справедливость, которую сотрудник ожидает встретить в трудовом коллективе |
| 13. Комплексная процессуальная теория мотивации (Лай-ман Портер, Эдвард Лоулер) | Включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Базируется на пяти переменных величинах: 1) затраченные усилия; 2) восприятие, ожидание; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения. Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению |
| 14. Теория «математического» ожидания (Джон Аткинсон, Н. Физер) | Мотивация сотрудника к реализации определенной задачи есть функция, составляющими которой являются сила мотива производительного труда, субъективная вероятность(ожидание) успеха и привлекательность задачи (валентность) |
| 15. Теория атрибуции (Фриц Хайдер) | Внутренние силы (то есть личные качества, такие, как способности, усилия, утомляемость) и внешние силы (свойства окружающей среды), дополняя друг друга, определяют поведение сотрудника. Теория атрибуции – это теория о том, как люди объясняют поведение других: приписывают ли они причину действий внутренним диспозициям человека (чертам характера, мотивам и установкам) или внешним ситуациям |
| 16. Теория контроля | Связана с ощущениями сотрудника, а именно: насколько он контролирует свою производственную деятельность. Считается, что осознанный контроль влияет на удовлетворенность трудом и прогулы |
| 17. Теория представительства | Ключевым моментом теории является то, что интересы владельцев компании и её сотрудников могут различаться, причем это расхождение можно уменьшить посредством установления соответствующих вознаграждений |
| 18. Теория Джона П.Кэмпбелла | Мотивирующее воздействие на людей оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах |
| 19. Теория Герберта Кауфмана | Организационная и профессиональная специализация могут развивать в сотрудниках желание и возможность соответствовать целям компании |
| 20. Теория Роберта Престаса | Предложена тройная классификация моделей организационного приспособления: «продвигающиеся вверх» - те, кто понимает и принимает все ценности организации; «индифферентные» - те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы; «амбивалентные» - те, кто хочет пользоваться благами жизни организации, но не отвечает её требованиям |
| 21. Теория В.Зигерта и Л. Ланга | Критерий оптимальности мотивации и поощрений – в обеспечении взаимной удовлетворенности организации (руководства) и индивидуума. При этом акцентируется внимание на эмоциональной стороне производственных проблем |
| 22. Теория В. Арнольда | Результативность мотивации определяется направлением и качеством усилий, а не суммированием их. Продуктивность мотивации усиливается энергией целенаправленности поведения, продвижением личности к эффективным для организации поступкам |
| 23. Концепция редизайна труда (Дж. Хакман) | Мотивированность работой следует измерять посредством следующих пяти характеристик: 1) разнообразие работы; 2) законченность работы; 3) значимость работы; 4) автономность в работе; 5) обратная связь |
| 24. Теория Т. Стюарта | Новейшая тенденция в мотивации сотрудников заключается в разработке комплексных мотивационных программ. При этом сотрудники компании получают в свои руки четыре символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение |

**Приложение 3**

**АНКЕТА**

Кафедра экономики труда и управления персоналом Саратовского государственного социально-экономического университета просит вас принять участие в исследовании системы мотивации персонала на ООО «Окна Саратова».

Просим вас ответить на ряд вопросов, касающихся вашей работы. Результаты будут обработаны и представлены в обобщенном виде.

1.Укажите, пожалуйста, ваш возраст: 2. Пол: 3. Образование:

А. 20-30 лет А. муж А. среднее специальное

Б. 31-40 лет Б. жен Б. незаконченное высшее

В. 41-50 лет В. высшее

Г. 51-60 лет

4. Стаж работы:

А. общий

Б. по специальности

В. в данной организации

5. Какую должность вы занимаете в данной организации?

А. руководителя

Б. специалиста

В. служащего

С. рабочего

6. Отметьте, пожалуйста, на приведенной ниже шкале, в какой степени (в %) вы удовлетворены своей работой.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Работой совершенно не удовлетворен | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Работой полностью удовлетворен |

7. Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы (дайте ответ по каждой строке).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Качество работы | Да, вполне | Не совсем | Не удовлетворяют | Затрудняюсь ответить |
| 1. Содержание работы |  |  |  |  |
| 2. Соответствие работы личным способностям |  |  |  |  |
| 3. Режим работы |  |  |  |  |
| 4. Санитарно-гигиенические условия |  |  |  |  |
| 5. Уровень технической оснащенности |  |  |  |  |
| 6. Возможность должностного продвижения |  |  |  |  |
| 7. Возможность профессионального роста |  |  |  |  |
| 8. Размер заработка |  |  |  |  |
| 9. Отношения с непосредственным руководителем |  |  |  |  |
| 10. Отношения с коллегами |  |  |  |  |

8. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции.

А. вы удовлетворены работой в организации и не хотели бы менять место работы

Б. вы удовлетворены работой в организации, но хотели бы сменить место работы по объективным обстоятельствам

В. вы не удовлетворены работой в организации, но не хотели бы менять место работы

Г. вы не удовлетворены работой в организации и хотели бы сменить место работы

9. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции: ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия:

А. соответствуют друг другу

Б. навыки выше возложенных на вас полномочий

В. навыки ниже возложенных на вас полномочий

10. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы пять самых важных для вас. Напротив самой важной характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика работы | Балл |
| 1. Обеспеченность оргтехникой |  |
| 2. Возможность профессионального роста |  |
| 3. Возможность должностного продвижения |  |
| 4. Разнообразие работы |  |
| 5. Сложность работы |  |
| 6. Высокая заработная плата |  |
| 7. Самостоятельность в выполнении работ |  |
| 8. Престиж профессии |  |
| 9. Благоприятные условия труда |  |
| 10. Низкая напряженность труда |  |
| 11. Благоприятный психологический климат |  |
| 12. Возможность общения в процессе работы |  |
| 13. Участие в управлении компанией |  |

11. Какие социальные блага вы получаете от организации?

12. Нужны ли вам следующие социальные блага?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Социальные блага | Да | Нет |
| 1. Медицинское обслуживание |  |  |
| 2. Наличие спортивных учреждений |  |  |
| 3. Предоставление служебного автомобиля |  |  |
| 4. Обеспечение бесплатными обедами |  |  |
| 5. Наличие детского сада |  |  |
| 6. Возможность летнего отдыха для детей |  |  |
| 7. Страхование от несчастных случаев |  |  |

13. Можете ли вы предложить что-нибудь ещё?

14. Какие виды морального поощрения вы получаете от организации?

А. устная благодарность

Б. грамоты

В. почетное звание

Г. награды

15. Нужны ли вам следующие виды морального поощрения?

А. устная благодарность В. почетное звание

Б. грамоты Г. награды

***Мы благодарим вас за помощь в нашей работе***

**Приложение 4**

**Опросник**

**«Определение иерархии потребностей по А. Маслоу»**

Шкала оценки утверждений опросника

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Полностью согласен | Согласен | Скорее, согласен | Не знаю | Скорее, не согласен | Не согласен | Абсолютно не согласен |
| +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 |

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.

2. Работнику лучше дать более детальное описание выполняемой работы, тогда он точнее знает, что от него требуется.

3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.

4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.

5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.

6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.

7. Обезличенный контроль слабо воспринимается работником.

8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.

9.Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.

10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.

11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.

12. Менеджер может продемонстрировать большую заинтересованность вделах сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы.

13. Гордость за работу - лучшее вознаграждение.

14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.

15. Взаимоотношения в неформальных группах - необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.

16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.

17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.

18. Работники заинтересованы а минимальном контроле при составлении программы работы.

19. Безопасность работы важна для работника.

20. По мнению работника, наличие хорошего оборудования - необходимое условие успешной работы.

Суммарная оценка потребностей (суммарный балл)

|  |  |
| --- | --- |
| Группы потребностей | № утверждений |
| Самореализация | 10, 11, 13, 18 |
| Самоуважение, признание | 6, 8, 14, 17 |
| Социальные/причастность | 5, 7, 12, 15 |
| Безопасность | 2, 3, 9, 19 |
| Физиологические | 1,4, 16,20 |

**Приложение 5**

**Мотивационный тест по модели Д. Мак-Клелланда**

1. Нравятся ли вам такие ситуации, когда лично вы должны находить решения возникающих проблем?

2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?

3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи по вопросу выполнения вами своей работы?

4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни?

5. Ищете ли вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?

6. Часто ли вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у вас с окружающими?

7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?

8. Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?

9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?

10. Стараетесь ли вы в группе занять позицию лидера?

11. Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?

12. Воспринимают ли вас окружающие как человека прямолинейного, энергичного и требовательного?

Ключ:

- Ответы "Да" на вопросы 1-4 показывают развитость потребности в достижении.

- Ответы "Да" на вопросы 5-8 показывают развитость потребности в признании.

- Ответы "Да" на вопросы 9-12 показывают развитость потребности во власти.

1. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. –С. 126. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – С. 305. [↑](#footnote-ref-2)
3. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5. [↑](#footnote-ref-3)
4. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1 [↑](#footnote-ref-4)
5. См. подробнее: Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. – С. 145-154. [↑](#footnote-ref-5)
6. См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.- С. 61-181; Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – С. 219-241. [↑](#footnote-ref-6)
7. См. например: Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2002. - №4. - С. 23-34; Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1; Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52; Сурков С.А. Мотивация персонала. // Управление персоналом. – 2002. - № 7. – С. 32-34; Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом.- 2002.- N 11. - С. 70-72. [↑](#footnote-ref-7)
8. См. например: Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1 [↑](#footnote-ref-8)
9. См.: Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом.- 2002.- № 7. - С. 35-37; Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30 Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров.- 2002.- N 2. - С. 26-31и др. [↑](#footnote-ref-9)
10. Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30 [↑](#footnote-ref-10)
11. Татьянина А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22. [↑](#footnote-ref-11)
12. Татьянина А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22. [↑](#footnote-ref-12)
13. См.: Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2002.- N 10. - С. 29-31; Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22; Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52. [↑](#footnote-ref-13)
14. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2006. С.10. [↑](#footnote-ref-14)
15. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2006. С.34. [↑](#footnote-ref-15)
16. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2006. С.34. [↑](#footnote-ref-16)
17. Рощин Д. Дороже денег. Мотивация руководителей // Справочник по управлению персоналом. 2006.№2. С.32. [↑](#footnote-ref-17)
18. См.: Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 40-45; Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2002 и др. [↑](#footnote-ref-18)
19. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 41 [↑](#footnote-ref-19)
20. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 57. [↑](#footnote-ref-20)
21. Татьянина А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22. [↑](#footnote-ref-21)
22. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. 2006. №2. С. 66. [↑](#footnote-ref-22)