МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

Кафедра менеджмента и маркетинга

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему:

Содержательные и процессуальные теории мотивации и их прикладное значение (на примере ООО «Регион-Дизайн»)

Студентки

Куриловой Елены Александровны

Руководитель: кандидат технических наук, профессор

И.В. Хамалинский

Москва, 2010

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

Кафедра менеджмента и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Э.А. Понуждаев

(подпись, инициалы, фамилия)

« 10 » мая 2009 года

ЗАДАНИЕ

на дипломную работу студентке

Куриловой Елене Александровне

(фамилия, имя, отчество)

Тема работы: Содержательные и процессуальные теории мотивации и их прикладное значение (на примере ООО «Регион-Дизайн»)

Утверждена приказом ректора института № 2447-д от 11 сентября 2009 года

Целевая установка: на основе анализа современных теорий мотивации персонала разработать предложения по совершенствованию системы мотивации организации на примере ООО "Регион-Дизайн".

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1.Анализ современных теорий мотивации персонала

2.Анализ системы мотивации персонала организации на примере ООО "Регион-Дизайн".

3.Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала организации на примере ООО "Регион-Дизайн".

Основная литература:

1. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления. – М.: Юнити – Дана, 2005;

2. Веснин В.Р. Менеджмент.–М.: ООО «Издательство Проспект», 2009;

3. Грушенко В.И. Менеджмент. Ключ к пониманию сущности управленческой деятельности: – Смоленск: СИБП, 2007;

4. Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.Пб.: «Спец.литература», 2008.

Срок представления работы: « 01 » февраля 2010 года

Дата выдачи задания: « 10 » мая 2009 года

Руководитель:

кандидат технических наук, профессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Хамалинский

Задание получил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А. Курилова

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель дипломной работы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Хамалинский

(подпись, инициалы, фамилия)

« 10 » мая 2009 года

ГРАФИК

подготовки и оформления дипломной работы

на тему: Содержательные и процессуальные теории мотивации и их прикладное значение (на примере ООО «Регион-Дизайн»)

студентки 6 курса Куриловой Елены Александровны

(фамилия, имя, отчество)

факультета экономики и управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ пп** | **Выполняемые работы и мероприятия** | **Сроки  выполнения** | **Отметка  о выполнении  и решение  руководителя** |
| 1 | Выбор и согласование темы с руководителем | **10.05.2009** | ВЫПОЛНЕНО И.В. Хамалинский |
| 2 | Подбор литературы, ее изучение и обработка.  Составление предварительной библиографии | **11.05 – 11.06**  **2009** |
| 3 | Составление развернутого плана дипломной работы и согласование его с руководителем | **10.05.2009** |
| 4 | Уточнение и корректировка плана, цели и задач, подготовка введения дипломной работы | **01.07 – 14.09**  **2009** |
| 5 | Разработка и представление на проверку  первой главы работы | **15.09 – 15.10**  **2009** |
| 6 | Разработка и представление на проверку  второй главы работы | **15.10 – 15.11**  **2009** |
| 7 | Разработка и представление на проверку третьей главы работы | **15.11 – 15.12**  **2009** |
| 8 | Подготовка заключения работы (основных теоретических выводов и рекомендаций) | **05.01 – 25.01**  **2010** |
| 9 | Представление готовой и подписанной студентом работы на проверку руководителю | **25.01-20.02.**  **2010** | ВЫПОЛНЕНО |
| 10 | Представление окончательной редакции работы на кафедру (с отзывом руководителя) | **20.02.2010** |
| 11 | Ознакомление с отзывом |
| 12 | Предварительная защита дипломной работы | **26.02.2010** |
| 13 | Ознакомление с рецензией | **4.03.2010** |
| 14 | Принятие решения о допуске дипломной работы к защите заведующим кафедрой |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / Е.А. Курилова /

(подпись, инициалы и фамилия студента)

« 10 » мая 2009 года

**УТВЕРЖДАЮ**

Руководитель дипломной работы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Хамалинский

« 10 » мая 2009 года

ПЛАН

дипломной работы на тему:

Содержательные и процессуальные теории мотивации и их прикладное значение (на примере ООО «Регион-Дизайн»)

студентки 6 курса Куриловой Елены Александровны

(фамилия, имя, отчество)

факультета экономики и управления

**Введение**

**Глава 1. Анализ современных теорий мотивации персонала**

1.1. Сущность мотивации

1.2. Содержательные теории мотивации

1.3. Процессуальные теории мотивации

**Глава 2. Анализ системы мотивации персонала организации (на примере ООО «Регион-Дизайн»)**

2.1. Характеристика предприятия

2.2. Анализ системы мотивации персонала на предприятии

2.3. Проблемы системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

**Глава 3. Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»**

3.1 Предложения по совершенствованию материальных способов мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

3.2. Предложения по совершенствованию нематериальных способов мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

3.3. Эффективность предложенных мероприятий

**Заключение**

**Список используемых источников и литературы**

**Приложения**.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / Е.А. Курилова /

(подпись, инициалы и фамилия студента)

« 10 » мая 2009 года

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность мотивации

1.2. Содержательные теории мотивации

1.2.1. Теория мотивации А. Маслоу

1.2.2. Теория мотивации Дэвида Мак-Клеланда

1.2.3. Теория мотивации Ф. Герцберга

1.2.4. Теория мотивации Альдерфера

1.3. Процессуальные теории мотивации

1.3.1. Теория ожидания

1.3.2. Теория справедливости Дж. Адамса

1.3.3. Теория мотивации Портера – Лоулера

1.3.4. Теория постановки целей. Теория Скиннера. Теория Аткинсона

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «РЕГИОН-ДИЗАЙН»

2.1. Характеристика предприятия

2.1.1. История развития компании «Регион-Дизайн»

2.1.2. Организационная структура ООО «Регион-Дизайн»

2.1.3. Характеристика основных отделов ООО «Регион-Дизайн»

2.2. Анализ системы мотивации персонала на предприятии

2.2.1. Материальные способы мотивации персонала организации

2.2.2. Нематериальные способы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн» 2.2.3. Административные факторы мотивации персонала

2.3. Проблемы системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «РЕГИОН-ДИЗАЙН»

3.1 Предложения по совершенствованию материальных способов мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

3.2. Предложения по совершенствованию нематериальных способов мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

3.3. Эффективность предложенных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

# Введение

Социально-экономические реформы в нашей стране привели к кардинальным переменам во всех сферах жизнедеятельности общества, в том числе и в сфере социально-трудовых отношений. Либерализация экономики, устранение административных ограничений в деятельности предприятий создали необходимые предпосылки для формирования и развития рыночной среды, стандартов трудового поведения, ценностных ориентиров и стимулов трудовой деятельности людей. В условиях формирования новых механизмов хозяйствования перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. Современный этап перехода от командно-административной к рыночной экономике требует изменений во всех сферах экономической деятельности, перехода преимущественно к новым, более эффективным методам управления. Это, естественно, по особому ставит проблему организации производства, предъявляет качественно новые требования к процессу управления персоналом.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника, возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают все новые и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

В последнее время термин "мотивация" прочно вошел в терминологию многих общественных наук. Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации[14, c.144].

Постепенно и к отечественным управленцам приходит осознание того, что человек на позициях винтика в машине не будет трудиться достаточно эффективно. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Стратегическое управление фирмой требует огромных интеллектуальных и финансовых усилий руководства для оценки состояния среды и выработки методов управления для достижения корпоративных целей. Эффективность вложения этих инвестиций во многом будет определяться тем, насколько персонал заинтересован в решении поставленных перед ним задач, особенно если это решение требует от него дополнительных усилий. Выработка и активизация (мотивация) определенного производственного поведения персонала - одна из важнейших задач, стоящих перед менеджментом [7, c.142].

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. От того, насколько эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Стабилизацию и поступательное движение развития экономики невозможно представить, если люди в процессе трудовой деятельности не будут получать главного - удовлетворения своих потребностей. Поэтому эта проблема занимает центральное место во всех мотивационных моделях.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же ее значение очень велико.

В области социально-трудовых отношений изменения происходят наиболее остро. Это обусловлено тем, что менеджмент большинства предприятий основное внимание по-прежнему уделяет проблемам снижения издержек, максимизации прибыли. Иными словами, приоритет принадлежит целям производственного характера. Вместе с тем, управлению процессами консолидации трудовой деятельности персонала, обеспечению соответствия интересов и целей отдельных работников и предприятия в целом, формированию образцов нового организационного поведения, эффективных систем мотивации и стимулирования людей не уделяется должного внимания. Между тем, формирование и развитие эффективной мотивационной системы на предприятии позволит в значительной степени снизить уровень конфликтности в коллективе, гармонизировать отношения в системах "работник-работодатель" и "работник-работник", реально повысить уровень самоорганизации и самоуправления, а, следовательно, производительность и качество труда. Реализовать указанные цели можно путем формирования и поступательного совершенствования системы мотивации деятельности персонала предприятия, ориентированной на обеспечение высокого качества трудовой жизни людей.

В современной практике развитие систем мотивации эффективной деятельности персонала приводит к повышению производительности в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение. Как следствие, все большее число работодателей понимает важность и возрастающую значимость мотивационной составляющей, без которой ни одно предприятие не может полностью реализовать свой потенциал развития, как в тактическом, так и стратегическом аспектах.

Все вышеизложенное и обусловило актуальность и выбор темы дипломного проекта.

Целью данной работы является анализ современных теорий мотивации, раскрытие их достоинств и недостатков, области применения на практике, а также разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала организации на примере ООО «Регион-Дизайн».

Для достижения поставленной цели в ходе исследования решались следующие задачи:

1) Рассмотрение теоретических основ мотивации и стимулирования персонала на предприятии;

2) Проведение анализа системы управления мотивацией персонала на исследуемом предприятии;

3) Предложение и обоснование рекомендаций по совершенствованию современной системы мотивации персонала в ООО «Регион-Дизайн»

Объектом исследования в работе является система мотивации деятельности персонала в ООО «Регион-Дизайн».

Предмет исследования составляют теоретические, методологические и практические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия.

Методологическую основу написания работы составили труды ведущих ученых-экономистов по проблемам мотивации и стимулирования работников предприятий и организаций к эффективной деятельности, публикации в периодической печати, материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций и семинаров.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в том, что основные положения и выводы исследования доведены до уровня конкретных предложений и рекомендаций для предприятия.

**Глава 1. Анализ современных теорий мотивации персонала**

# 

# 1.1. Сущность мотивации

Мотивация - (от латинского слова moveo - двигаю, побудительная причина, повод к тому или иному действию), понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, которые задают ее границы и формы, придающие этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Такие силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некие поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил [7,c.142].

Мотивация **–** это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью, это внутреннее состояние, которое энергезирует, направляет и поддерживает поведение человека [4, c. 55].

Основные задачи мотивации:

1) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

2) обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

3) формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации [14, c.144].

Мотивация значительно влияет на выполнение персоналом своих производственных обязанностей, так как ее основу составляет интенсификация управленческой деятельности по повышению качества продукции.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно рассмотреть в виде шести следующих одна за другой стадий, представленных на рис. 1

I стадия

Возникновение потребностей

II стадия

Поиск путей устранения потребностей

III стадия

Определение целей (направления) действия

IV стадия

Реализация действия

V стадия

Получение вознаграждения

за реализацию действия

VI стадия

Ликвидация потребности

Рис.1. Схема мотивационного процесса

Процесс мотивации строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию. Потребность – это ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет индивидуализированный характер при всей общности проявления. Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, и именно поэтому будет стремиться найти средства удовлетворения потребности. Большинство потребностей возобновляются, при этом меняя форму проявления, переходя на другой уровень иерархии потребностей.

Осознанная и сформулированная человеком потребность далеко не всегда приводит к действию (мотиву) по ее устранению. Для этого необходимы определенные условия:

1) наличие достаточно сильного желания изменить ситуацию, удовлетворить потребность («хочу») на уровне ощущений, что дальше так жить нельзя;

2) ресурсное обеспечение (материальные, финансовые, временные ресурсы) для осуществления действий;

3) развитие способностей, знаний, навыков для удовлетворения потребности («могу»)[7, c.143].

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то руководители должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы. Мотив - это то, что вызывает определенные действия, вызванные собственными потребностями, эмоциями, позицией человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотивы поддаются осознанию - человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности [5, c.77].

Стимулы выполняют роль раздражителей, воздействующих на работника извне с целью побуждения его к деятельности. Воздействие стимулов переводит существующие потребности в мотивы при условии соответствия их друг другу. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и обязательства, предоставляемые возможности и т.п., что желал бы получить человек за определенные действия (производственное поведение) [2, c.129].

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. В то же время необходимо отметить, что между стимулированием и деятельностью человека нет однозначной связи, так как здесь имеется много случайностей и субъективных обстоятельств, таких, например, как настроение в данный момент или влияние третьих лиц [2, c.134].

Грамотное применение теоретических знаний в этой области на практике позволит руководителю через эффективную мотивацию быстро и рационально достичь целей, стоящих перед организацией, и, при прочих равных условиях, обеспечить ей конкурентное преимущество. Эффективное управление персоналом предполагает гармоничное сочетание стимулов, мотивации и удовлетворения потребностей работников, посредством воздействия на содержание различных этапов (элементов) процесса мотивации [7, c.145].

Таким образом очевидно, что способы достижения эффективной мотивации зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Следовательно, используя этот рычаг, можно повлиять на деловую активность работников. Ответ на вопрос как это сделать, дают две группы концепций, которые будут рассмотрены далее.

# 1.2 Содержательные теории мотивации

В процессе развития правители и управленцы стали замечать, что материальные факторы уже не так сильно мотивируют работников. Изучение потребностей человека привело к появлению теорий, в основе которых лежит утверждение, что главными мотивирующими факторами являются не материальные, а психологические, нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой, гордость своей фирмой и т.п. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека, т. е. осознанного ощущения недостатка в чем-либо, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности и называются содержательными теориями мотивации [7, c.147].

Согласно этим теориям мотивация – это совокупность доказательств и мотивов для обоснования определенного поведения или действий. Она определена потребностями и целями индивида, деятельностью, мировоззрением, убеждениями, уровнем стремления и идеалами. Поэтому, мотивация, по мнению сторонников содержательных теорий, - это определенные силы, которые заставляют человека с энтузиазмом и настойчивостью исполнять определенную работу [5, c.78].

Содержательный подход к проблеме мотивации является исторически первым. Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Метод является сомой первой концепцией мотивации, что возникла в глубокой древности, и просуществовала на протяжении всей истории развития человека. Основной смысл этого метода раскрывается в его названии: за выполненную работу человек получает вознаграждение, за невыполненную работу – наказание. Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Первую научную теорию мотивации в рамках содержательного подхода обосновал Ф. Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги. В основу своей модели Тейлор положил систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение отдельных операций. Как уже говорилось, такие нормы были получены опытным путем из наблюдений за действиями наиболее сильных и сноровистых исполнителей. При достижении более высокой производительности труда, чем та, которую они предусматривали, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии. Это и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, что заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей [2, c.143].

Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей. 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.

К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клеланда, чьи теории будут рассмотрены ниже.

## 1.2.1 Теория мотивации А. Маслоу

В 1942 г. известный американский социолог Абрахам Маслоу (1908-1970гг.), создал концепцию иерархии потребностей, которую изложил в 1943 г. в статье «Теория человеческой мотивации», помещенная в журнале «Психология общения».

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Ее сторонники считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. Маслоу выделил пять групп потребностей, постоянно присущих людям, и расположил их в виде иерархической пирамидальной структуры (рис. 2).

Физиологические потребности и потребности безопасности относятся к первичным (базисным) потребностям, а остальные виды потребностей - это вторичные (произвольные), непрерывно изменяющиеся потребности.

Модель имеет такую форму, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения[2, c.144].

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения. Лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности более высокого уровня [5, c.80].

К первому уровню Маслоу отнес физиологические потребности, необходимые для выживания человека (потребности в пище, одежде, воде, воздухе, отдыхе и т.д.). Их удовлетворение, обеспечивающие человеку элементарное выживание, требует минимальной заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню причислены потребности безопасности и уверенности в будущем, т.е. человек стремиться находиться в безопасном состоянии, защищающем от страха, болезней и страданий (уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем). Их удовлетворение возможно с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (что позволяет, например, приобретать страховой полис), а так же работы организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

На третьем уровне помещены социальные потребности - необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, в поддержке со стороны окружающих. Для их удовлетворения необходимо участие в групповой работе, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в уважении, в признании окружающих, в самоутверждении стремлении к личным достижениям. Они удовлетворяются путем завоевания авторитета, известности, высокого статуса. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, наград и т.п.

На пятый уровень который, по мнению Маслоу, достигает один процент людей, поставил потребность самовыражения, самореализации, самоутверждении (духовные потребности), т.е. потребность в собственном росте, в реализации своих потенциальных возможностей.Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, то потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены [5, c.148].

Теория Маслоу внесла исключительный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти только экономическими стимулами, т.к. поведение людей определялась, в основном, их потребностями низших уровней. В настоящее время ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам, даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу. Поэтому руководителю нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время[14, c.106].

Хотя теория Маслоу и дала достаточно полезное и полное описание мотивации, она имеет свои слабые стороны:

1) игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;

2) предположение о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх (на самом деле потребности не имеют хронологической последовательности и могут даже накладываться друг на друга);

3) утверждение, что удовлетворенность потребностей верхней группы ослабляет их воздействие на мотивацию[2, c.145].

Тем не менее, теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно и оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления.

## 1.2.2 Теория мотивации Дэвида Мак-Клеланда

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Развитие в послевоенные годы таких наук, как психология и социология, а также совершенствование методов исследования поставило изучение поведения работника на его рабочем месте на научную основу, это вызвало к жизни развитие школы поведенческих наук (с 1950 г. и по настоящее время). Основной целью этой школы было повышение эффективности ее человеческих ресурсов. Школа поведенческих наук основное внимание направила на изучение межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни [14, c.108].

Дэвид Мак-Клеланд, не отрицая значи­мость предыдущих теорий и их выво­дов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, попытался вы­явить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспе­ченности. Таким образом, концепция Дэвида Мак-Клеланда делает основной акцент на потребности высших уровней, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к причастности. Од­нако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетают­ся, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребность в успехе (по классификации Маслоу, она нахо­дится между потребностями в уважении и самореализации) проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, с учетом возможности их реального достижения. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность [2, c.146]**.**

Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Так же люди с ярко выраженной потребностью в успехе получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени - от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Потребность во власти (также находится между потребностями в уважении и самовыражении по классификации Маслоу) выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других и брать на себя ответственность за их действия. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высо­ким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увле­чены делом, и работают, не считаясь со временем. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. К первой относятся те, кто стремиться к власти ради властвования. Ко второй группе относятся те, кто стремиться к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Мак-Клеланд придавал особое значение потребности властвования второго типа. Поэтому он считал, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой - давать возможность им удовлетворять ее.

Большое влияние на поведение людей в организации оказыва­ет потребность в причастности, которая реализуется через поиск и удовлетворение хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Мотивация на основании потребности в причастности схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим, в нормальных отношениях в коллективе, склонны устранять конфликты с клиентами. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны[7, c.149].

На основе своих исследований Мак-Клеланд выделил три типа менеджеров:

1) институциональные менеджеры, обладающие высоким уров­нем самоконтроля, для которых характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;

2) менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты, и социально активны, чем институциональные менеджеры;

3) менеджеры, у которых потребность в принадлежности пре­обладает над потребностью во власти, они тоже открыты, и соци­ально активны[4, c.58].

Согласно выводам Мак-Клеланда, менеджеры первых двух ти­пов более эффективно управляют своими подразделениями глав­ным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов ме­неджеров. Мак-Клеланд пытался доказать ценность своей теории эмпи­рически, и прежде всего используя специально разработанные для этого тесты. Однако полного эмпирического подтверждения его теория не получила.

## 1.2.3 Теория мотивации Ф. Герцберга

В 1959 году Фредерик Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Он исследовал двести инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Служащим задавались два вопроса: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?». Герцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими являются двумя полюсами, между которыми находятся состояние и настроение человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов[7, c.149].

В результате исследования отчетливо выявились две группы факторов, явно не одинаково влияющие на мотивацию труда - была сформулирована двухфакторная модель мотивации. Первую группу факторов Герцберг назвал факторами гигиены (гигиеническими факторами), вторую - мотиваторами.

1) Гигиенические факторы, которые связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа (зарплата, безопасность на рабочем месте, условия труда - освещенность, шум, воздух, отношения с коллегами, распорядок и режим работы, характер контроля со стороны непосредственного руководителя, политика фирмы и администрации). При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворение работой и не могут мотивировать на что-либо.

2) Мотивирующие факторы, которые сам Герцберг назвал «удовлетворяющими» (это название не получило широкого распространения), связанные с характером и сущностью самой работы. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, возможность роста. Их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены[7, c.150].

Герцберг показал, что возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулирует трудовую активность, которая при их удовлетворении падает. В то же время отсутствие удовлетворенности этих потребностей демотивирует. С гигиеническими потребностями дело обстоит наоборот – их неудовлетворенность резко снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее, а лишь создает предпосылки для этого, предотвращая появление у работников общего недовольства.

Модель мотивации Герцберга отражена в таблице 1 и на рис. 3.

Таблица 1

**Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе**

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивация |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного  контроля за работой | Возможность творческого и  делового роста |

Конкретизацией данного тезиса является вывод Герцберга о том, что с помощью заработной платы как таковой мотивировать людей нельзя. Для успешного стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивирующих потребностей. Таким образом, руководитель должен сначала снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем-либо, а потом уже добиваться удовлетворенности [2, c.147].

Герцберг считал, что активность исполнителей будет высока, если:

1) работа имеет смысл, общественную значимость, не примитивна, не убивает интереса к себе, позволяет развивать способности, достигать успеха;

2) требования к работнику не занижаются, результаты труда не обезличиваются и своевременно вознаграждаются;

3) каждый вправе получать необходимую информацию, принимать самостоятельные решения, осуществлять самоконтроль [2, c.148].

Концепция мотивации во многом сходна с теорией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем, а его мотивирующие факторы - потребности высших уровней по Маслоу. Однако их взгляды расходятся относительно гигиенических факторов. Маслоу рассматривал гигиенические факторы в качестве сил, влияющих на поведение человека, стремящегося удовлетворить свои физиологические потребности. Герцберг же считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня. Главный практический вывод из теории Герцберга заключается в том, что руководители должны дифференцированно и весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не де­лать ставку на гигиенические факторы как на основные. И напро­тив, им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников[7, c.151].

Наиболее удивительным и неожиданным открытием, полученным в результате проведённых Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов. Деньги имеют важное значение для большинства служащих, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Однако менеджеры оказывают себе и своим организациям плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у служащих.

Несмотря на то, что основны6е положения теории Герцберга нашли широкое применение, в ее адрес раздавались и критические замечания. Отдельные авторы указывали на то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Критики теории Герцберга также отмечали, что мотивация носит вероятный характер и во многом зависит от сложившейся ситуации. Факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, могут не оказать на него никакого воздействия в другой ситуации.

Сопоставление теорий Маслоу, Мак-Клеланда и Герцберга представлено в приложении 1.

## 1.2.4 Теория мотивации Альдерфера

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается концепция ERG Клейтона Альдерфера.

Альдерфер несколько переработал иерархию потребностей Маслоу, предложив выделить три основные группы потребности:

1) экзистенциальные (existence);

2) социальные (relatedness);

3) развития (growth).

Начальные буквы названий этих групп потребностей (в английском варианте) дали название этой теории — ERG-теория. Экзистенциальные потребности связаны с удовлетворением базовых потребностей. Эта группа совпадает с тем, что Маслоу обозначал как физиологические потребности и потребность в безопасности. Вторая группа потребностей связана с желанием устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи. Эти потребности лежат в сфере взаимодействия с другими людьми и внешнему компоненту потребности в уважении (то есть в уважении со стороны других людей) по классификации Маслоу. И, наконец, потребности развития — это стремление к совершенствованию и росту личности. Здесь видны параллели с внутренним компонентом потребности в уважении (самоуважение) и с потребностью самоактуализации [7, c.152].

В отличие от Маслоу, Альдерфер отрицал иерархическое строение и необходимость их строго последовательного удовлетворения. Теория Альдерфера имеет принципиальное отличие от теории Маслоу — движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. Так, человек может, например, стремиться к развитию, даже если его экзистенциальные или социальные потребности не удовлетворены. Более того, индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.

Маслоу утверждал, что неудовлетворенная потребность — ведущий мотиватор, восхождение по пирамиде потребностей возможно только после удовлетворения предыдущего уровня. ERG-теория вводит очень важное фрустрационно-регрессивное измерение: если удовлетворение более высокой потребности блокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению низлежащей потребности, т. е. блокированная потребность делает более актуальной менее высокую потребность, которую индивид в состоянии удовлетворить.

Альдерфер также предполагает, что чем меньше удовлетворяются потребности взаимосвязи (отношений с другими), тем более важными становятся потребности существования (физические/материальные), и что чем меньше удовлетворяются потребности роста (самооценка и самореализация), тем более важными становятся потребности взаимосвязи [7, c.152].

В целом ERG-теория в большей мере учитывает разнообразие индивидуальных характеристик работников. Различия в образовании, воспитании, культурных корнях — все это может оказывать влияние на приоритетность той или иной группы потребностей. Ряд исследований подтвердил концепцию Альдерфера, однако, по-видимому, ее скорее можно рассматривать как развитие идей Маслоу, чем как самостоятельную теорию.

Теория ERG в целом обладает рядом сильных сторон, присущих содержательным теориям, но лишена многих свойственных им ограничений. Однако остается фактом неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации, и, за исключением возможного применения следствий из теории Герцберга для проектирования рабочего места, они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления человеческими ресурсами.

**1.3 Процессуальные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации не учитывали влияния многих переменных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Поведение людей определяется не только желанием удовлетворения той или иной потребности, но и затратами усилий на ее получение. Поэтому удовлетворение потребностей - условие, необходимое для эффективной работы, но не достаточное. Эти утверждения привели к созданию процессуальных теорий мотивации.

В основе этих теорий лежит концепция И.Павлова о том, что любое поведение человека – это результат воздействия стимула. Поэтому поведение человека подвержено влиянию посредством перестраивания (изменения) среды или процесса, в котором работает человек [14, c.152].

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения своих целей, и какой конкретный тип поведения он при этом выбирает. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям, поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения[2, c.149].

В настоящее время различных процессуальных теорий насчитывается более пятидесяти. Однако в практике управления выделяют теорию ожиданий и предпочтений В. Врума, теорию справедливости (равенства) С. Адамса и комплексную теорию мотивации, именуемую моделью Портера-Лоулера.

## 1.3.1 Теория ожидания

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. В своей концепции он объяснял, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата. При этом сам результат рассматривается им двояко: как некий продукт деятельности людей и как различные формы вознаграждения, связанные с его получением. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он мотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором [2, c.149].

Теория ожидания Виктора Врума базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Так же человек желает получить за выполняемую работу вознаграждение, которое удовлетворит его потребности. Отношение полученного вознаграждения к желаемому (ожидаемому) рассматривается как степень удовлетворения потребности.

Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

1) ожидания в отношении «затраты труда - результатов» - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Человек задает себе вопрос: «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему менеджеру». Чем сильнее ожидание, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу;

2) ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. После того, как служащий оценит ясность того, что он сможет выполнять данную работу успешно, он задаёт себе вопрос: «Если я должным образом выполню эту работу, какого я могу ожидать вознаграждения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает в том случае, когда рабочий вынужден полагаться на других при раздаче обещанных вознаграждений. Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное им менеджером;

3) третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения. Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую от них ждёт менеджер, и что они получат обещанное им вознаграждение, они всё равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

Ожидаемое вознаграждение определяется человеком субъективно на основе оценки затрат усилий и полученных результатов. Отсутствие четкой зависимости между затратами и результатами деятельности, а также между результатами и вознаграждением приводит к ошибке в определении работающим ожидаемого вознаграждения и неправильному поведению его в процессе деятельности. Отсутствие связи между затраченными усилиями и полученными результатами может произойти из-за неправильной самооценки работающего, плохой его подготовки, отсутствия полномочий и т.д. Причина несоответствия оценки результатов деятельности может быть в том, что работающим завышена величина ожидаемого вознаграждения или недооценены результаты его деятельности [14, c.110].

Ценность вознаграждения, является наиболее важным элементом теории мотивации и, к сожалению, не всегда берётся в расчёт менеджерами. Самая популярная проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, заключается в том, что люди редко уделяют достаточно времени и внимания тщательной оценке своих потребностей. Более того, т.к. за деньги действительно можно купить множество вещей, которые способны удовлетворить самые разные потребности, подчинённые очень часто входят в заблуждение и начинают верить, что деньги - это самое лучшее вознаграждение. Такие идеи приводят к разочарованию и неудовлетворению. Служащие, которые пытаются получить удовлетворение от работы только с помощью денег, часто страдают от недостатка самоуважения, чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей[7, c.153].

Но как менеджеру определить, какое из многочисленных вознаграждений является на данный момент средством удовлетворения потребностей того или иного подчинённого? Чтобы ответить на этот вопрос, Врум использует термин «валентность» для определения силы предпочтения того или иного вознаграждения.

Степень желательности, привлекательности, ценности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила в рамках данной концепции название валентности. Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Хотя понятие валентности является довольно субъективным и для разных людей неодинаковым, оно позволяет людям сравнивать свои запросы [2, c.149].

Успех системы мотивации, основанной на теории ожиданий, обусловлен:

1) ценностью для индивидов того или иного вознаграждения, однозначностью связи его с результатами;

2) четкостью постановки задачи, возможностью ее выполнить с помощью нормальных усилий;

3) наличием необходимых условий труда, получением требуемых разъяснений;

4) обеспечением обратной связи руководителя с подчиненными относительно удовлетворенности теми вознаграждением [2, c.150].

В теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет человеку реально удовлетворить свою потребность. Процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует его структуре потребностей. Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

## 

## 1.3.2 Теория справедливости Дж. Адамса

Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж. Адамса. Она утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:



При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и стаж, квалификация, социальный статус и прочее[2, c.150].

Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

1) «Что я даю организации?». Этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку;

2) «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?». Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

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

Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями, или даже их увеличит. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. Если же он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы и возможны следующие реакции человека:

1) он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий, т.к. он не намерен выкладываться за такое вознаграждение;

2) попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, шантаж);

3) переоценка своих возможностей, снижение уверенности в себе;

4) попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников;

5) выбор другого объекта сравнения;

6) попытка перейти в другое подразделение или другую организацию[5, c.154].

До тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться оставить интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. При этом следует отметить, что восприятие и оценка справедливости работниками носит относительный, субъективный, а не абсолютный характер.

Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива. Говоря о справедливости, человек часто не принимает во внимание такие персональные характеристики других, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус.

Поскольку подобные оценки весьма субъективны (особенно в отношении других лиц, о которых судят лишь на основе догадок и отрывочной информации), необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей. Руководитель должен объяснить, что высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает опытом, позволяющим ему производить больше. Когда будет достигнута такая же результативность, вознаграждения сравняются. Попытка решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда путем закрытости сумм вознаграждения заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Позитивную роль в таких ситуациях играет возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением; исключение тайны в отношении его величины у каждого из сотрудников; создание благоприятного морально-психологического климата [2, c.151].

Теория равенства не способствует повышению эффективности работы организации, если общий уровень исполнения низок. Если же уровень исполнения организации высокий, то принцип равенства является важным мотивирующим фактором для успешной работы членов организации.

Рассмотрение теории справедливости позволяет сделать вывод о том, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, однако оплата труда играет в ней важную, но не определяющую роль. Поэтому задачей менеджеров является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждения, но и получение сведений о том, считают ли работники таковым это вознаграждение.

## 1.3.3 Теория мотивации Портера – Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессную теорию мотивации (расширенную модель ожидания). Она соединяет концепции Маслоу, Герцберга, Мак-Клеланда с идеями процессного подхода В. Врума и устанавливает связь между вознаграждением и результатами. Теория мотивации Портера – Лоулера оперирует пятью переменными: усилия; восприятие; результаты; внутреннее и внешнее вознаграждение; степень удовлетворенности [2, c.152].

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации последовательно разберем их модель элемент за элементом.

Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рисунка 1.3. Согласно модели Портера-Лоулера результаты труда (6) зависят от затраченных усилий (3), способностей человека (4) к выполнению конкретной работы, а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий (3) в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (76), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Степень удовлетворенности (9) есть результат как внешнего, так и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости (8). Причем именно степень удовлетворенности является мерой ценности вознаграждения (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций [7, c.155].

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения.

Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться. Основным недостатком комплексной модели мотивации является невозможность понять психологические факторы мотивации и на основе этого более правильно подобрать работнику вознаграждение.

Один из наиболее важных выводов теории Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно постулату более ранних мотивационных теорий, в первую очередь двухфакторной теории Герцберга, состоящей в том, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, проще говоря, что более довольные работники трудятся лучше. Модель Портера-Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта теория показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие в рамках единой, взаимосвязанной системы мотивации труда.

## 1.3.4 Теория постановки целей. Теория Скиннера. Теория Аткинсона

К процессному подходу принадлежит так же теория постановки целей, основным автором которой является Э. Лок. Она исходит из того, что люди способны воспринимать цели организации как свои собственные и стремиться к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы.

Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы. Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т.п. Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнителем довольны и он удовлетворен своими достижениями, мотивация повышается.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает теория подкрепления, разработанная В. Скиннером в 1971 г. и показывающая зависимость мотивации от прошлого опыта. Она основывается на том, что любые действия сотрудника (в зависимости от того, как выполняется порученная работа) должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия. Положительные увеличивают вероятность аналогичного поведения в будущем, отрицательные уменьшают, нейтральные ведут к медленному его затуханию. Человек с учетом прошлого опыта, сохраняя либо корректируя поведение, стремится избежать отрицательных последствий и заслужить поощрение. Скиннер предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание. Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью (например прогулов). Гашение, т.е. отсутствие подкрепления тех или иных действий, происходит путем их игнорирования, и тогда они сами по себе затухают. Наказанием является прямое пресечение негативного поведения и создание условий недопущения его в будущем (штрафы, снижение заработной платы, должности и т.д.). Наказание уменьшает частоту проступков, но в целом оно малоэффективно. Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, а величина – минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и не истощать ресурсы организации.

Теория мотивации Аткинсона предполагает, что поведение работников есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности, ее восприятия, а так же ситуационных переменных. Каждый человек стремится к успеху и избежанию неудач и имеет соответственный мотив успеха (МУ) и актуализирует мотив избежания неудач (МН), которые формируются в процессе жизни и работы. В них отражается стремление к определенному уровню удовлетворения потребностей. Лица, ориентированные на успех (МУ > МН), предпочитают задачи меньшей сложности, тогда как работники, ориентированные на неудачу, предпочитают экстремальные задачи.

Д. Боуэн, Э. Лоулер, Р. Фрей в 1992-1993 гг. сформулировали концепцию наделения властью и участия в делах организации, что, по их мнению:

1) ускоряет реакцию на запросы потребителей, поскольку отпадает надобность обращаться к руководителю;

2) повышает степень удовлетворения сотрудников трудом вследствие выполнения более ответственной работы;

3) дает возможность более тесного общения с потребителями, стимулирующего предложения по улучшению их обслуживания.

В то же время наделение властью влечет за собой большие затраты на подготовку и определение границ полномочий, разнобой в действиях, ошибки.

Проанализировав вышеизложенный материал, можно сделать вывод, что содержательные теории неспособны объяснить всю сложность трудовой мотивации, и, за исключением возможного применения следствий из теории Герцберга для проектирования рабочего места, они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления человеческими ресурсами. Содержательные теории мотивации не учитывают влияния многих переменных величин на ситуацию и в связи с этим можно утверждать, что процессуальные теории мотивации, которые не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, наиболее удобны и универсальны для применения в практике мотивации персонала.

Таким образом, мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Высокая мотивация – одно из важнейших условий успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

**Глава 2. Анализ системы мотивации персонала организации (на примере ООО «Регион-Дизайн»)**

# 

# 2.1 Характеристика предприятия

## 

## 2.1.1 История развития компании «Регион-Дизайн»

Общество с ограниченной ответственностью «Регион-Дизайн» создано в соответствии с частью первой Гражданского кодекса Российской Федерации (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 г. № 312-ФЗ) и Федеральным законом от 08.02.1998 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 г. № 312-ФЗ).

Учредительным документом ООО «Регион-Дизайн» является устав. Устав утвержден Единственным участником Общества. Изменения в Устав вносятся по решению Единственного участника Общества в установленном законодательством порядке.

Место нахождения Общества:644007, Российская Федерация, Омская область, город Омск, улица Фрунзе угол Орджоникидзе, дом 49/46, кв. 38.

Целью создания Общества является получение прибыли посредством насыщения рынка товарами и услугами собственного производства.

Предметом деятельности предприятия является:

1) разработка, оказание и согласование всех видов рекламных услуг;

2) транспортные услуги;

3) оптовая и розничная торговля;

4) производство электромонтажных работ;

5) предоставление прочих услуг;

6) ремонтно-строительные работы;

7) производственная деятельность;

8) торгово-закупочная деятельность;

9) внешнеэкономическая деятельность;

10) посреднические услуги.

Уставный капитал Общества составляет 10 000 (десять тысяч) рублей и состоит из одной доли, принадлежащей Единственному участнику Общества.

ООО «Регион-Дизайн» - одно из крупнейших агентств наружной рекламы и рекламных технологий в г. Омске. Компания «Регион-Дизайн» существует на рынке наружной рекламы как самостоятельная организация с ноября 1999 года. С 1993 года организация являлась подразделением ООО «СибТайм», которое занималось изготовлением наружной рекламы.

ООО «Регион-Дизайн» занимает территорию площадью 800 м.кв. в центральной части г. Омска, на которой располагается 1-этажное административное здание, 4 цеха (цех по производству наружной рекламы, печатный цех, сварочный и транспортный цеха). Предприятие имеет 2 склада – склад сырья и склад готовой продукции. Штат предприятия - 42 человека.

Миссия ООО «Регион-Дизайн» - сохраняя позиции одного из ведущих рекламных агентств г. Омска, адаптировать к 2015 году предприятие к условиям рынка путем повышения скорости генерации дохода, создав систему, позволяющую выводить на рынок свои разработки с высокой потребительской ценностью, а также путем реализации собственных проектов по созданию и выводу на рынок инновационной рекламной продукции за счет внедрения передовых методов управления предприятием, развития эффективного, гибкого серийного производства рекламной продукции на базе передовых технологий и высокого профессионализма работников, обеспечив, тем самым, финансовую стабильность предприятия, требуемую доходность, достойный заработок и перспективную работу для персонала.

Стратегической целью деятельности предприятия является ежегодный рост производства услуг и продукции на 20 %.

В 2008 году ООО «Регион-Дизайн» производило следующие виды продукции: фасадные вывески; режимные вывески; отдельно стоящие установки 3х6 м.; указатели на опорах освещения 1,2х1,8 м.; пилоны; крышные рекламные установки; адресные указатели; стенды; таблички; пластиковые карты; календари; буклеты; штендеры, стритлайты; сувенирную продукцию. А так же оказывало следующие услуги: монтаж и демонтаж всех видов рекламы; согласование в госорганах, оформление документов на наружную рекламу; дизайнерские услуги; разработка фирменного стиля; рекламные кампании; презентации; широкоформатная печать; полиграфия; плоттерная и фрезерная резка; рекламный текстиль; продажа материалов для изготовления рекламы; сдача в аренду автомобильного хозяйства.

ООО «Регион-Дизайн» постепенно обновляет технологическое оборудование, закупленное еще в 1999 г. Приобретаются новые виды оборудования, которые позволяют упростить процесс производства наружной рекламы - листогиб ТАРСО, режущие плоттеры, фрезерно-гравировальный станок МУЛЬТИКАМ. Приобретены новые современные печатающие плоттеры, которые позволили оказывать полный спектр полиграфических услуг и широкоформатной печати. Так же обновляется автомобильное хозяйство: приобретена новая мехрука, которая позволяет производить монтаж рекламы на больших высотах.

Продукция и услуги ООО «Регион-Дизайн» пользуются спросом у широкого круга физических лиц и организаций г. Омска с различными уровнями доходов. Существует доверие клиентов к предприятию. Производимые товары и услуги пользуются спросом, так производственная база, современное оборудование и укомплектованный высококвалифицированный штат специалистов позволяют качественно и в короткие сроки выполнять работы любой сложности.

ООО «Регион-Дизайн» сотрудничает со многими известными в городе Омске организациями, такими как «Омскпромстройбанк», «АК БАРС Банк», «Мособлбанк», ОАО «Транссибнефть», Группа компаний «Арт Керамика», «Шахтинская плитка», «KERAMA MARAZZI», «Эльдорадо», «Связной-Сибирь», «Евросеть», «Бизнес-Техника», Корпорация «Агро-Траст», «Омский Бекон», «Омскоблавтотранс», «Федерация Омских Профсоюзов»,Торговый комплекс «Маяк», Гипермаркет «АТ Маркет», Компания «ОША».

В городе имеется более десяти крышных установок, изготовленных и смонтированных специалистами компании. Производится гарантийное обслуживание продукции в течение одного года и предлагается постгарантийное обслуживание.

Руководство предприятия активно старается увеличить объем продаж своей продукции и оказания услуг, используя для этого различные каналы сбыта – активно рекламирует себя в СМИ и наружной рекламе, участвует в различных выставках, использует торговых агентов, что приносит заметный успех предприятию и положительно сказывается на объемах продаж продукции.

Поступление денежных средств в кассу предприятия в 2008 г. обеспечивалось за счет: продажи произведенной продукции и оказанных услуг; продукции, полученной по бартеру от предприятий, рассчитывающихся таким образом за предоставленные предприятием услуги и товары; сдачи в аренду предприятием своего транспорта и механизмов для монтажа рекламы; продажи материалов для изготовления наружной рекламы.

Основные принципы работы агентства «Регион-Дизайн»:

1) быть честным перед собой и партнерами. Компания строго оценивает свою работу и ответственно относится к данным обязательствам;

2) делать свое дело хорошо. Результат - быстрый рост компании, высокое качество предоставляемого сервиса, уважение клиентов и партнеров;

3) дорожить каждым клиентом, стараться идти им навстречу, стремясь к установлению длительных партнерских отношений;

4) находить индивидуальный подход к каждому, учитывать индивидуальные пожелания клиента;

5) работать над собой, не останавливаясь на достигнутом,   
постоянно улучшая качество обслуживания.

## 2.1.2 Организационная структура ООО «Регион-Дизайн»

Организационная структура ООО «Регион-Дизайн» является линейно - функциональной.

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

1) линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;

2) специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

При линейно-функциональной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений. Руководителю при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов). В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Преимуществами линейно-функциональной структуры являются быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим; стабильность полномочий и ответственности за персоналом; единство и четкость распорядительства; личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности; профессиональное решение задач специалистами функциональ­ных служб.

К недостаткам линейно-функциональной структуры можно отнести отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями, а так же чрезмерное подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Организационная структура ООО «Регион-Дизайн» представлена в приложении 2.

## 

## 2.1.3 Характеристика основных отделов ООО «Регион-Дизайн»

Рассмотрев организационную структуру компании «Регион-Дизайн», можно дать характеристику ее основным отделам и ознакомиться со штатным расписанием.

Администрация. Основные задачи отдела: подбор, учет, расстановка и воспитание кадров, начисление заработной платы и других денежных операций. В состав отдела входят главный бухгалтер, бухгалтер, специалист по кадрам, офис-менеджер.

Отдел маркетинга и информации. Основные задачи отдела: сегментация рынка, позиционирование товара, взаимодействие со средствами массовой информации и общественными организациями для информирования общественности о важнейших событиях в деятельности предприятия. В состав отдела входят начальник отдела, специалист, диспетчер.

Производство. Основные задачи: производство, сборка, монтаж, доставка всех видов рекламной продукции. В состав отдела входят: начальник производства, специалист по снабжению и штат рабочих (сварщики, сборщики, монтажники, электрики, водители, печатники, дизайнеры).

Отдел сбыта. Основные задачи отдела: обеспечение реализации продукции предприятия, изучение перспективного и текущего спроса на продукцию предприятия и требований к ее качеству, организация рекламы продукции, оформление договоров на сбыт готовой продукции. В состав отдела входят: начальник отдела, менеджеры по продажам.

Отдел по работе с клиентами. Основные задачи отдела: расширение клиентской базы, поиск, выдвижение и разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности. В состав отдела входят: руководитель отдела, менеджеры по работе с клиентами.

Отдел материально – технического обслуживания. Основные задачи отдела: обеспечение качественной работы офисной техники, создание безопасных условий труда и повышение технической культуры производства. В его состав входит: начальник отдела, обслуживающий персонал (системный администратор, уборщица, охранник).

Штатное расписание — документ, определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и фонд заработной платы в организации. Право утверждения штатного расписания предоставлено руководителю. Штатное расписание в условиях вялотекущей инфляции и текучести кадров корректируется 1-2 раза в год путем индексации дополнительных окладов и тарифных ставок.

В целях сохранения коммерческой тайны (размера заработной платы и перечня должностей) штатное расписание обычно составляется в двух экземплярах для директора и бухгалтера. Во все остальные подразделения доводятся только соответствующие части штатного расписания, а менеджеру по персоналу - информация по вакантным должностям.

Штатное расписание ООО «Регион-Дизайн» представлено в приложении 3.

**2.2 Анализ системы мотивации персонала на предприятии**

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия, а так же выработка и закрепление необходимого производственного поведения сотрудников. Поэтому главным объектом управления является коллектив, персонал, совокупность социально-экономических, правовых, нравственных и других отношений возникающих между людьми в процессе работы. В связи с этим одним из важнейших шагов, которые необходимо предпринять руководству компании - совершенствование структуры управления через мотивацию персонала.

Можно выделить два направления решения этой задачи:

1) Воздействие на существующие потребности сотрудников и их удовлетворение. Для этого необходимо выявить структуру потребностей сотрудников и на основании полученной информации построить систему стимулирования. Так как каждый человек индивидуален, то любые изменения в кадровом составе потребуют изменения («подстройки») системы стимулирования. Именно поэтому создаваемая система должна отвечать принципам гибкости и адаптивности. Здесь применимы такие методы мотивации как вознаграждение (в виде систем материального и нематериального стимулирования) и принуждение (основано на страхе подвергнуться наказанию, например, в виде штрафа, перевода на нижеоплачиваемую работу и т.п.).

2) Создание тех потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы. В этом случае доминирующую роль в мотивационном процессе будут играть философия организации, организационная культура и другие элементы внутренней среды предприятия, имеющие идеологическую, воспитательную направленность. Формируется система, среда, которая воздействует на мотивационную структуру человека, формирует мировоззрение, делает его членом коллектива, команды, формирует командный дух. Создается долгосрочная мотивационная основа для стратегического управления организацией. В таком случае могут применяться такие методы мотивации как солидарность (развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации с использованием убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятной производственной атмосферы) и приспособление (воздействие на цели организации путем частичного их приспособления к целям менеджеров высшего и среднего управленческого звена).

В современных условиях, как никогда раньше, необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Выполнение этих требований позволяет сократить разрыв между заявлениями высшего руководства, корпоративными планами и фактическими результатами.

Создание оптимальной системы мотивации предполагает применение обоих направлений с учетом конкретной ситуации, сложившейся на предприятии.

## 2.2.1 Материальные способы мотивации персонала организации

Говорить о приоритетности материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда оправдано, хотя материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. Оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. В ООО «Регион-Дизайн» это прямые выгоды (денежный доход). Заработная плата, установленная на предприятии, соответствует среднему уровню по региону для конкретной должности, что позволяет избежать текучки кадров.

В агентстве «Регион-Дизайн» к видам экономического стимулирования персонала относятся: заработная плата, дополнительные выплаты. Их функциями являются привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы.

Общими принципами вознаграждения являются:

1) неуклонный рост номинальной и реальной ее величины с повышением производительности труда работников;

2) экономическая (соответствие личному вкладу) и психологическая обоснованность уровня справедливости (бывает внутренней, означающей соответствие заработной платы количеству и качеству труда, вкладу в конечный результат, и внешней, предполагающей равное вознаграждение за равный труд);

3) четкость и понятность критериев определения уровня оплаты труда (не должны быть предельными и об их изменениях заблаговременно сообщается);

4) информирование об источниках средств на оплату труда;

5) закрепление уровня заработной платы в договоре (это обязывает субъекта воспринимать ее как нормальную, поскольку он принял участие в определении и согласился с этим).

Стимулирование обеспечивается способами выплаты вознаграждения, которые объединены в две модели - тарифную и бестарифную.

Тарифная модель предполагает зависимость оплаты от величины затрат, сложности и условий труда, его интенсивности, природно-климатических факторов, квалификации и т. д., их правильный учет и предопределяет возможности стимулирования.

Тарифная модель предусматривает две формы заработной платы - повременную и сдельную. Их выбор зависит от сферы деятельности работников, специфики технологического процесса, возможностей нормирования и учета, требований, предъ­являемых к качеству продукции, и прочие. В ООО «Регион-Дизайн» применяется лишь повременная форма организации заработной платы.

Тарифная модель предполагает выплату работникам премий, т. е. дополнительных денежных сумм для поощрения достигнутых успехов и стимулиро­вания дальнейшей активности. В то же время премии являются и самостоятельным вознаграждением, не свя­занными с текущими трудовыми успехами: по итогам месяца, года, за добросовестную мно­голетнюю работу и т. п.

При повременной форме организации заработной платы ее величина зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Мотивирующими моментами здесь являются величина заработка и наличие премий. Они применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих, чьи результаты деятельности не поддаются точному учету и из­мерению либо не требуют его вовсе. Это такие службы как: администрация, отдел материально–технического обслуживания, отдел маркетинга и информации.

К бестарифной модели вознаграждения труда относятся: надбавки и единовременное вознаграждение. В компании «Регион-Дизайн» надбавки (за профессиональное мастерство, длительный и не­прерывный стаж, выполнение важных работ) не выплачиваются, а выплачиваются единовременные пособия (полис добровольного медицинского страхования; в связи с уходом на пенсию; работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет; женщинам при рождении ребенка; в случае смерти в результате несчастного случая на производстве; оплата ритуальных услуг).

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работни­ков желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

## 2.2.2 Нематериальные способы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Очевидно, что такие тонкие материи, как лояльность, энтузиазм, доверие, хороший психологический климат, искреннюю товарищескую поддержку, ни за какие деньги не купишь. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине руководители данного предприятия ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей.

Нематериальное стимулирование - это стимулирование труда, включающее внутреннее вознаграждение (чувство удовлетворенности каким-либо действием, чувство самоуважения и иные состояния, представляющие ценность для человека), методы психологического поощрения персонала (демонстрация отношения организации и руководителя к высоким результатам труда; популяризация результатов труда отдельных работников, получивших признание), а так же моральное стимулирование (стимулирование труда на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа).

В агентстве «Регион-Дизайн» методы нематериальной мотивации применяются как к конкретному сотруднику, так и реализовываются безадресно.

К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравления сотрудников с днем рождения (или каким-либо еще крупным событием, например, рождением ребенка) от руководства и членов коллектива. Так же используются различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника.

Так же очень важной частью адресной мотивации являются словесные поощрения работников руководителями за качественно выполненную работу, т.к. практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника. Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение высказываются как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива.

Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует манипулировать очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

К безадресной мотивации, реализуемой данном агентстве наружной рекламы, относится проведение совместных корпоративных мероприятий (проведение корпоративных праздников, коллективные выезды на природу), хотя это является одним из самых важных, но и самых затратных видов нематериального стимулирования. Активно воплощается в жизнь такое понятие, как team-building (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях (по возможности даже с привлечением членов семьи). Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы проходят с участием членов коллектива «Регион-Дизайн» для формирования у них чувства сопричастности к общему делу.

Так же в агентстве предоставляются различные льготы, например социальный пакет. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы.

Сотрудникам создаются оптимальные условия труда – своевременно обновляется оборудование, обновляется автопарк, уделяется внимание удобству рабочих мест персонала, постепенно на территории базы устанавливаются современные системы кондиционирования и отопления. Всем рабочим на производстве выдается сезонная спецодежда с логотипом фирмы.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей.

Примером эффективного функционирования системы мотивации и высокой удовлетворенности работников условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний на предприятии, практическое отсутствие производственных жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией, а так же повышение производительности труда и увеличение уровня сплоченности коллектива.

Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности агентства. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала и требуют определенных доработок, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике.

## 

## 2.2.3 Административные факторы мотивации персонала

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

В ООО «Регион-Дизайн» применяются такие основные способы административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия. К ним относятся устав предприятия или организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления, штатное расписание предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы обязательны для всех сотрудников агентства, и их несоблюдение влечёт за собой применение различных дисциплинарных взысканий.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования. К способам распорядительного воздействия, применяемым в «Регион-Дизайн» следует отнести приказы, распоряжения, указания, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

В агентстве «Регион-Дизайн» наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является приказ. Он обязывает подчинённых точно выполнить принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечёт за собой санкции. Распоряжение выступает в качестве второго основного вида распорядительного воздействия и обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Отличие распоряжения от приказа заключается в том, что оно не охватывает все функции предприятия и обычно подписывается заместителями руководителя предприятия. Указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие трёх условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей; противоправные действия или бездействие работника; нарушение правовых норм по вине работника. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем ООО «Регион-Дизайн». За проступки в сфере трудовых правоотношений могут также применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким мерам относится лишение провинившегося сотрудника премий, предусмотренных Положением об оплате труда. Руководство агентства вправе лишить провинившегося работника вознаграждения по итогам за год, не предоставлять ему льготные путёвки в санатории и дома отдыха.

Материальная ответственность и взыскания. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причинённый виновным действием или бездействию предприятию, на котором они работают, а также ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренным гражданским законодательством. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Административная ответственность и взыскания в ООО «Регион-Дизайн» применяются в случаях совершения административных правонарушений. Различают такие виды административного взыскания как: предупреждения, штрафы, административный арест, исправительные работы, конфискация или возмездное изъятие предметов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления.

# 2.3 Проблемы системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

Проанализировав систему мотивации персонала агентства «Регион-Дизайн» можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности организации. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике.

Одной из распространенных ошибок является то, что часто руководство устанавливает в планах завышенные показатели. Руководство полагает, что сотрудники, стремясь достигнуть заданных показателей, будут работать эффективнее. На самом же деле это приводит к демотивации. Персонал изначально понимает, что планы нереальны и не видит смысла тратить дополнительные усилия на их выполнение.

В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

Тарифно-окладная система безнадежно устарела и не отвечает реалиям сегодняшнего дня.

Периодические повышения заработной платы, производимые в агентстве, становятся для персонала недейственными уже через два месяца после введения, поскольку работает эффект привыкания к доходу. Поэтому, прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, необходимо более тщательно изучать мотивационную структуру сотрудников.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. Руководство зачастую игнорирует идеи и инициативу сотрудников. 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, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

В компании «Регион-Дизайн» практически отсутствует карьерный рост, нет формализованной системы продвижения работника по служебной лестнице точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти, что не может гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности сотрудников. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. В таком случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство каким-либо временным проектом.

Так же в системе мотивации не соблюден баланс наказания и поощрения. В силу особенностей характера руководства дисциплинарные взыскания и беседы преобладают над поощрениями. Директор ООО «Регион-Дизайн» четко осознает, что беседа руководителя с подчиненным – наиболее простой и весьма универсальный инструмент управления персоналом, но он не умеет создать положительного эмоционального фона при проблемных и дисциплинарных беседах, что не позволяет провести неприятную часть разговора конструктивно, вызывает ненужную враждебность со стороны сотрудника, заставляет его занимать оборонительную позицию.

Тем не менее, руководство ООО «Регион-Дизайн» считает мотивацию сотрудников обязательным условием для успешной деятельности агентства, особенно в период нынешнего мирового экономического кризиса, т.к. требуется прилагать еще больше усилий для мотивации сотрудников, направленной на преодоление трудностей.

Выводы. Проведенный анализ системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн» показал, что существующие на сегодняшний день механизмы мотивации работников далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. Основными проблемами существующей системы мотивации являются устаревание тарифно-окладной системы оплаты труда, материальное поощрение конкретных сотрудников и рабочих групп, завышенные показатели в планах, усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей, отсутствие карьерного роста, не соблюдение баланса наказания и поощрения.

# Глава 3. Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

На основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн» можно сформулировать ряд предложений, направленных на ее совершенствование.

# 3.1 Предложения по совершенствованию материальных способов мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

1) Руководителю организации необходимо устанавливать реалистичные цели для себя и для других - достаточно сложные, интересные и реальные. При этом цели должны быть достижимыми. Если подчиненные считают, что перед ними поставлены слишком сложные цели, то мотивация будет снижаться.

2) Так же следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов.

3) В связи с тем, что некоторым сотрудникам постоянно приходится использовать свои личные сотовые телефоны для рабочих целей, необходимо компенсировать им затраты за мобильную связь - оплачивать ежемесячные выплаты фиксированной суммы на компенсацию средств сотовой связи.

4) Тарифно-окладная система безнадежно устарела и не отвечает реалиям сегодняшнего дня. Новые подходы к стимулированию предполагают отказ от традиционных повременных систем или оплаты по коэффициенту сложности, а также их замену на оплату труда, состоящую из двух компонентов: базовой ставки и дополнительных стимулирующих выплат, зависящих от индивидуальных результатов и/или эффективности работы подразделения/компании. В последние годы эти задачи успешно решают гибкие бестарифные систем оплаты труда. Гибкие — потому, что система может трансформироваться под практически любые задачи оперативного планирования и стимулирования. Бестарифные — потому, что базовые параметры заработной платы — ставки, оклады, тарифы, минимальные зарплаты определяются исходя из конъюнктуры рынка труда в регионе, характера, целей и задач бизнеса, кадровой политики руководства фирмы. Из различных гибких систем (оплаты комиссионными, премирование "звезд", участие в собственности) оплата за достижение измеряемых результатов пользуются наибольшей популярностью. Такие системы на практике доказали свое преимущество перед традиционными схемами, так как тесная связь зарплаты сотрудника с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и ему, и компании. При переходе на гибкие бестарифные системы оплаты труда работники получают возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, но - только при достижении компанией высоких итоговых результатов, на которые они могут повлиять и за которые несут ответственность. Фирма же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтобы больше заработать, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Предлагается внедрить гибкие бестарифные системы оплаты труда в отделе маркетинга и на производстве. Рассмотрим схемы зарплат на примере нескольких типичных должностей.

Руководитель отдела маркетинга: часть заработной платы (70-80%) зависит от результатов его отдела, часть (20-30%) — от итогов работы всей фирмы. Так обеспечивается обратная связь между подразделениями, что существенно влияет на повышение уровня корпоративной ответственности за результаты. Аналогично — у начальника производства: заработная плата может быть завязана не только на показатели его службы, но и на результаты работы производства.

Для дизайнеров предлагается внедрить такую схему оплаты: 70-80% ставки завязаны на объемы макетов, а 20-30 % — на итоги работы отдела рекламы или на итоги работы своего менеджера/группы менеджеров. В этом случае дизайнер не только морально, но и материально заинтересован в успешности работы менеджеров по продаже рекламной продукции. Он сделает и более качественный макет и подскажет менеджеру, как лучше представить (продать) его рекламодателю. Такой подход способствует созданию своеобразного творческого содружества рекламного менеджера и дизайнера.

В бухгалтерии и отделе материально-технического обеспечения предлагается оставить тарифно-окладную систему оплаты труда, поскольку задача персонала на таких должностях — выполнение, в основном, чисто технологических однообразных функций, поэтому заработная плата должна зависеть, как правило, только от отработанного времени.

В отделе сбыта и отделе по работе с клиентами предлагается оплачивать труд по схеме «оклад + процент». В этих отделах зарплата, как правило, зависит от индивидуальных (личных) итогов. Это самая распространенная на сегодня система отплаты в рекламных продажах. Такая комбинированная схема позволяет сотруднику рассматривать себя как часть команды, а руководителю требовать от него выполнения текущих функций, связанных с организацией системных профессиональных действий. Как правило, оклад устанавливается небольшой, а основной заработок состоит из процентов от проданной рекламы. В этом случае оклад становится неким фактором реального закрепления за организацией, а процентная составляющая - определенным инструментом стимулирования и мотивации продавцов. У сотрудников должен быть стимул продавать, и лучшая мотивация — это четкий процент от сделок, которые они заключают.

5) Периодические повышения заработной платы, производимые в агентстве, становятся для персонала недейственными уже через два месяца после введения, поскольку работает эффект привыкания к доходу. Поэтому, прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, необходимо более тщательно анализировать мотивационную структуру сотрудников.

# 3.2 Предложения по совершенствованию нематериальных способов мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн»

Способов нематериального поощрения и стимулирования существует достаточно много, но все они держатся на трех китах: уважение индивидуальности сотрудника, подчеркивание его важности для компании и признание его интересов, существующих за пределами компании. Все нематериальные блага и льготы, предоставляемые персоналу, должны идти в обмен на соответствующее отношение к компании с его стороны.

1) Руководству необходимо стараться сделать работу персонала интересной. Многие работы являются однообразными и скучными, в результате чего работники утрачивают интерес к своей работе, хотя их могут устраивать условия работы, отношения с товарищами и сама организация. Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить к проблемам разного рода. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более приемлемыми. Возможные подходы - расширение, обогащение труда и делегирование полномочий.

2) Руководителям всех уровней желательно быть более внимательным к инициативе, проявляемой сотрудниками, ведь инициатива проявляется, когда есть внутренний интерес к изменению существующей ситуации к лучшему. Задача руководителя - выявить основной интерес сотрудника, являющийся его движущей силой, и направить ее в нужное русло. В результате образуется равноправный и равноответственный тандем "сотрудник-фирма" и возникнет взаимное доверие, уважение - к всеобщей пользе и прибыли.

Немаловажно научиться обращаться со своими подчиненными как с личностями. Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о них со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности работников в выполняемую работу, повышает самоуважение работников и ощущение их собственной значимости.

Руководителям нужно стараться как можно активнее привлекать подчиненных к активному участию в делах организации. Хороший руководитель поощряет работников к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Работники, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали разрабатывать. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работников работать более напряженно. Желательно принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие.

Обязательно нужно давать регулярную обратную связь своим подчиненным о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и о возникающих проблемах. Обратная связь повышает мотивацию работников к улучшениям в работе.

3) Нужно поощрять сотрудничество и групповую работу. В организациях, где поощряются дружеские отношения, работники с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.

4) Руководству агентства необходимо проанализировать соотношение наказаний и поощрений сотрудников организации. Излишне частое привлечение персонала к административной ответственности и взысканиям является весьма сильным демотивирующим фактором. Руководитель ООО «Регион-Дизайн» четко осознает, что беседа руководителя с подчиненным – наиболее простой и весьма универсальный инструмент управления персоналом, служащий для создания климата делового сотрудничества, доверия и уважения. Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа "человек-человек". Директору агентства необходимо научиться создавать при дисциплинарных беседах положительный эмоциональный фон, что позволит провести неприятную часть разговора конструктивно, вызовет понимание со стороны сотрудника и будет являться мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления.

Так же нужно быть искренним, хваля подчиненных. Неискренняя похвала сразу распознается и будет бесполезной, а искренняя - может стать мощным средством повышения уровня мотивации подчиненного. Все люди ценят похвалу и признание за хорошо выполненную работу. Если хвалить подчиненных за посредственную или плохую работу, то слова останутся пустым звуком. Правило таково: быть справедливым и искренним в похвале и признании своих подчиненных.

5) Необходимо давать работникам возможность роста. Руководству нужно активно искать возможности для развития своих подчиненных. В компании «Регион-Дизайн» весьма сложная ситуация с продвижением сотрудников по карьерной лестнице. В сложившейся ситуации можно предложить такие методы совершенствования кадрового потенциала, как обучение, оценка и аттестация, ротация.

В настоящее время обучение персонала приобретает все большее значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Влияние профессионального обучения рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов. Еще одним важным моментом является ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков, а так же характерная особенность современного производства - использование высокотехнологичной компьютерной техники, автоматизация технологических процессов, что требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров к овладению этим оборудованием. Причем важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства

Эффективное обучение персонала будет иметь ряд положительных последствий для организации: рост мотивации; раскрытие потенциала работников; сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива; укрепление преданности сотрудников организации; формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей, и т.д.

Руководство агентства «Регион-Дизайн» столкнулось с тем, что отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше, поскольку деньги не инвестировались в повышение уровня знаний и в развитие профессиональных навыков работников.

Несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала в компании «Регион-Дизайн», потребности в рабочей силе как в отношении количества, так и ее качества не удовлетворяются полностью. Индикаторами данной ситуации служат нехватка рабочей силы, большое число сверхурочных работ, отстаивание среднего разряда рабочих от разряда выполняемых работ, что иногда приводит к низкому качеству их выполнения, к браку продукции по вине рабочих и т.п. Необходимо направить управленческие решения на наращивание трудового потенциала, изменения его количественных и качественных характеристик, что будет реализовываться с помощью системы мероприятий в рамках кадровой политики. Мероприятия должны быть направлены стабилизацию коллектива, увеличение «капиталовложений» в рабочую силу, содействие развитию персонала.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации, агентству «Регион-Дизайн» как никогда нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получит возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

Инвестировав деньги в обучение своих сотрудников, можно рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающее вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.

Необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении). А так же выбрать форму обучения - собственные учебные программы (работа в качестве преподавателей собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом) или внешние программы (курсы или семинары).

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Обучение вне организации, как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов. Предлагается постепенно обучать вне рабочего места главного бухгалтера, специалиста по кадрам, дизайнеров, начальника отдела по работе с клиентами, начальника отдела маркетинга и информации, специалистов отдела маркетинга и информации, для чего необходимо поочередно их направлять на обучение в специализированных центрах и институтах по повышению квалификации или на прослушивание специализированных систематических курсов, а так же на программированные курсы обучения, конференции, конгрессы или симпозиумы, курсы или семинары, где обсуждаются проблемы, затрагивающие деятельность фирмы.

В отделе сбыта, отделе по работе с клиентами и на производстве предполагается введение обучения на рабочем месте. Обучение на рабочем месте призвано не только передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе. Так же такая форма обучения позволяет рационально использовать денежные средства, отпущенные на обучение.

Руководству компании «Регион-Дизайн» необходимо проводить оценку персонала – это позволяет оценить его качество с точки зрения соответствия его целям бизнеса и стратегии предприятия. Это поможет определить потребности в персонале на этапе календарного планирования (оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала), определить потребности в повышении квалификации персонала (оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие уровня карьеры работников их компетентности). Так же оценка персонала поможет при аттестации персонала и для выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

В агентстве «Регион-Дизайн» предлагается оценка персонала по основным этапам: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике; проверочные испытания; собеседование.

Одним из традиционных способов оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем. Аттестация персонала - один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и др. работников.

Проводя регулярную аттестацию, руководство ООО «Регион-Дизайн» сможет определять и оценивать знания, умения и качества работников; выявлять, оценивать и развивать сильные стороны работника; определять слабые стороны работника и вместе работать над их устранением; определять потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины; проверять мотивации к труду, к работе в данной должности; проверять совместимость сотрудника с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству); определить перспективы развития карьеры работника.

Аттестация кадров проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечению срока действия контракта). Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации.

Для проведения аттестации руководителю ООО «Регион-Дизайн» необходимо утвердить положение об аттестации; издать приказ о проведении аттестации; утвердить состав комиссии, которая будет проводить аттестацию; поставить сотрудников в известность о проведении аттестации; провести аттестацию; подвести итоги аттестации, провести и оформить решения, принятые на основании ее результатов. На основании решения, подготовленного аттестационной комиссией, руководитель издает приказ о мероприятиях по итогам аттестации.

Форма аттестационного листа представлена в приложении 4.

Еще одним методом совершенствования кадрового потенциала, предлагаемого к введению в агентстве «Регион-Дизайн», является ротация персонала. Ротация - это перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одной организации. Ротация применяется в основном для руководящего состава и способствует приобретению руководителями знаний и навыков, связанных со спецификой деятельности в различных подразделениях компании.

Ротация персонала в ООО «Регион-Дизайн» необходима, прежде всего, в службах, которые отвечают за рост компании на рынке и сбытовую деятельность. Это отделы маркетинга и сбыта, а так же отдел по работе с клиентами. Ротацию предлагается осуществлять методом рокировки, при котором два работника одного уровня меняются местами. Но, возможно, что руководство, ориентируясь по ситуации, может предложить сотрудникам кольцевую ротацию, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность, либо безвозвратную ротацию, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность.

Обновление кадров в службе маркетинга принесет не только новые идеи и знания, но и свежую энергию борьбы за рост и достижения целей компании. Эти свойства иссякают у «старожил» служб продвижения. Новички, стараясь закрепиться на новом месте, более инициативны и деятельны. Другими словами, кадровые перестановки привнесут в компанию эмоциональный кислород и держат в тонусе давно работающих сотрудников. А так же ротация позволит сдвинуть профиль корпоративной культуры от семейственности в отношениях в сторону здоровой конкуренции. Ротация – один из способов развития карьеры для специалистов, которые выросли из должности, когда у компании не достаточно ресурсов для продвижения их по служебной лестнице.

Еще одним плюсом ротации является то, что внутренний подбор позволяет бороться со сложностями в поиске специалистов на внешнем рынке. Задача руководства – не упускать из виду личные стремления сотрудника и в нужный момент выйти с предложением к сотруднику о кадровой перестановке. Координирующим звеном (собирающим заявки сотрудников и дающим рекомендации руководству) может выступить специалист по кадрам.

Введение ротации персонала в ООО «Регион-Дизайн» позволит осуществлять подготовку руководящих кадров; смену обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте); подготовку специалистов как универсалов; обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезней или отпусков; повышение степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними.

Не обязательно, чтобы ротация носила системный характер, наиболее удобны отдельные случаи перехода, т.к. необходимо выбрать людей, которые стремятся продвигаться в пределах своего направления или функциональных обязанностей.

# 3.3 Эффективность предложенных мероприятий

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой - работников. Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

Для решения стоящих перед организацией задач менеджеру из существующих систем и методов требуется выбрать те, которые ориентируют сотрудников на реализацию стратегических целей компании и соответствуют ее организационной структуре.

Для начала необходимо рассчитать затраты которые компания понесет в процессе реализации предложенных мероприятий. Если агентство «Регион-Дизайн» воспользуется всеми предложенными методами, то затраты будут очень большими, поэтому предложим лишь те мероприятия по улучшению мотивации, которые будут наименее затратные, но наиболее эффективными.

1) За проведение обучения сотрудников на рабочем месте (ведение семинаров) - к окладной части прибавить 10 %. Семинары проводят начальник отдела сбыта, начальник отдела по работе с клиентами, начальник производства. Семинар проходит раз в 4 месяца, т.е. 3 раза в год.

Начальник отдела сбыта: 14000\*10/100=1400 руб.

(14000+1400)\*3=46200 руб.

Начальник отдела по работе с клиентами: 13500\*10/100=1350 руб.

(13500+1350)\*3=44550 руб.

Начальник производства: 18000\*10/100=1800 руб.

(18000+1800)\*3=59400 руб.

Итого: 150150 руб.

Теперь необходимо посчитать экономическую эффективность. Экономическая эффективность - результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Расчет производится путем сравнивания затрат с экономическим эффектом, как денежным выражением результата, рассчитанного путем прогнозирования, по формуле:

Эффективность (Э) = Результат (Р) / Затраты (З) \*100%.

Э = (13000/150150)\*100% = 8,6 %

2) За обучение сотрудников вне рабочего места.

Оплата курсов «3D MAX» двум дизайнерам: 9400\*2=18800 руб.

Оплата двух семинаров для главного бухгалтера: 1500\*2=3000 руб.

Оплата семинара для специалиста по кадрам: 800\*1=800 руб.

Оплата специализированных курсов для начальника отдела маркетинга и информации: 2500\*1=2500 руб.

Итого: 25100 руб.

Э = (5000/25100)\*100% = 19,9%.

3) Ежемесячные выплаты фиксированной суммы на компенсацию средств сотовой связи. Выплачивать по 400 руб. в месяц начальнику отдела маркетинга, начальнику производства, специалисту по снабжению, водителю, трем рабочим производства, начальнику отдела сбыта, начальнику отдела работы с клиентами и двум менеджерам. 400\*11=4400 руб. в месяц, 4400\*12=52800 руб.

Э = (3200/52800)\*100% = 6%.

Итого: 228050 руб.

С каждым годом, если в компании прибыль будет увеличиваться, то можно внедрять и другие предложенные методы мотивации.

Общая оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн» представлена в таблице 2 на основании данных о прибыли и убытках.

Таблица 2

**Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До реализации проектов | После реализации проектов | Отклонение, % |
| 1. Объем продаж,. руб. | 258920 | 298537 | 115 |
| 2. Среднегодовая численность персонала, чел. | 42 | 42 | 100 |
| 3. Производительность труда, тыс. руб./чел | 6164,7 | 7108 | 115,3 |
| 4. Расходы, руб. | 161200 | 228050 | 141,4 |
| В т.ч.:  - фонд заработной платы, руб. | 523700 | 548350 | 104,7 |
| - ЕСН, руб. | 66080 | 70285 | 106,3 |
| 5. Прибыль от продаж, тыс. руб. | 12852 | 14830 | 115,4 |
| 6. Налоги, тыс. руб. | 954 | 1125 | 118 |
| 7. Чистая прибыль, тыс. руб. | 12327 | 14289 | 116 |
| 8. Рентабельность продаж, % (по прибыли от продаж) | 5,2 | 5,8 | 111,5 |

Из таблицы видим, что в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн» чистая прибыль предприятия увеличится на 16%, а рентабельность возрастет на 11,5%.

Социально-экономической эффективностью обладает та экономическая система, которая в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение многообразных потребностей людей: материальных, социальных, духовных, гарантирует высокий уровень и качество жизни. От эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности, а самое главное повышение прибыли компании.

Но это только прогнозные данные, как в экономической, так и неэкономической эффективности, мы не можем точно сказать, как совершенствование мотивации отразиться на персонале, т.к. человек осуществляет определенные действия в соответствие с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у персонала далеко не одинаковую реакцию.

Подводя итоги, необходимо отметить, что в третьей главе на основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн» были разработаны предложения по совершенствованию материальных и нематериальных способов мотивации персонала предприятия – установка реалистичных целей, система поощрений за выполнение общих планов, компенсация затрат на мобильную связь, замена тарифно-окладной системы труда на гибкие бестарифные системы оплаты труда, а так же внимание к инициативе работников, соотношение наказаний и поощрений сотрудников, обучение, оценка и аттестация, ротация персонала. Произвели оценку экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн» - в результате реализации мероприятий чистая прибыль предприятия увеличится на 16%, а рентабельность возрастет на 11,5%.

В результате предложенных мероприятий по развитию системы мотивации в агентстве рекламных технологий ООО «Регион-Дизайн» за счет внедрения передовых методов управления предприятием и за счет высокого профессионализма работников будут созданы условия для эффективного, организованного, высокопроизводительного труда, мотивированности и самодисциплины персонала, что обеспечит, финансовую стабильность предприятия, требуемую доходность, достойный заработок и перспективную работу для персонала.

# Заключение

Современный этап перехода от командно-административной к рыночной экономике требует изменений во всех сферах экономической деятельности, перехода преимущественно к новым, более эффективным методам управления. Это, естественно, по особому ставит проблему организации производства, предъявляет качественно новые требования к процессу управления персоналом.

Мотивационный менеджмент, безусловно, является одним из эффективнейших типов современного управления. Он представляет управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Эффективная работа предприятия - это, прежде всего эффективная работа персонала от руководителя до рабочего, и хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение сотрудников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Целью данной работы являлось на основе анализа современных теорий мотивации персонала разработать предложения по совершенствованию системы мотивации организации на примере ООО "Регион-Дизайн".

В ходе исследования были раскрыты теоретические вопросы по данной проблематике: понятие, методы и способы мотивации, рассмотрены основные мотивационные модели, раскрыты их достоинства и недостатки, области применения на практике, из чего следует вывод, что содержательные теории неспособны объяснить всю сложность трудовой мотивации, и, за исключением возможного применения следствий из теории Герцберга для проектирования рабочего места, они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления человеческими ресурсами. Содержательные теории мотивации не учитывают влияния многих переменных величин на ситуацию и в связи с этим можно утверждать, что процессуальные теории мотивации, которые не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, наиболее удобны и универсальны для применения в практике мотивации персонала.

Во второй главе был проведен анализ системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн», что позволило выявить основные недостатки системы мотивации сотрудников – устаревание тарифно-окладной системы оплаты труда, материальное поощрение конкретных сотрудников и рабочих групп, завышенные показатели в планах, усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей, отсутствие карьерного роста, не соблюдение баланса наказания и поощрения.

На основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн» был сформулирован ряд предложений (установка реалистичных целей, система поощрений за выполнение общих планов, компенсация затрат на мобильную связь, замена тарифно-окладной системы труда на гибкие бестарифные системы оплаты труда, а так же внимание к инициативе работников, соотношение наказаний и поощрений сотрудников, обучение, оценка и аттестация, ротация персонала), направленных на ее совершенствование, исходящих из утверждения, что материальное поощрение - это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, то есть внешняя цель, поэтому многие руководители, не знающие такой закономерности действия стимулов, видят только в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Регион-Дизайн» позволит увеличить чистую прибыль предприятия на 16%, а рентабельность возрастет на 11,5%.

Тем не менее доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек само актуализирует способности и реализует свой психологический потенциал. Поэтому постепенно и к отечественным управленцам приходит осознание того, что человек на позициях винтика в машине не будет трудиться достаточно эффективно. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Стратегическое управление фирмой требует огромных интеллектуальных и финансовых усилий руководства для оценки состояния среды и выработки методов управления для достижения корпоративных целей. Эффективность вложения этих инвестиций во многом будет определяться тем, насколько персонал заинтересован в решении поставленных перед ним задач, особенно если это решение требует от него дополнительных усилий. Выработка и активизация (мотивация) определенного производственного поведения персонала - одна из важнейших задач, стоящих перед менеджментом.

# Список используемых источников и литературы

**Монографии, сборники, учебники и учебные пособия**

1.Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления. – М.: Юнити – Дана, 2005.

2. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2009.

3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 2000.

4. Грушенко В.И. Менеджмент. Ключ к пониманию сущности управленческой деятельности. – Смоленск: СИБП, 2007.

5.Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.Пб.: «Спец.литература», 2008.

6. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования персонала. – М.: Банковские технологии.- 2002.

7.Зонис М.М., Ямпольская Д.О. Менеджмент. – СПб.: Нева, 2003.

8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 1996.

9. Каверин С. Б. Мотивация труда.- М.: Ин-т психологии РАН, 1998.

10.Комаров М.А. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ,1998.

12. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. – М.: КноРус, 2007.

13. Максимцов М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2005.

14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: «Дело», 2007.

15. Некипелов А.Д. Популярная экономическая энциклопедия. - М.: Научное издательство БРЭ,2001.

16. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1999.

17. Розанова В.А. Психология организации труда на современном предприятии. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

18. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия. – М.: Инфра-М, 2006.

19. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Издательство Смольного ун-та, 2000.

20. Турчинов А.И. Профессионализация кадровой политики: проблемы развития теории и практики. – М.:Флинта, 2002.

21. Уткин Э. А., Кочетков А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Аналис, 1996.

22. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. - М.: Айрис пресс, 1992.

23. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента. Управление в системе цивилизованного предпринимательства. – М.: ИНФРА – М, 1996.

24. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

25. Черных А.Б. Современные подходы к подготовке кадров в условиях глобализации и международного сотрудничества. – Иркутск: Пресс-М, 2006.

26. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Издательство НОРМА, 2003.

**Статьи в научных сборниках и периодической печати:**

27. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. 2002. - 1. С. 50-52.

28. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2002.- 7. - С. 48-49.

29. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2002.- 5. - С. 33-36.

30. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. //Менеджмент в России и за рубежом - 2006. - № 5.

31. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров.- 2003.- № 8.

32. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика. // Человек и труд.- 2002.- 10. - С. 80-83.

33. Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе // Управление персоналом.- 2000.- 6. - С. 26-31.

34. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2002.- 1. - С. 38-41.