

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

*подпись, инициалы, фамилия*

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_

*число                      месяц                      год*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Управление мотивацией трудовой деятельности персонала  
организации (на примере ОАО «Пензаавтотранс»)»»

\_\_\_\_\_

*(наименование темы)*

Автор работы \_\_\_\_\_ А.М. Бовкина

\_\_\_\_\_

*(подпись, инициалы, фамилия)*

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.03 «Управление персоналом»

\_\_\_\_\_

*(номер, наименование)*

Профиль (направленность) \_\_\_\_\_ Управление персоналом организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.03-№ 141165-2018 Группа \_\_\_\_\_ УП 41

\_\_\_\_\_

*(номер группы)*

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент С.Ш. Левина

\_\_\_\_\_

*(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)*

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Бовкиной Алины Михайловны

на тему: «Управление мотивацией трудовой деятельности персонала организации (на примере ОАО «Пензаавтотранс»)».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены основные теоретические и методологические аспекты мотивации труда персонала, рассмотрены основные теории мотивации и предложена методика исследования мотивации труда.

Проанализирована эффективность существующей системы мотивации труда персонала предприятия ОАО «Пензаавтотранс»; осуществлена оценка мотивации труда персонала с учетом типа личности.

На основе данных, полученных в ходе исследования, разработаны рекомендации по повышению эффективности управления системой мотивации труда персонала; предложены мероприятия по выявлению резервов мотивации и совершенствованию механизма стимулирования труда персонала ОАО «Пензаавтотранс».

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА .....	7
1.1. Содержание понятия мотивации .....	7
1.2. Основные теории мотивации труда персонала .....	13
1.3. Методика исследования мотивации труда персонала .....	23
2. АНАЛИЗ, ДИАГНОСТИКА И КОНТРОЛЛИНГ МОТИВАЦИИ ТРУ- ДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОАО «ПЕНЗААВТОТРАНС» .....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	31
2.2. Анализ практики управления мотивацией трудовой деятельности персонала организации .....	33
2.3. Оценка мотивации трудовой деятельности персонала .....	43
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВ- ЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОАО «ПЕНЗААВТОТРАНС» .....	49
3.1. Резервы управления мотивацией трудовой деятельности персонала .....	49
3.2. Система управления стимулированием труда как фактор мотивации персонала .....	56
3.3. Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий .....	63
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ .....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ГЛОССАРИЙ .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ .....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: АНКЕТА №1 .....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: АНКЕТА №2 .....	104

## ВВЕДЕНИЕ

Среди различных проблем менеджмента особую роль играет проблема мотивации труда персонала предприятия. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

В условиях рыночных отношений основным мотивирующим фактором для большинства работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Вместе с тем, на рынке труда присутствуют работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т. е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда, стремящиеся к интенсивному труду и высокой заработной плате. Однако шансов найти хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в основном у молодых специалистов).

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации. Данная работа охватывает широкий спектр проблем, связанных с составляющими организационного поведения и, главным образом, с мотивацией подчиненных. Работа представляет собой попытку синтеза нескольких популярных теорий рациональной мотивации. Так же в работе содержится анализ причин низкой эффективности труда, отражена концепция выбора того или иного метода стимулирования деятельности человека.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление резервов мотивации трудовой деятельности персонала ОАО «Пензаавтотранс».

Для достижения поставленной цели в работе решен ряд задач:

- изучены теоретические и методологические аспекты системы мотивации труда персонала предприятия: сущность, значение и основные теории мотивации персонала;
- проанализирована эффективность существующей системы мотивации труда персонала предприятия ОАО «Пензаавтотранс»;
- разработаны рекомендации по повышению эффективности управления системой мотивации труда персонала предприятия ОАО «Пензаавтотранс»;
- предложены мероприятия по совершенствованию механизма стимулирования труда персонала исследуемого предприятия.

Объектом исследования является персонал организации ОАО «Пензаавтотранс», а предметом – существующая система мотивации трудовой деятельности персонала ОАО «Пензаавтотранс».

Мотивация труда формируется еще до начала профессиональной трудовой деятельности, в процессе социализации индивидуума путем усвоения им ценностей и норм трудовой морали и этики, а также посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как ценности. Формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т. д., приобретаются первичные трудовые навыки.

Система мотивации и оплаты труда могут считаться результативными, если они выполняют не только воспроизводственную функцию, но и стимулирующую. Вознаграждение за труд и его результаты должны быть не только достаточными для компенсации затрат, имевших место в процессе трудовой деятельности работников, но и заинтересовать их в полной реализации физических и интеллектуальных способностей, получении результатов, которые ставит перед собой организация как единое целое.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенци-

ала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Первая глава посвящена теоретическим основам мотивации трудовой деятельности персонала, изучены известные теории мотивации и предложена методика исследования мотивации трудовой деятельности.

Во второй главе проанализирована эффективность существующей системы мотивации трудовой деятельности персонала ОАО «Пензаавтотранс»; осуществлена оценка эффективности мотивации труда персонала.

Третья глава посвящена рекомендациям по повышению эффективности управления мотивацией трудовой деятельности персонала на основе выявленных резервов в ходе анализа.

Научная новизна заключается в обобщении теоретических основ развития системы мотивации труда персонала; разработке мероприятий, направленных на совершенствование механизма стимулирования труда и выявлению резервов мотивации труда персонала.

Практическая значимость состоит в возможности использования результатов анализа и разработанных рекомендаций в деятельности предприятия ОАО «Пензаавтотранс» для совершенствования системы мотивации труда персонала и повышения эффективности работы организации в целом.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Содержание понятия мотивации

Мотивация трудового поведения – динамичный и важный процесс, определяющий причины, каналы и рычаги человеческого поведения<sup>1</sup>. Именно ввиду этой сложности и динамичности, мотивация требует постоянного внимания и специальных знаний руководителя. В России принципами теории мотивации трудового поведения персонала только предстоит стать частью общей системы трудовой деятельности.

В теории мотивации, как и в любой другой области управления, возможны, а нередко и оправданы отступления от теории, здесь нет незыблемых законов, так как каждая жизненная ситуация диктует свои правила. В каждой теории мотивации есть слабые и сильные положения, каждая теория развивается во времени под действием внешних условий.

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека к правильному использованию стимулов к труду.

Эффективное управление предполагает максимально полное использование того широкого набора ресурсов, который имеется в распоряжении организации. Сегодня уже никому не надо доказывать, что из всех ресурсов главный ресурс – это люди. Самоотдача персонала, готовность людей внести максимальный вклад в работу определяются их собственным желанием трудиться в полную силу, настроен на работу, в основе которого лежит трудовая мотивация<sup>2</sup>.

Сам термин мотивации разными учеными не определяется однозначно. Так, по мнению С.В. Шекшня, под мотивацией подразумевается степень удовлетворенности сотрудников и их взаимодействие с организацией<sup>3</sup>. Егоршин А.П. по-другому определяет термин мотивации: по его мнению, мотивация – это процесс

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

<sup>2</sup> Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 2016. – 352 с.

побуждения человека к деятельности для достижения цели<sup>4</sup>. Доктор психологических наук, профессор А.С. Огнев определил мотивацию как побуждение персонала к определенным видам и формам активности<sup>5</sup>. Также существует огромное множество абстрактных определений. Так директор по маркетингу компании «ALCATEL» И. Манн заявляет: «Успех компании, прежде всего, зависит от работников, а эффективность их труда – от степени мотивации персонала»<sup>6</sup>.

На наш взгляд наиболее полное понятие мотивации дал Кибанов А.Я.: «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации»<sup>7</sup>.

Участвуя в труде, работник имеет ряд потребностей, интересов, ближайших и отдаленных намерений и ценностных ориентаций, под влиянием которых и складываются мотивы труда. Мотивы (лат. *movere* – приводить в действие, толкать) – внутренний побудитель к труду, деятельности, работе<sup>8</sup>. Обычно мотивы подразделяют:

1. низшие – это желание личности, отражающие его физические потребности;
2. высшие – интересы, идеи, убеждения, которые играют значительную роль в жизни человека.

Исходя, из данного определения процесс мотивации можно разбить на 6 этапов (рис. 1.1).

Потребность – нужда в чем-либо, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социаль-

---

<sup>3</sup> Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2016. – 72 с.

<sup>4</sup> Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 303 с.

<sup>5</sup> Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.

<sup>6</sup> Управление персоналом: учебно-методическое пособие / сост. В.И. Данилов, Е.А. Китин, Э.А. Нехвядович. – СПб.: Изд-во СЗАГС, 2016. – 142 с.

<sup>7</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

<sup>8</sup> Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.

ной группы; внутренний побудитель активности<sup>9</sup>. Потребности служат мотивом к действию, достижению цели.

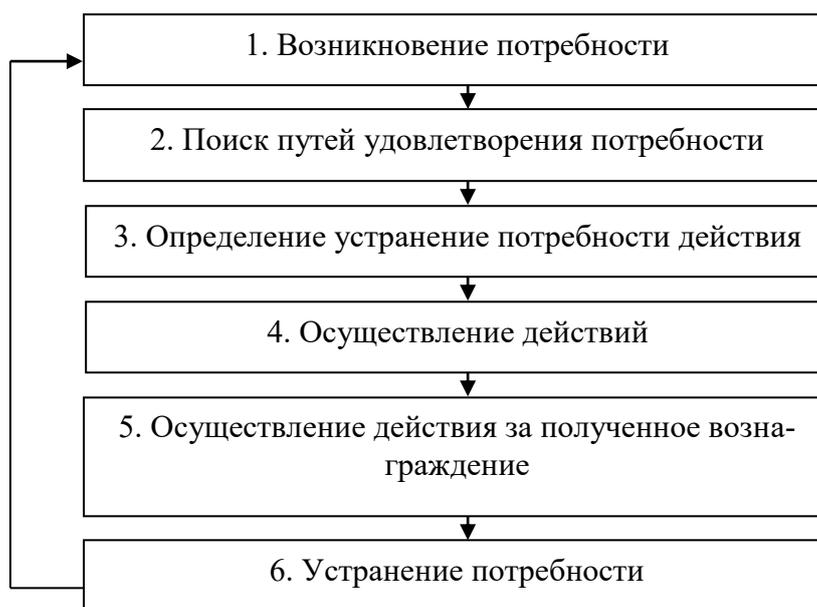


Рис. 1.1. Схема мотивационного процесса

Потребности бывают:

- материальные (все, что необходимо для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии);
- духовные (связанные с общественным существованием человека);
- социальные (связанные с распределением ролей в обществе).

В учебнике А.П. Егоршина «Основы управления персоналом» потребности духовные и социальные объединены в одну группу<sup>10</sup>.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие или нет потребности человека и побуждающие его к трудовой деятельности<sup>11</sup>. Различают 4 основные формы стимулов:

- принуждение (с помощью замечаний, выговоров, увольнение с работы и др.);
- материальное поощрение (з/п, премии, путевки, кредиты и т. д.);

<sup>9</sup> Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби. 2014. – 688 с.

<sup>10</sup> Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 303 с.

<sup>11</sup> Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.А. Комиссарова. – М.: Дело, 2016. – 312 с.

- моральное поощрение (благодарности, награды, ученые степени и т.п.);
- самоутверждение.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что понятия «мотив» и «стимул» тождественны, так как благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труд.

Изучение более десятка исходных толкований понятия «мотив» позволило сформулировать определение, комплексность которого тесно связана с двойственной ролью самого мотива. С одной стороны, мотив – «это активная движущая сила, определяющая поведение человека»; с другой, мотив – это «внутреннее побуждение к деятельности».

В общем определении целесообразно использовать и наиболее упрощенную первичную трактовку мотива как побудительной причины, повода к какому-нибудь действию, довода в пользу необходимости действовать.

Мотивы – это совокупность психических движущих причин, обуславливающих поведение, действие и деятельность людей. В основе мотивов лежат потребности, интересы, склонности и убеждения<sup>12</sup>. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, как это действие будет осуществлено. Понимание мотивов дает возможность менеджеру осознать субъективные движущие причины, которыми руководствуется человек в своей деятельности.

Мотивы рождаются или вследствие внешней мотивации (благодаря мотивационному климату организации), или вследствие внутренней мотивации – самомотивации.

Мотивы в сфере труда выполняют разнообразные функции, которые реализуются в поведении работника<sup>13</sup>:

- ориентирующая, когда мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;

---

<sup>12</sup> Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие. – Минск: Новое знание, 2016. – 139 с.

<sup>13</sup> Левина, С.Ш. Управление мотивацией труда персонала организаций: монография / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 248 с.

- смыслообразующая, если мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения работника, выявляя его личностный смысл;
- мобилизующая, если мотив мобилизует силы организма работника для реализации значимых для него видов деятельности.

Различают истинные мотивы и мотивы провозглашаемые. Первые – это мотивы побуждения. Вторые – мотивы суждения, задача которых состоит в том, чтобы объяснить себе и другим свое поведение<sup>14</sup>.

Мотивы делятся на эгоистические и альтруистические. Первые направлены на благосостояние индивидуума, вторые – семьи, коллектива и общества в целом.

Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Состояние различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и т.д. Мотивационная структура отдельного человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Менеджер, зная то, какие мотивы лежат в основе действий его подчиненных, может попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Таким образом, мотивация составляет основу управления человеком.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

В самом общем виде мотивацию трудовой деятельности можно представить в виде следующей модели (рис. 1.2)<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Пунтус, С.А. Модели стимулирования труда / С.А. Пунтус // Вестник МГУ. Серия «Экономика». – 2016. - №5. – С. 49-65.

<sup>15</sup> Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В. Травин. – 4-е изд. – М.: Дело, 2016. – 272 с.

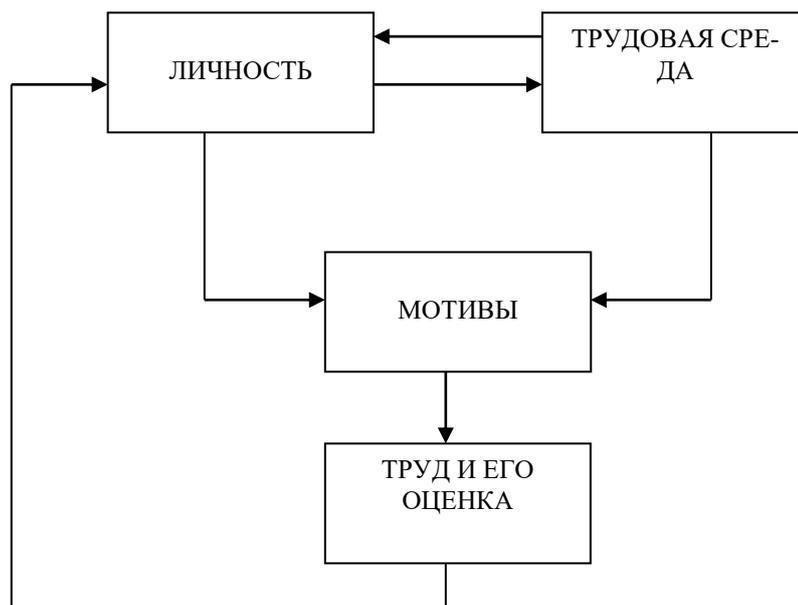


Рис. 1.2. Модель мотивации

С личности процесс мотивации начинается и заканчивается. Личность является объектом и субъектом мотивации. Личность имеет различные врожденные и приобретенные потребности.

Трудовая среда (организация) призвана позволить человеку удовлетворить свои потребности путем эффективной работы по достижению целей организации. Эту задачу можно решить, лишь создав мощные мотивы трудовой деятельности человека<sup>16</sup>.

Труд и его оценка является конечным пунктом процесса мотивации и важнейшим элементом системы мотивации. Именно он дает оценку эффективности мотивации труда в организации. Личность работника с точки зрения мотивации характеризуется четырьмя основными элементами: психологической структурой, ценностной структурой, потребностями и интересами (рис. 1.3)<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2013. – 360 с.

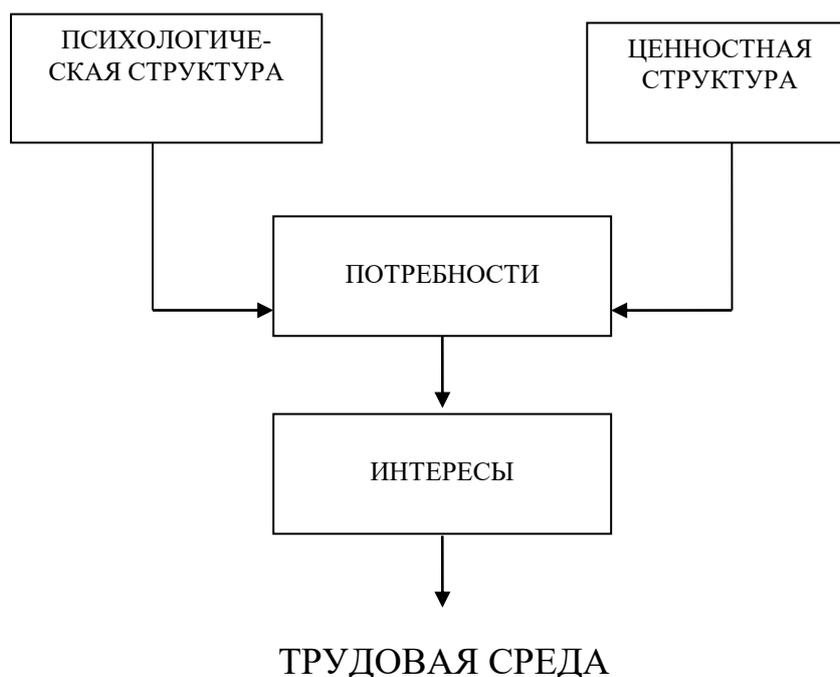


Рис. 1.3. Основные элементы мотивации

В литературе можно найти ряд тезисных трактовок термина «потребность»:

- потребность – состояние неудовлетворенности<sup>18</sup>;
- потребность – внутренний стимул всякой жизнедеятельности<sup>19</sup>;
- потребность – нужда человека в чем-либо, ощущение физиологически или психологически недостатка в чем-либо<sup>20</sup>;
- потребность служит мотивом поведения людей;
- потребность – объективно заданная связь индивида и среды, необходимое условие его жизнедеятельности<sup>21</sup>.

Анализ приведенных трактовок позволяет дать общее определение, которое по существу совпадает с трактовкой, данной К. Килленом: «Потребность – внутренний стимул всякой жизнедеятельности, вызванный состоянием неудовлетворенности как нужды человека в чем-либо, для удовлетворения которой необходимы какие-то действия, а также тот или иной предмет потребности, которая служит

<sup>17</sup> Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2015. – 432 с.

<sup>18</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

<sup>19</sup> Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. М.: А-Приор, 2015. – 176 с.

<sup>20</sup> Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 303 с.

<sup>21</sup> Там же.

мотивом поведения людей»<sup>22</sup>. Основные виды потребностей представлены содержательными теориями мотивации.

Ряд потребностей имеет непосредственное отношение к проблемам мотивации труда и обладает конкретно-трудовыми значениями. Среди них можно выделить:

- потребности в самоуважении (добросовестная трудовая деятельность независимо от контроля и оплаты труда);
- потребность в самоутверждении (высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения и авторитета) и др.

Кроме этих потребностей, которые условно назовем содержательными потребностями, в процессе труда возникают потребности в справедливости и в удовлетворении ожиданий – процессные потребности.

Характер потребностей определяется психологической и ценностной структурами личности.

Составляющими психологической структуры являются: характер и темперамент личности, ее направленность, предрасположенность, способности, одаренность, производительность.

Ценностная структура личности – это совокупность различных ценностей, т.е. представлений человека о главных и важных целях жизни и своей трудовой деятельности, о средствах и методах достижения этих целей. Если психологическая структура человека является врожденной, то ценностная структура формируется в процессе воспитания и образования. Большое влияние на структуру ценностей оказывает жизненный опыт, социальное положение, материальное обеспечение, национальность, вероисповедание, возраст и здоровье человека.

Любая потребность в принципе порождает интерес, а интерес также предполагает некую исходную потребность. Сложность определения понятия «инте-

---

<sup>22</sup> Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.

рес» связана с его характеристикой через потребности и заданный потребностью мотив поведения, то есть дуализмом подхода к трактовке самого понятия<sup>23</sup>.

Интерес – актуализированная потребность, удовлетворение которой в силу лимитированности благ требует активности индивида<sup>24</sup>. Интерес – есть причина действия и поступка, но практика показывает, что личность может действовать и вопреки собственным интересам в силу производственной или общественной необходимости.

В современных научных теориях мотивации встречается мнение, что в условиях рыночных отношений, развития предпринимательства, интерес – не только и не сколько осознанная потребность, сколько деятельность сверх какой-либо потребности.

Интересы бывают материальные и нематериальные. Материальные (экономические) интересы – это интересы к денежным и материально-вещественным средствам удовлетворения потребностей. Отсюда интерес работника к соответствующему уровню оплаты труда, размером премирования, льготами и компенсациями за неблагоприятные условия труда и т.д. Нематериальные интересы – это интересы к знаниям, науке, искусству, общению, культуре, общественно-политической деятельности и т.д. Любая из потребностей порождает многообразие различных интересов.

Человек реализует интересы и удовлетворяет свои потребности во внешней среде в том числе и в трудовой. Задачей трудовой среды (рис. 1.4) в модели мотивации труда является создание мотивирующих условий для эффективной работы человека в организации<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2015. - №13. – С. 12-15.

<sup>24</sup> Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2015. - №4. – С. 23-34

<sup>25</sup> Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.



Рис. 1.4. Мотивирующие условия эффективной работы человека в организации

Организационная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива. Основными элементами организационной культуры являются: миссия организации – ее общая философия и политика, базовые цели организации, доминирующие в ней моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы. Организационная культура предполагает не только формирования делового кредо организации, но и доведение его до каждого работника, включение его в систему личной мотивации.

Средства труда представляют собой вещи, с помощью которых люди воздействуют на предметы труда и видоизменяют их. К средствам труда относятся машины и оборудование, инструменты и приспособления, здания и транспорт и т.д. Техническое состояние этих средств, их степень изношенности, использование передовых технологий влияют на производительность труда работников и на их мотивацию.

Условия труда включают в себя<sup>26</sup>:

- санитарно-гигиенические факторы (микроклимат, шум, освещение, состояние воздуха, чистота и пр.);

<sup>26</sup> Персональный менеджмент: учебник / под общ. ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 622 с.

- эстетические факторы, способствующие формированию положительных эмоций работника (архитектурно-конструкторское, художественное оформление интерьера, производственной одежды, озеленение и т.п.);
- социально-психологические факторы, характеризующие взаимоотношения в трудовом коллективе и создающие у работника соответствующий психологический настрой;
- физиологические факторы, обусловленные конкретным содержанием трудовой деятельности, характером данного вида труда (физическая и нервно-психическая нагрузка, монотонность, темп и ритм труда);
- нормативно-правовые факторы, регламентирующие условия труда, режим рабочего времени, систему льгот и компенсаций и т.д.

Очевидно, что благоприятные условия труда в организации способствуют мотивации работников на достижение целей этой организации.

Мотивация осуществляется в значительной мере через стиль управления принятый в организации.

Существует три основных стиля управления<sup>27</sup>:

- стиль управления ориентированный на работу. Этому стилю придерживаются автократичные руководители. Задачу мотивации такой руководитель решает, в основном, используя административный и экономический подходы.
- стиль управления ориентированный на человека. Это стиль управления демократичного руководителя, который использует в основном социальный и психологический подходы к мотивации,
- стиль управления ориентированный на реальность. Этот стиль используют руководители, придерживающиеся гибкого подхода к руководству. Гибкий подход имеет ситуационный характер. В различных ситуациях (степень подготовленности персонала, структурированность задач и т.д.) используются различные подходы к мотивации труда.

---

<sup>27</sup> Десслер, Г. Управление персоналом / под общ. ред. И. М. Степнова; пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2016. – 799 с., ил.

Косвенное влияние на создание мотивационного климата оказывает организация производственного процесса, которая включает в себя следующие основные традиционные составляющие: планирование, организацию и контроль.

Планирование – это начало и основа производственной деятельности. Оно предполагает рассмотрение прошлого развития анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее<sup>28</sup>.

Организация заключается в создании структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей этого предприятия. Организация заключается также в установлении взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координацию задач.

Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут серьезными, и может также использоваться для стимулирования устойчивой трудовой деятельности. Контроль бывает предварительным текущим и заключительным. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Плохо продуманный и организованный производственный процесс отрицательно сказывается на мотивации работников.

Система стимулирования, принятая в организации, имеет прямое отношение к мотивации труда ее работников.

Стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для включения соответствующих мотивов<sup>29</sup>. В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды, и пр. Стимулы обогащают, развивают мотивационные установки: развивается любознательность работника, его заинтересованность в совмещении специальностей, большем разнообразии труда, усиливаются творческие процессы,

---

<sup>28</sup> Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.

<sup>29</sup> Там же

появляется личная заинтересованность в труде. По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими<sup>30</sup>.

Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными (свободное время).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Свободное время имеет большое значение для мотивации персонала. Свободное время можно представить в виде<sup>31</sup>:

- сокращенного рабочего дня или увеличенного отпуска, призванных компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма;
- скользящего или гибкого графика – мощный фактор мотивации персонала, поскольку позволяет уделять больше времени семье, детям, самообразованию, собственным проектам;
- предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени.

К неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные. Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда<sup>32</sup>.

При мотивации целями работник воспринимает цель организации как свою собственную и стремится к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этой работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей как приверженность человека к ним, их приемлемость ясность и реальность.

---

<sup>30</sup> Белкин, В. Мотивы и стимулы труда / В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. – 2017. - №7. – С. 44-47.

<sup>31</sup> Волгин, Н. Мотивационная основа эффективности труда / Н. Волгин, Е. Валь // Человек и труд. – 2015. - №8. – С.75-79.

<sup>32</sup> Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2017. - №5. – С. 41-44.

Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера, они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность.

Наконец, мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

К моральным методам стимулирования относится, прежде всего, признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Рабочим и мастерам, зарекомендовавшим себя соответствующим образом, предоставляется право постановки личного клейма<sup>33</sup>.

Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников по интранету, публикации информации о нем в корпоративных изданиях, размещение фотографий на доске почета и т.д. Однако все это действительно лишь в том случае, если такие методы поощрения приняты в компании и ценятся персоналом<sup>34</sup>. Часто публичное признание осуществляется не само по себе, а сопровождается награждением премиями, ценными подарками и пр.

Специфическими моральными методами стимулирования являются похвала и критика.

Похвала должна за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. Отсутствие по-

---

<sup>33</sup> Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.

хвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала – демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии.

Критика, то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть, прежде всего, конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты.

Таким образом, подводя итоги понятия мотивации, можно отметить, что мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. Участвуя в труде, работник имеет ряд потребностей, интересов, ближайших и отдаленных намерений и ценностных ориентаций, под влиянием которых и складываются мотивы труда. При этом поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Основным элементом мотивации является стимулирование труда, как материальное, так и моральное. Стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для включения соответствующих мотивов.

## **1.2. Основные теории мотивации труда персонала**

Самым первым методом воздействия на людей с целью получения желаемого результата является метод «кнута и пряника», применяемый при Петре I. Эта система максимально эффективна при достаточно низкой содержательности работ, авторитарных стилях руководства.

---

<sup>34</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Мара, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 480 с.

С появлением теории подсознательного З. Фрейда и работ Э. Мэйо на первый план стали выдвигать нематериальные мотивы деятельности и потребности в самоуважении, признании и т.д.<sup>35</sup>

За последующие годы был разработан ряд моделей мотивации: содержательные: теория потребностей Маслоу, двухфакторная теория мотивации Герцберга, теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда; процессуальные: теория ожидания В. Врума, теория Портера-Лоулера (приложение 1).

В соответствии с моделями мотивации появилось два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда<sup>36</sup>.

Теория Мотивации по А. Маслоу. Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

---

<sup>35</sup> Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2015. – 495 с.

<sup>36</sup> Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами /М. Армстронг. – пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие – вторичные.

Согласно теории А. Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рис. 1.5).

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивирования человека через потребности бесконечен.



Рис. 1.5. Пирамида потребностей А. Маслоу

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своим подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Концепция А.Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых момента<sup>37</sup>.

Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

Во-вторых, не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в пирамиде Маслоу.

В-третьих, удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения.

Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Согласно теории Дэвида Мак Клелланда, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремление к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как 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. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

---

<sup>37</sup> Цветаев, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Цветаев. – СПб.: Питер, 2015. – 192 с.

Согласно теории Мак Клееланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации<sup>38</sup>.

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. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает факторы, вызывающие удовлетворенность работой (табл. 1.1)<sup>39</sup>.

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

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

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, По мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решить, что мотивация неадекватна.

<sup>38</sup> Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 303 с.

<sup>39</sup> Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.

Таким образом, содержательные теории ожидания базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожидания, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория, или модель, Портера-Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения<sup>40</sup>.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников, определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях кому будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворит свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен да-

---

<sup>40</sup> Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.:«Дело», 2010. – 546 с.

вать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Теория справедливости. 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<sup>41</sup>.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качество заготовок, а у другого – другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации.

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожидания и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами<sup>42</sup>.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. 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. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворенности сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности.

---

<sup>41</sup> Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.:«Дело», 2010. – 546 с.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. "Не хлебом единым жив человек". Л.С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью<sup>43</sup>.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человеком на всех уровнях его организации, т.е. тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления. В основе управления, с одной стороны, лежит потребность и возможность субъекта управления управлять и, с другой – потребность и возможность объекта управления выполнять управленческие команды<sup>44</sup>.

Потребность управлять, отражая определенные внутренние потребности субъекта управления, выступает по отношению к ним средством их удовлетворения. Поэтому его управленческая деятельность приобретает определенную

---

<sup>42</sup> Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.:«Дело», 2010. – 546 с.

<sup>43</sup> Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2017. – 236 с.

<sup>44</sup> Основы управления персоналом: учебник / под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высшая школа, 2015. – 383 с.

направленность в зависимости от того, какие мотивы побуждают субъекта управления к руководству, какие цели он при этом преследует. В том случае, когда цели управления (желаемое состояние объекта или желаемый результат его функционирования) совпадает с целями, преследуемыми субъектом управления, последний ориентирован на более эффективное управление. Для того чтобы это существовало, необходимо соблюдение двух условий. Первое: субъект управления не должен иметь возможности достижения своих целей за счет управленческой деятельности в независимости от достижения целей управления. Второе: степень достижения субъектом управления своих целей за счет управленческой деятельности должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей управления<sup>45</sup>.

Полная привязка потребности субъекта управления управлять к результатам функционирования объекта управления наблюдается в том случае, когда субъектом управления является субъект собственности. Если субъектом управления является не собственник, а исполнитель, привязанный реализовать функцию управления, потребность управлять у субъекта управления объективно не связана непосредственно со стремлением получения наилучшего результата. Более того, эта потребность зачастую связана со стремлением субъекта управления удовлетворять свои исходные потребности, используя управление, но не ориентируясь при этом на конечные результаты, а в определенных случаях и во вред конечным результатам. Чтобы предотвратить данную ситуацию, собственник должен создавать такую систему вознаграждения и стимулирования управленца, которая, с одной стороны, соответствовала бы его мотивационной структуре и, с другой – зависела бы от степени достижения целей управления, т.е. от результатов функционирования объекта управления<sup>46</sup>.

Итак, если объект управления не является собственником средств производства, то его готовность и возможность заниматься управленческой деятельностью связаны в первую очередь с тем, насколько его потребности будут удовлетворены

---

<sup>45</sup> Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом. - 3-е изд, перераб. и доп. / Э.Е. Старобинский. – М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 2017 – 336 с. - (Библиотека журнала «Управление персоналом».)

в результате выполнения управленческих команд, а также с уровнем квалификации, которым он обладает, его управленческими возможностями. В этом случае противоречие между субъектом и объектом управления находит разрешение в выработке механизма мотивирования, в котором находят отражение потребности субъекта и объекта управления и который является формой воплощения и практической реализации возможностей субъекта управления. При этом для анализа сущности управления исключительно важным является то, что противоречие между субъектом и объектом управления разрешается с установлением механизма мотивирования (вознаграждения) до того, как происходит процесс реализации управленческих команд. Поэтому, для субъекта управления исключительно важно найти и применить такой механизм мотивирования, который приведет, в конечном счете, к достижению поставленных целей<sup>47</sup>.

Для того чтобы добиться этого, механизм мотивирования должен отвечать следующим требованиям. Во-первых, он должен обладать действенностью на протяжении всего времени функционирования объекта управления и не ослабевать по мере удовлетворения потребностей объекта управления. Этого можно добиться за счет комплексного использования рычагов воздействия, периодического чередования методов мотивирования ориентации, стимулирующих воздействий на удовлетворение стабильных долгосрочных потребностей. Во-вторых, механизм стимулирования должен увязывать уровень стимулирования со степенью достижения конечных целей<sup>48</sup>.

В настоящее время в мировой практике управления разработан и широко применяется достаточно большой арсенал средств стимулирования и мотивирования, отвечающих данным требованиям. В то же время следует отметить, что отсутствуют универсальные средства, которые могут давать эффективные результаты во всех случаях жизни. Поэтому формирование механизмов мотивирования должно строиться преимущественно на ситуационной основе.

---

<sup>46</sup> Токарева, А.Б. Успешная работа с персоналом – залог эффективной деятельности организации / А.Б. Токарева // Деньги и кредит. – 2015. - №8. – С. 35-38.

<sup>47</sup> Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАН-ХиГС, 2015. – 384 с.

Руководители считают, что, если дела компании идут не лучшим образом, то им следует обратить внимание, прежде всего, на два важнейших фактора: стиль руководства компанией и постановку системы мотивации персонала. Следовательно, сердцевиной управления является мотивационный механизм активизации индивидуального и группового экономического поведения трудового коллектива.

Мотивационный же механизм строится по следующей системе (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Мотивационный механизм

Основными элементами данного механизма являются<sup>49</sup>:

- субъекты и объекты мотивации, обладающие системой внутренних факторов мотивации экономического поведения людей (творчество, потребности, ценности, мотивы и цели);
- внешние мотиваторы (стимулы) экономического поведения – финансовая и налоговая политика, производственная сфера, духовная сфера, социально-политические условия и др.

Большое место в мотивации работника занимает выявление внутренних мотивов, к которым относятся: творчество, потребности, ценностные ориентации, мотивы, цели др. Так, например, потребность в творчестве порождает интерес к

<sup>48</sup> Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.

<sup>49</sup> Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2017. - №2. – С. 169-174.

творческому труду, который уже воспринимается как ценность. И для людей, у которых важнейшей ценностью является творческий характер труда, заработок или какие-либо другие условия труда могут отойти на второй план.

В свою очередь внешние мотиваторы можно подразделить на два вида: способствующие эффективному достижению цели – положительная мотивация и препятствующие достижению цели предприятия – отрицательная мотивация<sup>50</sup>.

Рассмотрим основные виды положительной мотивации.

### Материальное стимулирование

- заработная плата – оплата труда, включая основную (сдельную, повременную, окладную) з/п и дополнительную: премии, надбавки, сверхурочные, компенсация за отпуск и т.д. Традиционный российский подход к оплате труда заключается в «твердом» окладе плюс стабильная премия, давно превратившийся в дополнительный оклад и, конечно же, абсолютно не является стимулом к повышению эффективности<sup>51</sup>;
- бонусы – разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). Они связаны, как правило, со стажем работы, с размером получаемой зарплаты, с окончанием года, а также выдаются за заслуги, за отсутствие прогулов;
- участие в прибылях – доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способного реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, доля прибыли зависит от ранга и определяется в процентах к его доходу.

---

<sup>50</sup> Володин, А. Что побуждает нас работать: теория мотивации труда / А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. – 2017. - №17. – С. 29-31.

<sup>51</sup> Богданов, Ю.Н. Мотивация персонала / Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин, В.Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества. – 2017. - №11. – С. 14-19.

- участие в акционерном капитале – акции или продаются по льготным ценам или безвозмездно отдаются персоналу, от которого будет зависеть дальнейшее укрепление и развитие предприятия;
- планы дополнительных выплат – связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от организации, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Это косвенные расходы, необлагаемые налогами, и поэтому более привлекательны;
- система социальных гарантий может включать поощрение: не курящих, болеющих не более 7 дней в году, на оздоровление, при вступлении в брак, при рождении ребенка, предоставление ссуд и др.

### Нематериальное стимулирование

К нематериальным относят: стимулирование свободного времени (дополнительные выходные, отпуск, гибкий график работы, сокращение продолжительности рабочего времени); трудовое и организационное регулирование (возможность участия в управлении, продвижение по службе, творческие командировки, личное признание, продолжение обучения и развития)<sup>52</sup>. В общем, люди предпочитают работать на работодателя, который заботится о них и преуспевает сам. Последний фактор важен с точки зрения финансового обеспечения систем оплаты.

Отрицательная мотивация – это, прежде всего материальное взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности, увольнение с работы<sup>53</sup>.

<sup>52</sup> Левина, С.Ш. Управление компенсацией труда персонала организаций: монография / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 156 с.

<sup>53</sup> Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2016. - №2. – С. 38-41.

Несмотря на то, что большинство предлагаемых систем должны быть непрерывными по своему действию работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Подводя итоги, можно отметить, что мотивация и оплата труда персонала, с одной стороны, – это «ахиллесова пята» многих бизнесменов, а с другой, - это тот «рычаг Архимеда», который в ряде случаев способен быстро повысить эффективность работы персонала и бизнеса в целом<sup>54</sup>. Но стимулирование эффективно только тогда, когда руководители умеют добиваться и поддерживать уровень работы, за который платят. А цель же стимулирования не в целом побудить человека работать, а побудить его делать лучше. Поэтому при управлении разными людьми и в разных ситуациях необходимо использовать разные теории мотивации труда из нами изученных.

### **1.3. Методика исследования мотивации труда персонала**

Целью проведенного исследования являлось выявить резервы в управлении системой мотивации труда персонала предприятия ОАО «Пензаавтотранс».

Для исследования был применен такой вид опроса как анкетирование, предполагающее выборку – 18-20 респондентов в первом опросе (приложение 2) и 30 респондентов – во втором (приложение 3). Достоинство метода опроса персонала состоит, прежде всего, в практически неограниченной области его возможного применения. Так, этот метод позволяет получить данные не только о текущем состоянии дел на предприятии, но и выявить предпочтения работников.

К недостаткам этого метода относится относительно большая трудоемкость, а также возможное снижение точности полученной информации, обусловленное неправильными или искаженными ответами.

---

<sup>54</sup> Там же.

Анкета – инструмент измерения мотивации<sup>55</sup>. По собранным анкетам был проведен анализ, который представлен во второй части выпускной квалификационной работы.

Анкета №2, представленная в приложении 3, разработана в соответствии со следующими целями:

1. определить степень удовлетворенности персонала мотивационной политикой, проводимой на предприятии в настоящее время;
2. выявить причины неэффективной работы сотрудников;
3. выявить эффективные «мотивационные рычаги»;
4. определить индивидуальные черты темперамента сотрудников;
5. определить индивидуальные предпочтения работников.

Исходя из указанных целей, в анкете разработаны 4 блока вопросов.

Первый блок (вопросы №1 - №5) Определение психологического типа личности.

Результаты ответов будут использованы для разработки плана индивидуального подхода мотивации работника. В зависимости от типа темперамента сотрудника (модель темперамента Айзенка) целесообразно применять различные мотивирующие факторы к группам сангвиников, холериков, флегматиков, меланхоликов<sup>56</sup>. Таким образом, можно весь персонал разделить на 4 целевые группы, к каждой из которых необходимо применять индивидуальную стратегию мотивации.

Второй блок (вопросы №6 – №17) Выявление мотивирующих факторов.

Эта группа вопросов непосредственно направлена на определение степени удовлетворенности работой персонала, факторов, способствующих повышению работоспособности, а также выявление у респондентов, существующих методов стимулирования на предприятии. В этой группе также содержатся вопросы, удостоверяющие справедливость ответов респондентов.

---

<sup>55</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

<sup>56</sup> Резник С.Д., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012.

Третий блок (вопросы №17 – №25) Жизненные ориентиры и распределение свободных денежных доходов конкретных работников. Результаты ответов на эту группу вопросов будут использованы для повышения эффективности мотивационной политики предприятия, направленной на индивидуальное удовлетворение потребностей работника; разделение сотрудников предприятия в соответствии с указанным критерием на целевые группы.

Четвертый блок (вопросы №26 – № 31) Личные сведения.

Результаты ответов будут служить связывающим звеном сотрудников в зависимости от возраста, занимаемой должности, стажа работы и т.д.

В процессе исследования была выдвинута следующая рабочая гипотеза: если внутриорганизационная система мотивации труда персонала ОАО «Пензаавтотранс» соответствует предпочтениям работающего персонала, то предприятие будет конкурентоспособным.

При оценке эффективности материального стимулирования труда с точки зрения работника необходимо анализировать удовлетворенность размером заработной платы, удовлетворенность прочими выплатами материального стимулирования труда и т.п.

Важным этапом исследования материального стимулирования труда с точки зрения работников является этап, включающий в себя два основных направления:

- выявление и оценку размера и форм материального стимулирования труда работников;
- выявление и оценку удовлетворенности работников уровнем оплаты труда.

Оценка эффективности материального стимулирования труда работников с точки зрения работодателя включает собственно анализ эффективности материального стимулирования труда и построение системы обобщающих показателей эффективности.

В систему обобщающих показателей должны входить: отдача материального стимулирования труда; емкость материального стимулирования труда; рентабельность материального стимулирования труда; коэффициент соотношения темпов роста товарооборота и материального стимулирования труда; коэффициент

соотношения темпов роста прибыли и материального стимулирования труда; интегральный показатель эффективности использования общей суммы материального стимулирования труда.

Работодателю требуется информация для оперативного управления средствами, направленными на материальное стимулирование труда работников торговли, и их возможными изменениями в случае принятия соответствующего управленческого решения в последующие периоды деятельности. Поэтому для работодателя важны показатели материального стимулирования труда, прямо или косвенно оказывающие влияние на издержки предприятия, следовательно, и на конечный показатель деятельности предприятия – прибыль.

Таким образом, информационная база для принятия управленческих решений по материальному стимулированию труда позволит работодателю рационально использовать средства, направленные на материальное стимулирование труда работников торговли, а, следовательно, приведет к повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

При этом важное значение имеет то, что работники предприятия должны знать, каким образом их заработная плата и ее изменение зависят от конечных результатов деятельности предприятия. Для них будут значимы такие показатели, как соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста среднегодовой заработной платы, соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста прочих выплат материального стимулирования труда на одного работника. Данные соотношения оказывают прямое влияние на размер заработной платы: чем выше производительность труда, тем выше заработная плата работника, и наоборот.

Заключительный этап анализа предполагает обобщение результатов анкетирования, опроса и анализа документов по системе материального стимулирования труда, т.е. выявление слабых и сильных сторон управления применяемой системой, и разработку рекомендаций по ее совершенствованию и по применению современных систем. Для осуществления последнего необходима разработка техно-

логии принятия управленческих решений по материальному стимулированию труда, а также контроль применения разработанной технологии.

Каким бы методом социологические данные получены ни были, сами по себе они еще не позволяют сделать обобщенные выводы, выявить тенденции, решать задачи, поставленные в программе исследования. Для того, чтобы полученная первичная социологическая информация начала активно служить, ее необходимо обработать и проанализировать.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались, существуют специальные формы ее обобщения и отображения. Одна из таких форм – это составление таблиц. Данные, которые были получены в результате обработки анкет, были сведены в перечневые таблицы, которые составлены на основании ряда распределения по одному признаку. Наряду с табличным, в целях наглядности в дипломной работе широко применен графический способ отображения социологических данных.

После того, как данные обработаны и сведены в таблицы, а также представлены графически необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы. В анализе был применен метод группировки. Простая группировка – это классификация или упорядочение данных по одному признаку<sup>57</sup>. Данный вид группировки представлен в работе как сгруппированная выборочная совокупность по возрасту, полу, роду занятий, образованию.

Поводя итоги первой главы, отметим, что исследования в области мотивации персонала становятся с каждым годом все более актуальными: если раньше основной упор аппарата управления предприятием делался на регулирование производственного процесса и именно успехи в этой сфере определяли успех предприятия, то в условиях нарастающей конкуренции необходимо эффективное использование всех групп ресурсов производства. Трудовые ресурсы сегодня во многом определяют уровень развития предприятия, с каждым годом повышается

роль этики, профессиональной компетентности в сфере деловых отношений. Только подготовленный в рамках уникальной для конкретного предприятия организационной культуры коллектив может быть полностью подготовлен к преодолению различных трудностей, решению нестандартных задач. Сплотить и объединить коллектив возможно только посредством грамотно организованной мотивационной политики посредством правильно подобранных методов стимулирования.

Главным результатом анкетирования и анализа является разбиение всего персонала ОАО «Пензаавтотранс» на целевые сегменты, выявление общих предпочтений сотрудников целевой группы и совершенствование на этой основе системы мотивации труда персонала предприятия.

Результаты исследования представлены во второй главе выпускной квалификационной работы.

---

<sup>57</sup> Сондерс М. Методы проведения экономических исследований / М. Сондерс, Ф. Льюис, Э. Торнхилл; [пер. с англ.]. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2006. – 640 с.

## **2. АНАЛИЗ, ДИАГНОСТИКА И КОНТРОЛЛИНГ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОАО «ПЕНЗААВТОТРАНС»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью ОАО «Пензаавтотранс» было создано в 2011 г. Предприятие располагается в г. Пензе в районе Севера.

Предприятие ОАО «Пензаавтотранс» оказывает услуги по междугородней транспортировке грузов городе Пензе, Пензенской области, России.

Основной вид деятельности – это массовые перевозки грузов и пассажиров автомобильным транспортом общего пользования, реализация проездных билетов, координация пассажирского транспорта.

Услуги, оказываемые ОАО «Пензаавтотранс»:

- пассажирские перевозки автомобильным транспортом по расписанию;
- организации-операторы местных городских и междугородных автобусных маршрутов;
- автомобильные перевозки штучных и тарных грузов;
- услуги автомобильных перевозок штучных и тарных грузов.

Для перевозки любых грузов, в том числе документации и посылок, услугами транспортной компании пользуются сотни предприятий малого и среднего бизнеса и индивидуальные предприниматели.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Пензаавтотранс».

В ОАО «Пензаавтотранс» каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенных функций управления или работ. При этом должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение функций и достижение поставленной цели.

Построение организационной структуры управления ОАО «Пензаавтотранс» выглядит следующим образом: во главе стоит директор, затем бухгалтерия, юридический отдел, отдел развития, отдел кадров, транспортный диспетчер, водители

разных категорий, координатор. Затем координатор, который осуществляет контроль работы других сотрудников.

В организационной структуре соблюдается логичность представления должностей и подразделений. Количество штатных единиц в ОАО «Пензаавтотранс» составляет на 2017 год 111 единиц.

## **2.2. Анализ практики управления мотивацией трудовой деятельности персонала организации**

Целью исследования является выявление основ мотивационной структуры управленческого персонала предприятия ОАО «Пензаавтотранс» и степени его трудовой мотивации, а также получение информации о методах мотивации, существующих в данной организации.

В исследовании участвовало 18 респондентов, 10 из которых занимают руководящие должности, остальные являются молодыми специалистами. Инструментом исследования, как уже было сказано, является социологический опрос в форме анкетирования (приложение 3).

Первые два вопроса анкеты направлены на выявление мотивационной структуры сотрудников по отношению к труду (табл. 2.1. и табл. 2.2).

Как видно из таблицы 2.1, третья часть опрошиваемых видит ценность своей работы в материальном удовлетворении своих потребностей. Другая треть – в стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Опираясь на общепризнанные теории мотивации, можно сказать, что большая половина управленческого персонала предприятия смотивирована по принципу удовлетворения потребностей, прежде всего низшего уровня.

К ним относят физиологические потребности и потребности безопасности. 27,7% опрошиваемых отдали приоритет такой ценности труда как возможность творческого роста. Следует заметить, что 38,8% сотрудников придают ценности работы как средству общения с коллегами наименьшее значение. Это говорит о

несущественном значении для руководителей и специалистов предприятия социально-психологической составляющей работы.

Таблица 2.1

Приоритетные ценности труда

№ п/п	Ценность труда	Уровень приоритетности	Кол-во ответов	В %
1.	Средство существования	1	6	33,3
		2	4	22,2
		3	3	16,6
		4	2	11,1
		5	3	16,6
2.	Уверенность в завтрашнем дне	1	6	33,3
		2	6	33,3
		3	5	27,7
		4	1	5,5
		5	-	0
3.	Средство общения с коллегами	1	1	5,5
		2	2	11,1
		3	4	22,2
		4	3	16,6
		5	7	38,8
4.	Возможность творческого роста	1	5	27,7
		2	3	16,6
		3	2	11,1
		4	5	27,7
		5	3	16,6
5.	Основная ценность жизни	1	-	0
		2	1	5,5
		3	3	16,6
		4	7	38,8
		5	7	38,8

Проанализируем ответы на следующий вопрос, который предполагает расстановку приведенных мотивов труда в порядке приоритетности (табл. 2.2).

Ценности труда обуславливают и его соответствующие мотивы. Так, с ценностью труда как средства существования (33,3%) тесно связан мотив вознаграждения соразмерного труду (38,8%), который по данному предприятию получил первый приоритет.

Это подтверждает версию, что на предприятии преобладает материальная заинтересованность в труде и стремление удовлетворять потребности низшего уровня.

## Приоритетные мотивы труда

№	Мотив труда	Уровень приоритетности	Кол-во ответов	В %
1.	Четко поставленные цели	1	-	-
		2	1	5,5
		3	-	-
		4	2	11,1
		5	-	-
		6	1	5,5
		7	8	44,4
		8	6	33,3
2.	Вознаграждение соразмерное труду	1	7	38,8
		2	5	27,7
		3	1	5,5
		4	2	11,1
		5	1	5,5
		6	2	11,1
		7	-	-
		8	-	-
3.	Возможность учиться и совершенствоваться	1	2	11,1
		2	1	5,5
		3	2	11,1
		4	4	22,2
		5	7	38,8
		6	1	5,5
		7	1	5,5
		8	-	-
4.	Безопасная среда	1	-	-
		2	1	5,5
		3	6	33,3
		4	1	5,5
		5	2	11,1
		6	1	5,5
		7	2	11,1
		8	5	27,7
5.	Нужность и важность работы	1	2	11,1
		2	3	16,6
		3	2	11,1
		4	5	27,7
		5	2	11,1
		6	2	11,1
		7	2	11,1
		8	-	-

6.	Возможность карьерного роста	1	5	27,7
		2	3	16,6
		3	3	16,6
		4	4	22,2
		5	1	5,5
		6	2	11,1
		7	-	-
		8	-	-
7.	Высокое доверие руководителя	1	2	11,1
		2	3	16,6
		3	7	38,8
		4	-	-
		5	5	27,7
		6	-	-
		7	1	5,5
		8	-	-
8.	Имидж фирмы	1	-	-
		2	1	5,5
		3	-	-
		4	1	5,5
		5	-	-
		6	5	27,7
		7	4	22,2
		8	7	38,8

Материальная заинтересованность, безусловно, является одним из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности, однако срабатывает он далеко не всегда. Это находит подтверждение в данном исследовании, где второй приоритет отдан возможности карьерного роста. 27,7% опрошенных ставят данный мотив труда на первое место, 55,5% – на последующие три, и ни один сотрудник не придает данному мотиву наименьшее значение. Высокое доверие руководителя, нужность и важность работы, возможность учиться и совершенствоваться заняли третий уровень приоритетности. Однако, сравнивая приоритеты первых трех уровней, можно увидеть, что наибольшее значение приобретает высокое доверие руководителя, далее следует нужность и важность работы, а затем – возможность учиться и совершенствоваться. Следует отметить, что имидж предприятия и четко поставленные цели занимают незначительное место в ряду приоритетности.

Рассмотрим третий вопрос, с помощью которого можно определить соответствие мотивационной направленности сотрудников и мотивационных воздействий, существующих на данном предприятии. На предложение оценить уже

предложенные выше восемь мотивов труда по 5-балльной шкале в соответствии с ситуацией в организации, были получены следующие результаты (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Оценка эффективности мотивационной направленности сотрудников

№	Мотив труда	Балл	Количество ответов	В %
1.	Четко поставленные цели	5	5	27,7
		4	10	55,5
		3	3	16,6
		2	-	-
2.	Вознаграждение соразмерное труду	5	1	5,5
		4	5	27,7
		3	11	61,1
		2	1	5,5
3.	Возможность учиться и совершенствоваться	5	10	55,5
		4	7	38,8
		3	1	5,5
		2	-	-
4.	Безопасная среда	5	1	5,5
		4	8	44,4
		3	9	50
		2	-	-
5.	Нужность и важность работы	5	12	66,6
		4	6	33,3
		3	-	-
		2	-	-
6.	Возможность карьерного роста	5	9	50
		4	7	38,8
		3	2	11,1
		2	-	-
7.	Высокое доверие руководителя	5	5	27,7
		4	6	33,3
		3	6	33,3
		2	1	5,5
8.	Имидж фирмы	5	4	22,2
		4	11	61,1
		3	3	16,6
		2	-	-

Четко поставленные цели не представляют особого значения в работе для большинства сотрудников, однако оцениваются они в данной организации хорошо. Возможно, это связано с удовлетворенной потребностью в данном направлении – непосредственные мотиваторы успешно справляются с удовлетворением данной потребности, что оказывает ослабляющее воздействие на мотивацию четко поставленными целями.

Удовлетворение работников заработной платой зависит не столько от ее размеров, сколько от социальной справедливости в оплате. Но как раз руководители и специалисты предприятия имеют серьезные претензии к администрации: лишь один сотрудник считает справедливым вознаграждение за свою работу, 27,7% сотрудников оценивают данный аспект в 4 балла и 61,1% опрошенных считают несправедливой действующую на данном предприятии систему материального вознаграждения. Данный аспект подрывает мотивацию и дисциплину труда, а также свидетельствует о существовании риска текучести кадров.

Возможность учиться и совершенствоваться, а также возможность карьерного роста являются важными мотивами труда и оцениваются большинством сотрудников в 5 баллов. Это говорит о том, что руководство предприятия осознает значимость данных мотивационных факторов и успешно осуществляет мотивирование в данном направлении. Персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия.

Как уже было сказано, многие сотрудники предприятия нуждаются в удовлетворении потребностей, связанных с безопасностью. Обеспечение стабильной и безопасной среды, уверенности в будущем является одним из основных мотивов труда сотрудников данного предприятия. Однако оценка данного аспекта работниками не позволяет говорить об обеспечении руководством стабильности и безопасности: 50 % опрошиваемых считают среду, в которой они работают не безопасной.

Высокое доверие руководителя не отличается высокой оценкой – лишь 27,7 % опрошиваемых считают отношения со своим начальником доверительными, при том, что данный аспект занимает третий приоритет в структуре ценностей труда персонала, а, следовательно, является для него одним из сильных мотивационных факторов.

Не менее важное значение сотрудники придают нужности и важности работы. 66,6 % опрошенных оценили данный фактор в 5 баллов. Причем среди управленцев рост чувства гордости за свою работу прослеживается в направлении к выс-

шему звену. Очень тесно со значимостью работы связаны качество и уровень организации работы в восприятии самих руководителей и специалистов. С целью выявления такой оценки респондентам было предложено выбрать из 9 предложенных принципов организации работы 4 наиболее важные. Были получены следующие результаты (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Наиболее важные принципы организации работы

№	Принцип организации работы	Кол-во ответов	В %
1	Чтобы требовала разнообразных навыков	10	55,5
2	Чтобы была простой в исполнении	5	27,7
3	Чтобы требовала самому принимать решения	10	55,5
4	Чтобы не требовала принятия самостоятельных решений	3	16,6
5	Чтобы был простой и доверительный контакт с руководителем	7	38,8
6	Чтобы работа не требовала контакта с руководителем	3	16,6
7	Чтобы хватало имеющихся знаний	4	22,2
8	Чтобы обеспечивала возможность непрерывного роста	12	67,7
9	Чтобы была полезна и приносила удовольствие	18	100

Итак, анализируя ответы, представленные в таблице 2.4, можно сказать, что предпочтение отдается работе, которая требует разнообразных навыков (55,5%) и самостоятельного принятия решений (55,5%). Наблюдается тенденция стремления принятия на себя большей ответственности и творческого подхода к работе. Это говорит об активном участии работников в планировании и организации собственного труда и трудового процесса в коллективе в целом. Самым важным критерием работы оказалась ее полезность и получения удовольствия от трудового процесса (100%). Вторым приоритетом является обеспечение возможности непрерывного роста (67,7%), что является отражением занимающих значительное место в мотивационной структуре персонала ценностей жизни и труда, заключающихся в творческом и карьерном росте.

Если рассмотреть данные направления совершенствования организации работы, и расположить их в соответствии с полученными приоритетами, то на вопрос “Как правильно организовать работу персонала, с целью повышения эффективности его деятельности?” можно дать примерно такой ответ. Работа должна прино-

сдать удовлетворение работнику, обеспечивать возможность непрерывного повышения квалификации и обучения, требовать разнообразных знаний и навыков, позволять самостоятельно принимать решения, обеспечивать простой и доверительный контакт с руководителем.

Пятый вопрос, шестой и седьмой вопросы анкеты направлены на анализ мотивов труда, определяемых руководителем. На вопрос “Устраивают ли Вас отношения с руководителем?” ответы распределились следующим образом (рис. 2.1).

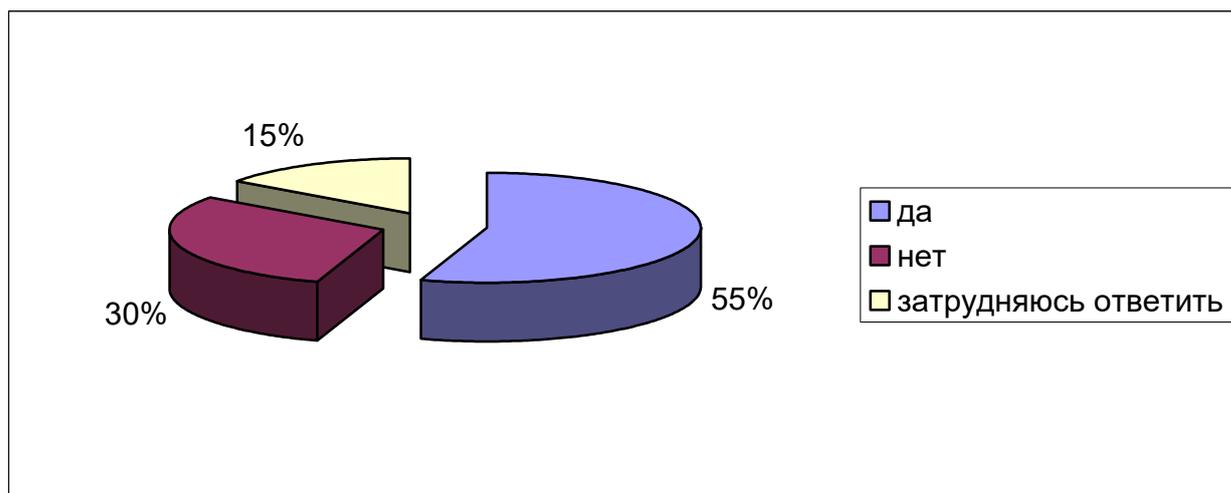


Рис. 2.1. Отношения с руководителем

Важнейшие причины, по которым не устраивают отношения с начальником, представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

#### Причины неудовлетворенности руководством

№	Причины неудовлетворенности отношениями с начальником	Кол-во ответов	В %
1	2	3	4
1.	Недостаточный уровень квалификации	2	11,1
2	Нет взаимопонимания	6	33,3
3	Жесткий контроль	8	44,4
4	Нет доверия к подчиненным	6	33,3
5	Не умеет слушать	4	22,2
6	Не учитывает интересы подчиненных	5	27,7
7	Не рассматривает вопросы карьеры	1	5,5
8	Не рассматривает вопросы повышения квалификации	1	5,5

Недоверие к подчиненным (33,3%), жесткий контроль (44,4%) со стороны руководителя, неучитывание интересов подчиненных (27,7%), отсутствие взаимопонимания (33,3%) говорит о существовании элементов директивного стиля управления. Можно предположить, что для 33,3% опрошенных, которые считают неудовлетворительными отношения с руководителем, директивный стиль управления является помехой. Жесткий контроль со стороны руководителя и отсутствие доверия к подчиненным, для которых расширение полномочий и доверительные отношения с руководителем являются одними из мощных стимулов в труде, может значительно ослабить мотивацию их деятельности. Однако, следует отметить, что данное положение значительно компенсируется рассмотрением вопросов планирования карьеры и повышения квалификации, которые обладают огромной мотивирующей силой, и в системе ценностей труда персонала занимают второе место после материального вознаграждения.

Следующие два вопроса направлены на выявление наиболее действенных материальных и нематериальных факторов мотивации труда. С ответами на вопрос “Какие материальные факторы мотивации оказывают на Вас наибольшее влияние?” можно ознакомиться в таблице 2.6.

Таблица 2.6

#### Влияние материальных факторов мотивации

№	Материальные факторы мотивации	Кол-во ответов	В %
1	2	3	4
1	Оклад	15	83,3
2	Индивидуальная надбавка	16	88,8
3	Премии по итогам работы	16	88,8
4	Кредиты	8	44,4
5	Проценты от продаж	17	94,4
6	Медицинское страхование	6	33,3
7	Квартальные	3	16,6
8	Обучение	11	61,1
9	Материальная помощь	10	55,5
10	Оплачиваемые обеды	6	33,3
11	Оплата временной нетрудоспособности	2	11,1
12	Автомобиль	5	27,7
13	Мобильные телефоны	5	27,7

Итак, наиболее действенными мотивационными факторами для управленческого персонала предприятия являются проценты от продаж (94,4%), премии по итогам работы (88,8%), оклад (83,3%) и индивидуальная надбавка (88,8%), что еще раз подтверждает преобладание факта материальной заинтересованности в работе. Немалое значение приобретает обучение (61,1%).

Следующий вопрос анкеты дает информацию о наиболее действенных нематериальных факторах мотивации для управленческого персонала предприятия (табл. 2.7).

Таблица 2.7

### Влияние нематериальных факторов мотивации

№	Нематериальные факторы мотивации	Кол-во ответов	В %
1	Хороший моральный климат	8	44,4
2	Карьерный рост	13	72,2
3	Хорошие условия труда	14	77,7
4	Гибкий график работы или предоставление свободного времени	12	66,6
5	Оплата путевок	10	55,5
6	Социальный отпуск	7	38,8

Немаловажными оказались все приведенные нематериальные факторы мотивации, однако наиболее важными являются хорошие условия труда (77,7%), карьерный рост (72,2%), гибкий график работы (66,6%).

Итак, раскрыв основу мотивационной структуры управленческого персонала предприятия, необходимо выяснить, предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников. В данном случае ответы сотрудников распределились следующим образом (рис. 2.2).

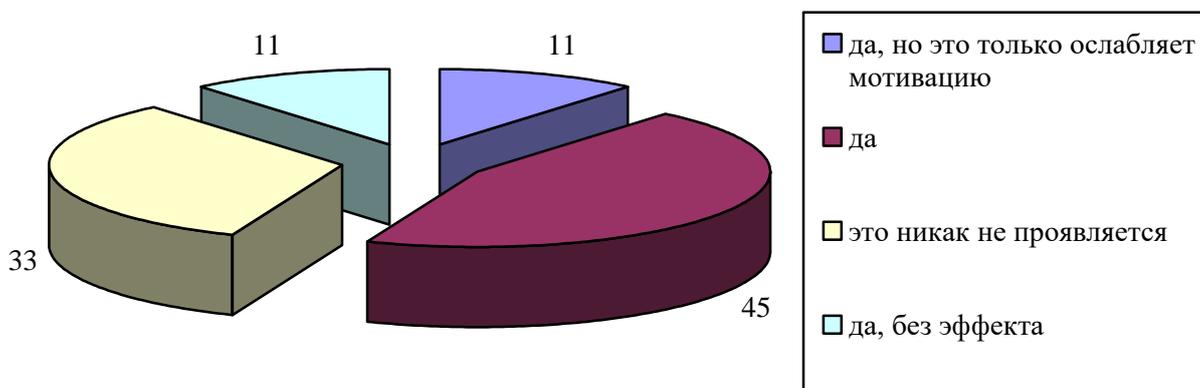


Рис. 2.2. Мнения по использованию предприятием методов мотивации

Итак, 33% сотрудников считают, что руководство не использует мотивационный подход в управлении персоналом. 45% работников считают, что мотивирующее воздействие используется, 11% опрошенных считает, что оно только ослабляет мотивацию и 22% - что используется без эффекта. На вопрос "Если действия по повышению мотивации сотрудников используются, то назовите какие?" были получены следующие ответы: 44,4% отметили, что это создание возможности обучения и карьерного роста; 11 % считают, что это признание и доверие руководителя; 11,1% - предоставление большей свободы и полномочий; 17,7% - хорошие условия труда; 37,7 % - благоприятный психологический климат или мероприятия по сплочению коллектива (совместные праздники и коллективный отдых). Следует отметить важный недостаток в управлении мотивацией руководства – очень мало используется такие мотивационные факторы как признание и доверие руководителя и предоставление большей свободы и полномочий. Это отмечалось уже не однократно, при этом данные факторы обладают большой мотивационной силой. При этом сотрудники не указали ни одной формы материального поощрения. На данном предприятии используется тарифно-окладная форма оплаты труда.

Таким образом, прослеживая структуру мотивационной направленности управленческого персонала предприятия и действующие на данном предприятии методы мотивации, можно сказать, что мотивационная система здесь продумана недостаточно качественно. Руководитель в основном делает упор на предоставление возможности карьерного роста и обучения, но практически не считается с другими потребностями своих работников. 55% процентов сотрудников считают, что предприятие неэффективно мотивирует их труд. Опираясь на данные анализа, можно разработать рекомендации по повышению эффективности управления системой мотивации труда персонала предприятия ОАО «Пензаавтотранс».

### 2.3. Оценка мотивации трудовой деятельности персонала

В процессе исследования выявлена сильная корреляция между типом темперамента сотрудников и их мотивационными предпочтениями. Выявленная закономерность представляет собой особый научный интерес. Напомним характерные черты представителей четырех типов темперамента по Айзенку. Самыми энергичными и вспыльчивыми являются холерики. Как правило, такие люди редко планируют свою деятельность, в затруднительных ситуациях действуют быстро и решительно, предпочитая обдумывать возможные последствия своей работы уже после ее завершения. Сангвиники – очень общительны, оптимистичны, представительны, всегда готовы пойти на риск, если дело этого стоит. Люди такого типа, как правило, идеальные руководители. В жизни они актеры, смены настроения, поведения зависят исключительно от атмосферы, в которой они в данный момент находятся. Флегматики – это несколько инертные личности, нередко очень эрудированные и мудрые. Все свои жизненные шаги они тщательно планируют. Такие люди не прочь побыть одни, постоянно мечтают о стабильности. В работе их привлекает социальный пакет и стопроцентная уверенность в завтрашнем дне. Если их во время подбодрить, похвалить, они могут принести весьма плодотворные результаты. Меланхолики отличаются сильно выраженным чувством романтизма. Такого человека легко определить по медленному темпу речи, склонности вспоминать старые времена, они очень обидчивы и нерешительны. Их направленность на прошлое сильно мешает реализации своих способностей. Ярким меланхоликам лучше предлагать творческие должности, такие как дизайнер по упаковке или организатор корпоративных вечеров.

Опрос проводился в нескольких отделах предприятия ОАО «Пензаавтотранс» по анкете №2, представленной в приложении 4.

В коллективах этих отделов предприятия ОАО «Пензаавтотранс» выявлено 6 ярких холерика, 3 сангвиника, 10 флегматиков и 5 меланхоликов. Остальные 6 работников являются представителями промежуточных темпераментных групп. Методом искусственного прикрепления промежуточных типов темперамента к ос-

новным получили следующую структуру типов темперамента работников ОАО «Пензаавтотранс» (рис. 2.3).

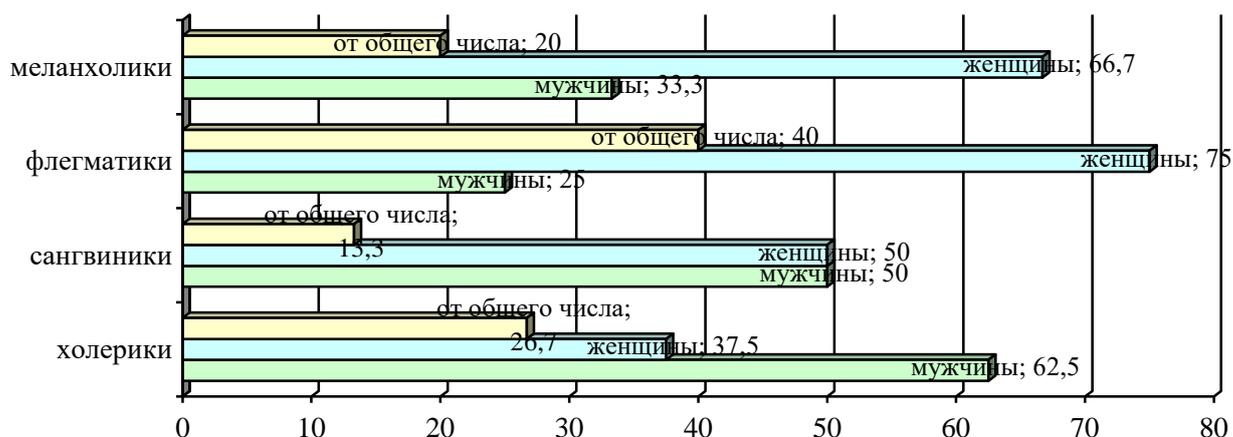
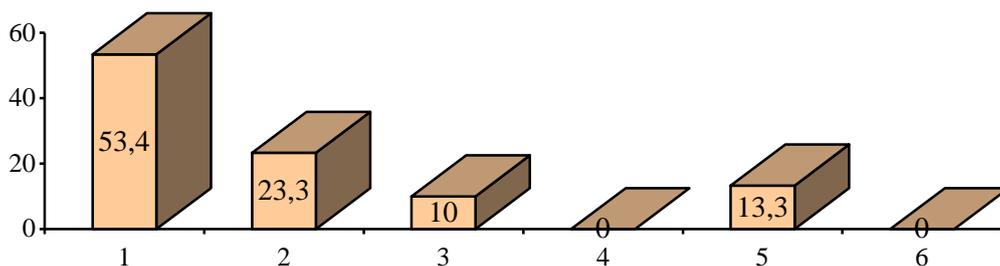


Рис. 2.3. Структура типов темперамента работников

Группа холериков состоит из 8 человек, то есть составляют 26,7% от общего числа респондентов. Среди холериков выявлено 62,5% мужчин (5 человек) и 37,5% женщин (3 человека).

Меньшая часть респондентов относятся к группе сангвиников и составляют 4 человека (37,5% от общего числа). Из них как мужчины, так и женщины составляют 50%. Большая часть опрошиваемых (12 человек, т.е. 40%) являются флегматиками. К ним относятся 25% (3 человека) мужчин и 75% (9 человек) женщин. Оставшаяся часть респондентов относится к группе меланхоликов, которые составляют 20,0% (6 человек). Из них 33,3% (2 человека) мужчины и 66,7% (4 человека) женщины.

В 6 вопросе респондентам предлагалось выделить наиболее приоритетные ценности в своей работе (рис. 2.4).

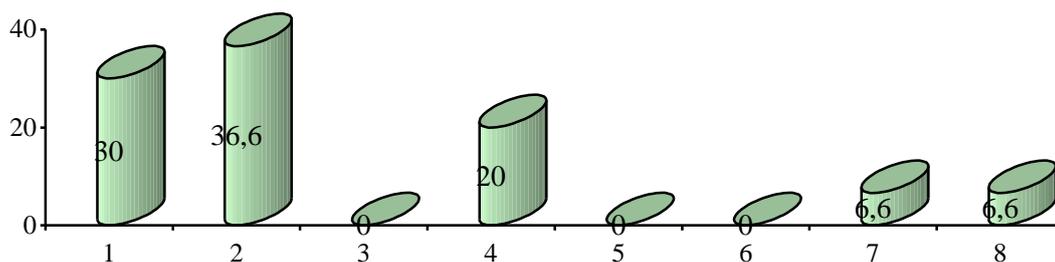


1- хороший заработок; 2 – интересная работа; 3 – отпуск;  
 4 – самореализация и самостоятельность в труде;  
 5 – соответствие работы способностям и навыкам; 6 – возможность продвижения по службе.

Рис. 2.4. Ведущие ценности респондентов в работе на предприятии ОАО «Пензаавтотранс»

Ведущими ценностями в сфере труда большинство респондентов назвали хороший заработок (53,4%), интересную работу (23,3%), соответствие работы способностям (13,3%). К второстепенным ценностям удобное место работы, большой отпуск (10,0%). Такие ценности как возможность самореализации и самостоятельности в труде (0%), возможность продвижения по службе (0%) оказались не популярными среди работников. Это подтверждает низкий уровень работы с коллективом и достаточно низкий уровень оплаты труда у большинства работников. А также иерархия ценностей труда не имеет существенных отличий в зависимости от возраста работника. Достаток в зарплате привлекателен для всех групп возрастов. Тем не менее, молодых также интересует интересная работа, а притяжения людей старшего возраста к удобному времени работы и большому отпуску.

Несмотря на то, что большинство респондентов основной ценностью в сфере труда выбирают хороший заработок, для них, оказывается, не менее важна и гарантия занятости. 36,6% (11 человек) опрошенных считают эту ценность основным стимулом к работе на сегодняшний день (рис. 2.5).



1 – хороший заработок; 2 – гарантия занятости; 3 – реализация своих способностей;  
 4 – отношения с руководством и коллегами по работе; 5 – повышение квалификации;  
 6 – общественное признание труда; 7 – самостоятельность в труде;  
 8 – необходимость содержать семью.

Рис. 2.5. Основные стимулы к работе персонала предприятия ОАО «Пензаавтотранс»

Отмечают также самостоятельность (6,6%) в труде и необходимость содержать семью (6,6%). Не менее важным являются отношения с руководством и коллегами по работе (20,0%), что свидетельствует о достаточно сплоченном коллективе. Это подтверждает и вопрос №8 (рис. 2.6), где большинство респондентов считают свой рабочий день прекрасной возможностью встретиться с коллегами (46,7%), из них большая часть смешанного типа темперамента холериков с флегматиками, которым свойственно находиться в «толпе».

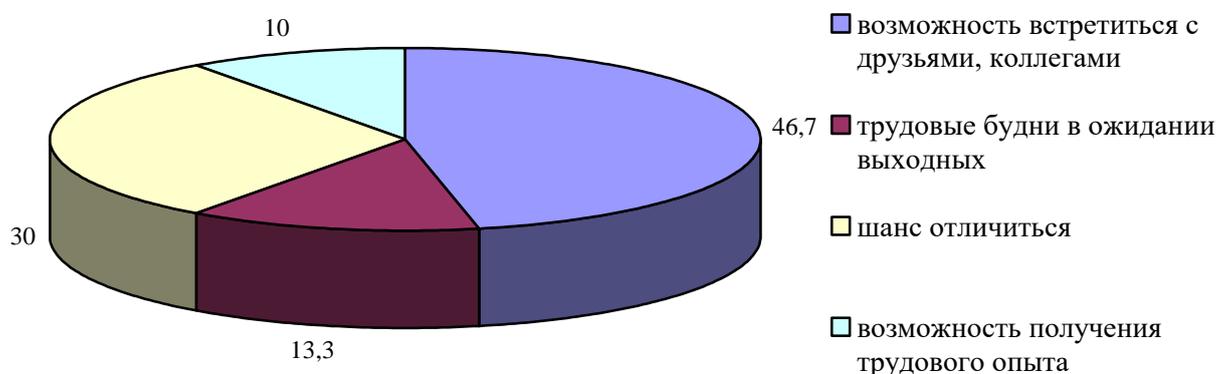
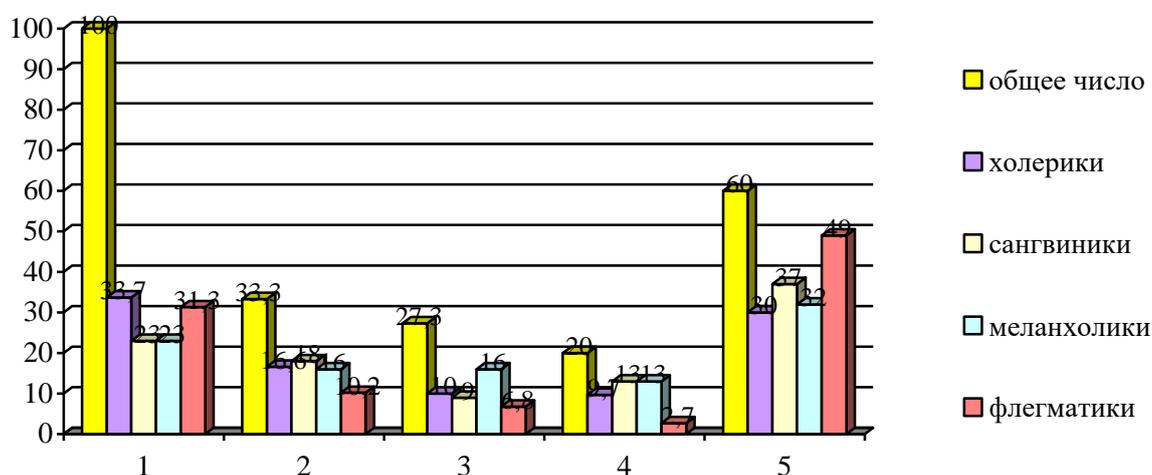


Рис. 2.6. Отношение работников к рабочему дню

Каждый же день пытаются отличиться 30,0% респондентов, что, скорее всего, им необходимо для самоутверждения и признания руководителем.

Пассивно не ожидая и не планируя ничего «сверхестественного» и только думая о приближающихся выходных проводят день 13,3%. Из последнего следует, что у работников полностью отсутствуют мотив к работе и предлагаемое стимулирование является не столь важным. В коллективе ОАО «Пензаавтотранс» есть работники, которые получают трудовой опыт – 10,0%. Это монтажники и инженеры, которые работают не так давно на предприятии, являются по типу темперамента сангвиниками, которые четко знают, что хотят от жизни.

Несмотря на относительно низкий уровень зарплаты, на предприятии используются, в основном, только денежные методы стимулирования в форме премий. Пренебрежение же такими методами мотивации как повышение по должности, обучение за счет фирмы снижают интерес работников к своей деятельности, делает работу в глазах персонала только средством кратковременного заработка. Высоко значимую роль зарплаты в деятельности персонала подтверждают и ответы на вопрос №10 по поводу выявления демотивирующих факторов (рис. 2.7).



1 – низкая зарплата; 2 – плохие условия труда и быта; 3 – неинформированность персонала; 4 – нечеткость поставленных руководством целей; 5 – низкий уровень социальной защиты

Рис. 2.7. Демотивирующие факторы

100% респондентов ответили, что низкая оплата труда снижает настрой на работу. Большинство сотрудников ждут от руководства не только достойной зар-

платы, но и социальной защищенности (60,0%), которая предоставляется в настоящее время узкому кругу специалистов. Малый показатель на ответ «плохие условия труда и быта» (33,3%) говорит о достаточно хорошо оборудованных рабочих местах, которые продолжают совершенствоваться, так как на предприятии одним из самых важных является развитие и реструктуризация отделов.

Интересна следующая выявленная тенденция. Все холерики и часть сангвиников не нуждаются в социальных гарантиях, они обладают достаточной рискованностью и предпринимательской инициативой и потому готовы вести дело на свой страх и риск. Один из инженеров-сангвиников нуждаются в сравнительно невысокой, но стабильной оплате труда с перспективой дальнейшей занятости на предприятии. В качестве награды за успех в работе большая часть холериков предпочитают достойную премию (составляют 43,7% от этой группы). Холерики составляют 50% группы, которая предпочла бы весь комплекс поощрения, что говорит об отсутствии определенных планов в работе. Сангвиники, которые предпочли в качестве награды высокую премию, составляют 12,5% этой группы. 12,5% респондентов предпочли расширение должностных прав, что является для них фактором продвижения по служебной лестнице и признания их работы руководителем. Группу «публичная похвала руководителем с выдачей символической премией» составляют 75% флегматиков, остальные предпочитают просто достойную премию (31,3%). Это говорит, скорее всего, о нехватке денежных средств. Один из флегматиков предпочел бы выбрать сам, что будет более необходимо. Меланхолики же разбились на три равные группы, которые предпочитают в качестве поощрения публичную похвалу руководителя с выдачей символической премии (25%), предоставление дополнительных отгулов (100%), достойную премию (12,5%).

В результате анкетного опроса выяснено, что привязанность к высокой заработной плате для работников ОАО «Пензаавтотранс» не самое главное. И это подтверждают результаты исследования о преобладании предпочтений трудового поведения (рис. 2.8).

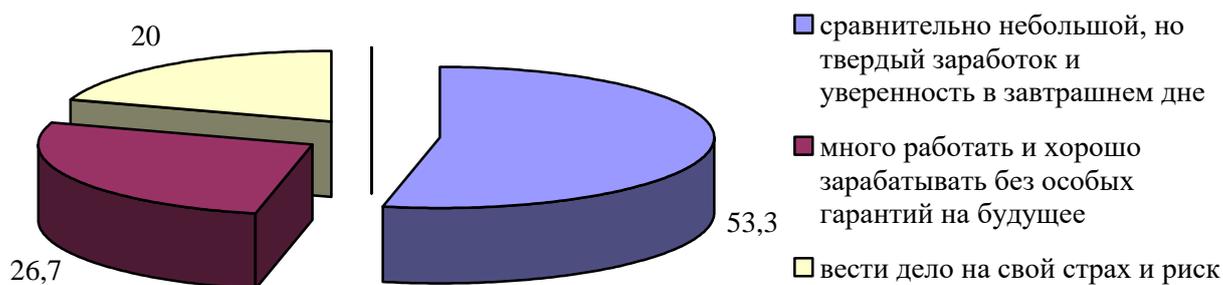


Рис. 2.8. Предпочтения места работы работниками предприятия ОАО «Пенза-автотранс»

Подавляющее большинство опрошенных предпочитают иметь сравнительно небольшой, но твердый заработок и уверенность в завтрашнем дне (53,3%). Почти в два раза меньшее число респондентов демонстрирует способность к риску и предприимчивости.

Много работать и хорошо зарабатывать без особых гарантий на будущее, хотя только 26,7%. Вести дело на свой страх и риск готовы 20,0%, к которым относятся по большей части холерики (66,6%) и сангвиники (33,3%). Что касается сравнительно небольшого заработка и уверенности в завтрашнем дне, то все меланхолики и 62,5% флегматиков предпочли именно такую модель трудовую поведения.

Замечено также, что в случае кризиса производства и длительной задержки оплаты труда большинство холериков (16,6%) первыми оставят работу и займутся поиском новой. Наиболее преданны фирме флегматики и меланхолики, они будут продолжать работать, надеясь на лучшее (56,7%) (рис. 2.9).

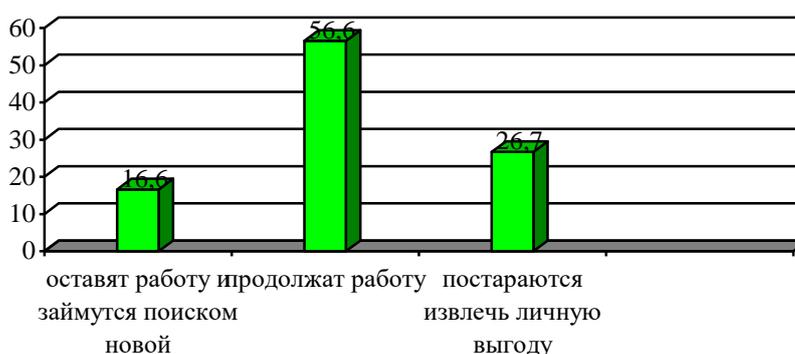


Рис. 2.9. Поведение людей в кризисной ситуации

Сангвиники же из трудностей предприятия стараются извлечь личную выгоду. Для большинства из них трудности производства – это возможность отличиться, повысится в дальнейшем по должности (50% из количества выбравших этот вариант). Также такой вариант ответа выбрали 37,5% холериков и 12,5% флегматиков.

Очень часто на предприятиях отсутствует системы поощрения, но зато разработаны и, можно сказать, успешно применяются штрафные санкции. Так и на ОАО «Пензаавтотранс» существует система наказаний, которая по ответам большинства респондентов применяется очень редко (63,3%). В случае ее применения в основном лишают премии (20,0%) и назначают выговоры (16,7%). Большую часть претензий руководитель выражает наедине с работником, что доказывают ответы респондентов (86,7%), и достаточно редко публично, так ответили 13,3% опрошенных. По словам же самих руководителей, публичное выражение недовольства происходит в случае злостных нарушений, тогда они просто не сдерживаются.

Не полностью удовлетворенный пласт физиологических потребностей (по А. Маслоу) подтверждает и высокая доля затрат на продукты питания в общей структуре потребительских расходов персонала: затраты на продовольственные товары занимают первое и второе место в структуре преобладания доли ежемесячных расходов (33,3% и 43,3% соответственно). На третьем месте (33,3%) – сбережения персонала. Активно сберегает молодежь и сотрудники среднего возраста. Достаточно большая доля сбережений и затрат на продовольственную группу товаров еще раз подтверждают низкий уровень жизни работников. Развлечения и отдых занимают лишь шестую долю в доходах домохозяйств сотрудников. Также выявилась группа сотрудников, у которой большая часть зарплаты уходит на обучение ребенка, помощь родителям, оплату лечения и т.д. Это означает, что в дальнейшем руководство должно проводить политику увеличения доли затрат на оплату труда в общих издержках производства. Во всех теориях мотивации (теория А. Маслоу, Герцберга) при реализации мотивационной политики следует начинать, прежде всего, с повышение оплаты труда. Причем, эффективно повышение не оклада, а премий за особые достижения.

Надбавкой на предприятии является премия, которая выдается, из ответов респондентов, по решению руководителя. Из вопроса №21 видно, что премия воспринимается как должная оплата у большинства сотрудников и только 13,3% воспринимают надбавку в виде премии за определенные заслуги. Ответы этой группы - либо погрешность исследования, либо премии за особые достижения назначаются небольшой группе сотрудников, «приближенным руководителя».

Низкий уровень заработка может подтолкнуть работников подрабатывать (13,3% не отказались бы при возникновении возможности дополнительного заработка). В связи с этим руководству следует предоставить дополнительную возможность заработка на предприятии, либо повышать оплату труда. Также эта тенденция показывает нерациональность решения по поводу принятия новых сотрудников, необходимо использовать внутренний трудовой резерв организации. Работа сотрудников параллельно в двух организациях значительно снижают их эффективность работы на ОАО «Пензаавтотранс», следовательно, на мотивацию этой группы персонала следует обратить особое внимание. Большая часть работников, которая в основном состоит из семейных, отказались в связи с важностью для них свободного времени (53,4%). 33,3% это люди, которых в работе все устраивает. Эта часть сотрудников для предприятия является самой важной, так как они составляют костяк для сплоченности коллектива. Сильная сплоченность этой группы объясняется также высоким уровнем авторитета руководителя, в коллективе отсутствует неформальный лидер. Жизненные цели большинства сотрудников этой группы (62,3%) совпадают с общеорганизационными, а вот цели молодых сотрудников, в основном работников цеха, независимы от корпоративных, это вызывает сильные опасения. Сотрудники работают не в команде, а преследуют только личные цели. Это сильно снижает эффективность их работы и увеличивает затраты времени на ее исполнение. Следует отметить желание сотрудников работать в дружном коллективе: 53,3% желают, чтобы их зарплата зависела от результатов деятельности всего коллектива и только 30% хотят получать высокую зарплату, независимо от атмосферы в коллективе.

Особый интерес представляет степень удовлетворения персонала своей работой. 46,7%, в большинстве случаев, удовлетворены своей работой. Это, в основном, работники 30 – 45 лет, работающие на предприятии с момента основания. Сотрудники же в возрасте 18-30 лет и другие, работающие на предприятии меньше двух лет, довольны своей работой время от времени (20%) или скорее не довольны (23,3%). Это еще раз подтверждает низкую степень адаптации молодых сотрудников организации. Не исключено, что в коллективе их притесняют и недостаточно стимулируют в сравнении с остальными работниками.

Подведем итоги анализа мотивации трудовой деятельности персонала.

1. Как выяснилось в ходе опроса, ведущими ценностями в сфере труда большинство респондентов назвали хороший заработок (53,4%), интересную работу (23,3%), соответствие работы способностям (13,3%). К второстепенным ценностям: удобное место работы, большой отпуск (10,0%). Такие ценности как возможность самореализации и самостоятельности в труде (0%), возможность продвижения по службе (0%) оказались не популярными среди работников. Это подтверждает низкий уровень работы с коллективом и достаточно низкий уровень оплаты труда у большинства работников.

2. Несмотря на то, что большинство респондентов основной ценностью в сфере труда выбирают хороший заработок, для них не менее важна и гарантия занятости. 36,6% (11 человек) опрошенных считают эту ценность основным стимулом к работе на сегодняшний день. Отмечают также самостоятельность (6,6%) в труде и необходимость содержать семью (6,6%). Важным также отмечены отношения с руководством и коллегами по работе (20,0%), что свидетельствует о достаточно сплоченном коллективе.

3. На анализируемом предприятии используются, в основном, только денежные методы стимулирования в форме премий. Пренебрежение же такими методами мотивации как повышение по должности, обучение за счет фирмы снижают интерес работников к своей деятельности, делает работу в глазах персонала только средством кратковременного заработка. При этом все респонденты ответили, что низкая оплата труда снижает настрой на работу. Большинство сотрудников

ждут от руководства не только достойной зарплатой, но и социальной защищенности (60,0%), которая предоставляется в настоящее время узкому кругу специалистов.

4. Большая часть опрошенных предпочитает иметь сравнительно небольшой, но твердый заработок и уверенность в завтрашнем дне (53,3%). Почти в два раза меньшее число респондентов демонстрирует способность к риску и предприимчивости.

5. На ОАО «Пензаавтотранс» существует система наказаний, которая по ответам большинства респондентов применяется очень редко (63,3%). В случае ее применения в основном лишают премии (20,0%) и назначают выговоры (16,7%). Большую часть претензий руководитель выражает наедине с работником, что доказывают ответы респондентов (86,7%), и достаточно редко публично, так ответили 13,3% опрошенных.

Таким образом, проведенный анализ позволяет выявить недостатки в существующей системе мотивации труда персонала предприятия ОАО «Пензаавтотранс» и разработать рекомендации по повышению мотивации труда. Разработанные рекомендации будут представлены в третьей главе выпускной квалификационной работы.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОАО «ПЕНЗААВТОТРАНС»**

#### **3.1. Резервы управления мотивацией трудовой деятельности персонала**

В результате проведенного анализа становится ясно, что мотивация имеет огромное значение для эффективного функционирования организации. Рассмотрим основные резервы повышения эффективности мотивации труда персонала.

Мотивация может иметь пять основных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование<sup>58</sup>.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда<sup>59</sup>.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом

---

<sup>58</sup> Климичев, В.И. Проблемы мотивации и удовлетворенности трудом / В.И. Климичев, А.П. Смирнова // Социологические исследования. – 2017. - №15. – С. 77.

случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда – содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

---

<sup>59</sup> Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие /

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности<sup>60</sup>.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы – низкая трудовая культура самих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали<sup>61</sup>:

- ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;
- правильно располагать и хранить нужные предметы;
- постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;
- постоянная готовность рабочего места к проведению работы;
- усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке на соответствие его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в по-

---

Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 255 с.

<sup>60</sup> Управление персоналом на производстве: учеб. пособие / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 381 с.

<sup>61</sup> Щукин, В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда / В. Щукин // Управление персоналом. – 2016. - №12. – С. 38-41.

стоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Важно ответить, что оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Немаловажное значение имеют и мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы. Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

До сих пор рассматривались методы мотивации, в основном, в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Это означает, что обзор методов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений

о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации<sup>62</sup>:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной заработной платы в обычных условиях;
- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;
- работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий;
- дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников.

В процессе проведения исследования определения мотивации персонала ОАО «Пензаавтотранс» были выявлены следующие характерные черты коллектива предприятия:

- главным мотивирующим фактором большинство сотрудников считают хороший заработок и соответствие работы способностям;
- определен низкий уровень заработной платы работников производственных отделов;
- достаточно высокий уровень авторитета руководителя в глазах большинства сотрудников, совмещение роли формального и неформального лидера в лице руководителя;

---

<sup>62</sup> Каверзин, Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // Служба кадров. – 2014. - №8. – С. 32-37.

- выявлена недостаточная сплоченность коллектива из-за наличия двух обособленных групп по возрасту;
- особый научный интерес представляет выявленная корреляция между типом темперамента сотрудников и их мотивационными предпочтениями.

Исходя, из выявленных тенденций необходимо разработать:

- эффективную систему оплаты труда, направленную на поощрение инициативных, заинтересованных работников;
- создать отлаженную систему нематериального стимулирования;
- разработать рекомендации для индивидуального стимулирования работников, методом максимального удовлетворения потребностей выделенных фокус групп.

Рассмотренные выше меры по развитию системы мотивации персонала на предприятии ОАО «Пензаавтотранс» неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом в организации. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры.

Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Психологический климат как термин появился в менеджменте сравнительно недавно, так как раньше этой стороне управления уделяли мало внимания и рассматривали преимущественно технические моменты, связанные с экономической стороной. Лишь в 20-е годы XX века впервые широко был поставлен вопрос о том, что психологический климат в коллективе имеет не меньшее значение, чем другие аспекты деятельности. Чем дальше развивался менеджмент, тем больше акцент смещался с факторов принятия решений на факторы их реализации. Реализация решений – это психологическая задача управления. Психологический кли-

мат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

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

Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

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

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

Деструктивный (дисфункциональный) конфликт проходит в своем развитии две стадии:

- формализация отношений. Она характеризуется расширением зоны конфликта, акцентом на разногласия, сужением зон соприкосновения, сухим и иногда чрезмерно вежливым стилем общения.

На этой стадии выход из конфликта возможен при взаимном желании сторон и тактичном и психологически мотивированном вмешательстве третьего лица (руководителя, неформального лидера, обладающего экспертной властью). Пути выхода из конфликта на этой стадии – изложение в спокойной форме взаимных недовольств и претензий, акцент на сходных позициях, выяснение недоразумений, поиск точек соприкосновения и, в случае успеха, выход из конфликта.

- стадия психологического антагонизма.

Она характеризуется взаимным беспричинным отталкиванием, накоплением отрицательных эмоций, которое разрешается взрывом. Доводить ли до взрыва или постараться смягчить ситуацию решает руководитель, поскольку каждый из способов разрешения имеет свои достоинства и недостатки. В частности, допустить взрыв или даже спровоцировать его руководитель может в том случае, если абсолютно уверен в поддержке основной части коллектива и хочет развязать все накопившиеся противоречия разом.

Следует помнить, что разрешение конфликта должно произойти не только в рациональной форме (стороны нашли общую точку зрения), но и в эмоциональной (у них не должно остаться досады или злости друг на друга).

Предотвратить деструктивный конфликт значительно эффективнее, чем его разрешить. Поэтому необходимо знать, что деструктивный конфликт – это комбинация объективных предпосылок (конфликтная ситуация) и субъективного фактора (инцидент).

Конфликтная ситуация создается факторами внешней среды или организационными перестройками. Причиной инцидента могут быть низкая квалификация руководителя и возникающее из нее «положение угрожаемого авторитета» - руко-

водитель пытается избежать ситуаций, в которых может проявиться его некомпетентность и притесняет людей, способных это обнаружить.

В результате блокируется информация, дающая представление о реальном положении вещей. Инцидент возникает вследствие некультурного обращения руководителя с подчиненными, если руководитель не обращает внимания на высокую квалификацию подчиненного и не продвигает его по службе. Конфликт может возникнуть в результате несоответствия поощрения и наказания в коллективе реальному вкладу сотрудников в деятельность организации, когда руководитель проявляет недоверие к кому-либо из работающих и информирует об этом сотрудников или не выполняет обещаний, данных при приеме на работу.

Избежать конфликтной ситуации полностью невозможно, т.к. многие ее источники вне власти руководителя, но ослабить ее воздействие можно и нужно, если квалифицированно осуществлять функции менеджмента.

Управленческому персоналу ОАО «Пензаавтотранс» при развитии системы управления конфликтами необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов. Деструктивный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности организации. Менеджеру следует стараться предупредить деструктивный конфликт, контролируя возникающие в организации конструктивные конфликты. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта. Для этого можно используются следующие группы методов<sup>63</sup>:

- ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив;

---

<sup>63</sup> Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М: Бератор, 2015. – 168 с.

- методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.);
- методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

Для предупреждения деструктивных конфликтов и возможного перетекания конструктивных конфликтов в деструктивные на предприятии может быть налажена определенную систему предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий конфликтов. Такая система может включать в себя ряд мероприятий: четкое определение и разъяснение требований к работе для всех структурных подразделений и должностных лиц, создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации и культуры организации, постановка и развитие организационных целей, стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем, отладка механизма обратной связи в системе коммуникации организации, создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам) и т.д.<sup>64</sup>. Такая система позволит руководителям во время обнаруживать возникающие конфликты, эффективно выявлять их причины, быстро начинать управление конфликтными ситуациями, а, следовательно, и предотвращать наиболее тяжелые последствия деструктивных конфликтов, такие как формализацию отношений, психологический антагонизм и практически всегда следующее за ними снижение общей результативности работы. Таким образом, создание на предприятии системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функ-

---

<sup>64</sup> Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.

ционирования системы управления на предприятии, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Немалую роль в развитии и протекании конфликтных ситуаций и поддержании благоприятного микроклимата в коллективе играет организационная культура. В современной литературе существует много определений организационной культуры. Ограничимся определением, данным О.С. Виханским, А.И. Наумовым, согласно которому организационная культура «... это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающим людям ориентиры поведения и действий»<sup>65</sup>.

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

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы ОАО «Пензаавтотранс»:

- поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных;
- заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников;

---

<sup>65</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд. – М.: Гардарики, 2012 г.

- реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. "Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками" - услышал он от президента компании;
- обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться;
- развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством;
- критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организа-

ции и составляющие ядро ее организационной культуры. Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных;

- организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то, что не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала "выкладываться" на работе;
- широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

По сути дела, речь в предложенных методах идет о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной оргкультуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Рассмотрение путей формирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организа-

ционной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности их поведения.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение "выстраивать", выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

Чтобы оценить влияние на результативность труда социально-экономических методов мотивации, необходимо реализовывать их при неизменности иных составляющих комплекса стимулирования, в частности материальных стимулов. Таким способом можно будет отследить степень влияния нематериального стимулирования на производительность труда и соотнести его с влиянием материального поощрения и выбрать наиболее оптимальной.

Для повышения экономического стимулирования существующая на предприятии ОАО «Пензаавтотранс» система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ОАО «Пензаавтотранс» могут стать: оплаченные праздничные дни; дополнительное пенсионное страхование в организации; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

Для усовершенствования социально-психологических методов мотивации персонала ОАО «Пензаавтотранс» необходимо:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на

основе развития системы управления конфликтами;

- формирование и развитие организационной культуры на основе.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность системы мотивации персонала предприятия.

### **3.2. Система управления стимулированием труда как фактор мотивации персонала**

Основным недостатком применяемой системы оплаты труда на предприятии является ее традиционность. Традиционно высокий должностной оклад отнюдь не всегда гарантирует заинтересованность и высокую результативность персонала, а создает реальную опасность переплаты сотрудникам за неделанную работу.

Основными негативными факторами повышения оклада являются лишь кратковременное повышение работоспособности персонала и быстрое привыкание к новому доходу.

Одновременно на предприятии ОАО «Пензаавтотранс» наблюдается низкий уровень оплаты труда у рабочих производственных отделов. Это является сильным демотивирующим фактором, в связи с этим предложенная программа включает 15% повышение оклада рабочим. В настоящее время, вследствие расширения производственной сферы предприятия, такое повышение является временно не возможным. Увеличение материального стимулирования, возможно, будет осуществлено через 5-6 мес. после формирования системы сбыта новых видов продукции.

Источниками повышения оклада рабочему персоналу могут быть<sup>66</sup>:

- появление дополнительной прибыли за счет реализации новых видов продукции;

---

<sup>66</sup> Базаров Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие [для соц. психологов, менеджеров по персоналу, кадровикам и др.] / Т. Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.

- долгосрочная политика руководства предприятия, направленная на повышение доли оплаты труда в совокупных издержках производства. Данный метод повышения оклада представляется возможным вследствие сокращения издержек за счет увеличения объемов производства, поиска более дешевых источников сырья и т. д.

Важным замечанием в системе постоянной оплаты труда является оплата сверхурочных часов. Здесь целесообразна почасовая оплата труда с 20% прибавкой к средней оплате трудового часа в вечернее время и с 50% прибавкой в ночную.

Повышение оплаты труда служащим предприятия в настоящее время не представляется нужным. Основной упор для стимулирования необходимо делать на системе премий. Ошибкой многих руководителей является традиционный российский подход – «твердый оклад» + «стабильная премия», быстро превращающаяся в дополнительный оклад, абсолютно не являющийся стимулом к повышению эффективности.

В программе предусмотрена система двух видов премий:

- корпоративная премия;
- индивидуальная премия.

Корпоративная система премий предусматривает начисление 15% квартальных и 20% годовых к окладу работнику за общие достижения предприятия. Премия может быть выдана за производство и реализацию n-ого числа продукции, награждение предприятия на различных региональных, всероссийских и международных семинарах, выставках, ярмарках, конкурсах и т.д.

Начисляется по кварталам в соответствии с выполнением плана работы и в конце года в случае более высокого производственного показателя по сравнению с предыдущим годом. Данный вид премий начисляется всем работникам предприятия.

Необходимо отметить следующие преимущества данного вида премий:

- стимулирование роста производства, ускорение темпа развития;

- создание условий для формирования сплоченной команды персонала (поощрение каждого работника от степени успешности работы всего коллектива);
- повышение уровня информированности персонала (каждому цеху/отделу предоставляется норма работы на определенный период времени, а за превышение нормы выдается премия);
- совмещение индивидуальных целей рабочих с обще организационными. В случае эффективного внедрение этого вида премий само предприятие будет заинтересовано в ее выдаче, так как традиционно на 1 рубль, выплачиваемый работникам (в рамках этой премии), оборачивается для предприятия в виде 2-3 рублей дополнительной прибыли, то есть работники, стремясь к достижению собственных целей (получение премий), этим самым обессточивают рост предприятия.

Вторым видом премии является индивидуальная прибавка к оплате труда. Данный вид премий назначается за особые услуги, к ним относятся:

- юбилейные даты (дни рождения и т.д.), такую премию получают только те работники, которые не имеют выговоров;
- победа в профессиональных конкурсах;
- предложение интересных идей, которые для компании являются выгодными.

Критериями выплаты премий должны быть прописаны и заверены руководителем предприятия в «правилах выдачи премий сотрудникам персонала предприятия. Сотрудники должны быть ознакомлены с данными правилами.

Такая система позволяет учитывать индивидуальные, профессиональные, личные, деловые способности участников бизнес-процесса, а также создать дух состязательности на предприятии.

В зависимости от определенных обстоятельств (наличие дополнительных денежных средств, быстрых темпов развития, необходимости повышения квалификации персонала и т.д.) следует перечислить дополнительные возможные методы материального стимулирования.

Будущая прибавка к пенсии как средство поощрения работника, который на протяжении многих лет добросовестно работал на предприятии. Этот вид поощрения является эффективным средством борьбы с текучестью кадров. Наиболее он распространен в Японии. Прибавка 5% к пенсии может быть утверждена, если работник проработал не менее 5 лет. Далее процентные ставки будут расти в зависимости от стажа работника на данном предприятии<sup>67</sup>.

Оплата досуга и культурно-познавательных мероприятий такой метод стимулирования является эффективным способом повышения духа состязательности коллектива. В этом случае премия может быть выдана в форме представления работнику билетов в ресторан, театр, поездок на экскурсии, путевок на море и т.д.

Страхование жизни и здоровья осуществляется путем перечисления предприятием денежных средств в страховую компанию. Застраховав здоровье и жизнь работника, предприятие тем самым выражает заботу о персонале.

Обучение, повышение квалификации за счет предприятия. Данный метод является перспективным способом повышения уровня профессиональной подготовки персонала. Он направлен на развитие молодых перспективных работников, формирование резерва руководителей.

Проведение лотерей, розыгрышей является эффективным средством стимулирования заинтересованности персонала, достижению общеорганизационных целей. Проводятся методом объяснения работникам задач, требующих нестандартного решения, предоставления времени для выполнения, затем вручение билетов лотерее с последующим розыгрышем призов. Данный метод может осуществляться в рамках конкурса с определением 1-2 победителей.

Частичная компенсация оплаты детских садов. В результате исследования было выявлено, что большая часть работников имеет детей. В связи с этим, предоставленная частичная компенсация оплаты детских садов является важной формой стимулирования работников цехов. Оплата детских садов может производиться с помощью, например, 30% перечисления предприятием денежных средств

---

<sup>67</sup> Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2016. - №3. – С. 50-52.

от общей суммы на р/с садика. Также рационально было бы заключение договора между предприятием и детским садиком, находящимся вблизи предприятия.

Система скидок на продукцию предприятия для сотрудников. Возможность приобретения продукции предприятия для работников по ценам, равным величине себестоимости и небольшой прибыли будут способствовать повышению популярности фирменного товара, а также повышению имиджа предприятия и заинтересованности в этом сотрудников. Такой способ стимулирования будет также способствовать повышению доверительных отношений в коллективе.

С расширением производства в настоящее время, закупка оборудования и ростом затрат на рекламу и т.д. активизировать полностью материальное стимулирование не представляется возможным. Исходя из этого, сегодня основной упор нужно делать на нематериальном стимулировании. Многие руководители недооценивают его, между тем, ограничение мотивации лишь выдачей зарплат и премий, не информирование работников является сильнейшим демотивирующим фактором. В этом случае специалисты не понимают общеорганизационных целей и приоритетов, и откровенно тяготеют однообразию своей работы. В рамках предлагаемой программы целесообразно разработать две подсистемы нематериального стимулирования.

Первая подсистема – это набор индивидуальных нематериальных поощрений. В рамках данной подсистемы руководитель вручает грамоты, благодарственные письма индивидуально отличившимся сотрудникам. Критерием получения данного поощрения является многолетний добросовестный труд работников, победа в различных конкурсах, соревнованиях. Дополнительным стимулирующим фактором является вручение благодарственного письма руководителем сотруднику ежегодно в день зачисления его на работу. Это будет способствовать повышению значимости работы сотрудника в глазах руководителя, усиление внимания и забота. Также это прекрасная возможность проанализировать результаты работы сотрудника за год или более (в зависимости от стажа работы).

Эффективным методом нематериального стимулирования является рейтинг сотрудников предприятия. Результатом рейтинга могут быть ежеквартальные от-

четы о деятельности всех сотрудников предприятия. Рейтинг может подразделяться на общеорганизационный и структурный (внутри отдела). Значимым критерием получения высоких показателей в системе рейтинга являются итоги ежеквартальной аттестации сотрудников. В идеале, еженедельно в каждом отделе должны проводиться мероприятия (минимальная продолжительность 1 час) направленная на повышение профессиональных знаний персонала. В системе нематериального индивидуального стимулирования хорошо использовать метод проведения плановых совещаний. В конце недели руководители подразделений собирают всех сотрудников для анализа результатов проделанной работы и определения краткосрочных планов. В ходе совещания руководитель должен максимально подчеркнуть важность вклада каждого работника в успех подразделения и предприятия в целом. Наиболее эффективно это осуществляется в результате применения наглядного материала с изображением мест сотрудников в общей структуре деятельности предприятия и схему взаимодействию подразделению.

Важно отметить, что главным фактором в успешности индивидуального нематериального стимулирования является высокая степень организации коллективных мероприятий. Так важно, чтобы благодарственные письма, грамоты выполнялись на высококачественной бумаге. Грамота должна выдаваться не позднее чем через 4-5 дней с момента достижения с момента достижения высокого результата работником. Все члены коллектива должны относиться к церемонии вручения с должной ответственностью. Вручаться грамоты должны публично в присутствии, прежде всего, членов коллектива, в котором непосредственно работает сотрудник. Помимо вручения грамот у входа в предприятие должна быть размещена почетная доска работников, внесших максимальный вклад в развитие предприятия.

Вторым направлением программы нематериального стимулирования является система мер, направленных на повышение уровня сплоченности коллектива. Здесь важной характеристикой современного предприятия является наличие корпоративных обычаев и традиций. Так, например, можно разработать ежегодный сценарий дня рождения компании. Также можно разработать свои корпоративные

праздники проводящиеся ежегодно в определенный месяц и число года. Можно воспользоваться творческим потенциалом работников и разработать сценарии таких праздников, как день семьи, день «нестандартных идей», день производителей колбас. Так, например, в день семьи сотрудники могут выезжать за город вместе с семьями в специально оборудованное место. Такое «приучение» к обычаю является основой формирования корпоративных традиций. Одним из результатов таких мероприятий является возможность в их ходе определить проблемы, нужды сотрудников, их взаимоотношения в семье. Такое, укрепляющее коллектив, стимулирование является также эффективной предпосылкой повышения имиджа компании, привлечения новых высококвалифицированных работников, роста престижности работы в данной организации.

Еще одной ступенью подсистемы является проведение совместных традиционных мероприятий (праздников, дней рождения работников и т.д.). Также мероприятия являются мощным укрепляющим звеном подразделений и команд работников.

Важным фактором нематериального стимулирования является высокий уровень авторитетности руководителя. Менеджер, во-первых, должен соответствовать современным характеристикам управленца, владеть новейшими инструментами менеджмента, маркетинга, юриспруденции и т.д. Эффективным способом резкого поднятия авторитета в глазах персонала является периодическая публикация, выступления в СМИ, награждения вышестоящим руководством. Не редко сотрудники остаются работать у руководителя, обладающего харизмой в условиях финансовых трудностей. К идеальному руководителю стремятся специалисты, он служит для них примером и стимулирует к самосовершенствованию.

В рамках повышения эффективности индивидуального подхода к мотивации персонала можно воспользоваться методом фокус групп. Все сотрудники были разделены по общим сходствам (личностным характеристикам и возрастному признаку) на семь небольших групп. В рамках повышения вероятности выбора оптимального поощрения для работника следует разработать для каждой группы индивидуальные рекомендации.

Первая группа. Холерики в возрасте более 30 лет (8 человек). Эти работники склонны к риску, азарту, в трудных ситуациях решительны и потому покидают предприятие в случае кризиса первыми.

Часто в жизни они ищут личную выгоду, отодвигая на второй план общеколлективные ценности, чувство долга и т. д. Однако, именно благодаря этим людям ускоряется темп работы в коллективе. При умелом руководстве и высоком контроле за выполнением дел холериками эти люди могут стать эффективными «рычагами» управления коллективом. Среди них не редко проявляются неформальные лидеры способные влиять на мнения людей. Следует отметить, что за достаточно длительный период работы в коллективе данная группа сотрудников уже зарекомендовала себя в соответствии с типом темперамента и возрастными категориями.

Целесообразно этой группе предложить следующие рекомендации:

- стимулировать их в системе материального поощрения достаточной премией;
- в системе нематериального поощрения необходима расширить их должностные полномочия. Не редко вручение грамот и благодарственных писем может обидеть сотрудников этой группы;
- в системе дополнительных источников материального стимулирования следует предоставлять им оплату их досуга;
- в связи с возрастными критериями эффективно также предоставлять сотрудникам, имеющим детей частичную компенсацию оплаты детского сада.

Вторая группа. Сангвиники в возрасте до 30 лет (4 человека). Никто другой, кроме сангвиника, не может так умело выполнять представительные функции. Эти люди ждут от работы не только хорошего заработка, но и полной самореализации, выражающейся, главным образом в реализации их управленческих способностей. Не редко за их добродушием скрываются корыстные цели.

Предложим рекомендации для сангвиника в возрасте до 30 лет:

- в системе материального стимулирования предпочтительно выдача достойной премии. Можно в форме призов, товаров бытового пользования, так как все работники этой группы являются семейными;
- рационально для стимулирования развития персонала на начальных стадиях работы в коллективе в качестве вознаграждения предоставить им стажировку за счет средств фирмы;
- в системе дополнительных источников материального стимулирования целесообразно предоставить билеты в культурно-развлекательные центры, так как все представители этой групп молодежь;
- в системе нематериального стимулирования эффективно публичная похвала руководителя в качестве повышения авторитета каждого сотрудника.

Третья группа. Сангвиники в возрасте более 30 лет. В их отношении следует применять несколько иную мотивационную политику:

- все эти люди уже занимают достаточно высокооплачиваемые должности и поэтому в системе материального стимулирования сотрудникам этой группы будет приятно получить ценный подарок на память от компании. Сангвиники не любят банальных подарков – их привлекают деликатные вещи;
- в качестве дополнительного источника поощрения оказать поддержку детям;
- в рамках нематериального поощрения можно вручить грамоту, а лучше предоставить скидку на продукцию предприятия.

Четвертая группа. Флегматики несколько инертные люди и поэтому их постоянно нужно подталкивать к выполнению работы в срок. Однако эти работники имеют высокую степень лояльности к требованиям руководителя

Для флегматиков в возрасте до 30 лет рекомендуем: предоставление дополнительных отгулов, отпусков, компенсацию оплаты за садик, вручение призов, вручение грамот в торжественной обстановке;

Пятая группа. Флегматики, в возрасте более 30 лет, необходимо:

- предоставить дополнительную прибавку к пенсии, путевки в оздоровительные комплексы;
- поддержка детей;
- выдача пайковых пособий важна для флегматиков так как основная ценность их жизни – семья;
- также важны для флегматиков грамоты и похвальные листы и признание в коллективе.

Шестая группа. Меланхолики очень ранимые и очень мнительные работники они могут обидеться из-за пустяка и даже из-за небольшой помарочки на грамоте этим людям лучше всего поручать творческие дела. Группе меланхоликов 18-30 лет неплохо было бы подарить путевку в исторические места. Это будет способствовать восстановлению духовного равновесия, нарушенного в процессе работы. Необходимо отправить их на фестиваль рекламы и иные подобные мероприятия. Это одновременно удовлетворит их потребности в творческой самореализации, а также предоставит возможность появления новых идей, используемых в будущем для успеха компании.

Среди подарков для этой группы работников следует выбрать что-нибудь из серии их хобби.

Для меланхоликов уже в молодости важно страхование их жизни, здоровья, а также предоставления уверенности в завтрашнем дне. Эти люди имеют низкую способность к риску и поэтому также шаги со стороны руководства для них наиболее важны.

Седьмая группа. Меланхолики возрасте за 30 лет, сверхранимые люди. Они никогда не простят руководителя за неблагодарность или недооценивание какого-либо их достижения. Как правило, эти люди с некоторой медлительностью очень тщательно и профессионально выполняют работу. Однако они полностью ориентированы на семью. Это следует учитывать в системе поощрений. Им необходимо оплачивать транспортные расходы, предоставлять проездные билеты их детям, частично компенсировать затраты на их лечение. Ритуалы вручения грамот меланхоликам более старшего возраста следует уделять особое внимание.

### 3.3. Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий

Для характеристики эффективности системы управления следует сопоставить затраты, производимые предприятием на содержание персонала с прибылью от осуществления хозяйственной деятельности. Следует изучить, какие меры принимались службами организации для снижения текучести кадров, изучались ли возможности повышения эффективности использования фонда заработной платы, эффективности использования условий труда, эффективности повышения квалификации кадров, эффективности от рационального использования труда и т.д.

На исследуемом предприятии необходимо осуществлять постепенное изменение системы вознаграждения труда работников с учетом минимальных расходов на предлагаемые мероприятия. Исходя из этого, предложим комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала ОАО «Пензаавтотранс».

1. Разработка брошюр с балльной системой вознаграждения за качественную работу – к затратам относятся в основном расход времени специалистов, а также потребуются некоторые финансовые расходы на канцелярские товары для оформления брошюры.

2. Пересмотр систем оплаты труда и стимулирования может привести к некоторому увеличению расходов на оплату труда, но эти изменения можно планировать (при расчете норм оплаты, ограничить максимальный общий размер оплаты труда). Предлагаем максимальное увеличение ограничить 20%, тогда расходы на пересмотр системы оплаты труда (из-за изменения годового объема оплаты труда) составят<sup>68</sup>:

$$P = \Phi OT \times \frac{20}{100} = 0,2 \Phi OT, \quad (3.1)$$

где  $P$  – расходы на проведение мероприятий по материальному стимулированию, тыс. руб.

---

<sup>68</sup> Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник для вузов / В. В. Ковалев. – М. : Проспект. – 2012. – 305 с.: ил. – (Учебник для вузов).

ФОТ – среднегодовая зарплата основного персонала, тыс. руб.

С учетом того, что среднегодовая заработная плата труда основного персонала в 2017 г. составила 177397,2 тыс. руб., то

$$P = 0,2 \times 177397,2 = 35479,44 \text{ руб.}$$

Таким образом, годовые расходы на проведение этого мероприятия составят 35479,44 руб.

3. Создание здоровой рабочей атмосферы в коллективе, достаточная информированность персонала о событиях, происходящих в ОАО «Пензаавтотранс» потребует только затрат рабочего времени заместителя директора при проведении еженедельных планерок.

4. На мероприятия социального характера выделяем 1% от чистой прибыли. Следовательно, расходы составляют<sup>69</sup>:

$$P_{\text{соц}} = ЧП \times \frac{1}{100} = 0,01 ЧП, \quad (3.2)$$

где  $P_{\text{соц}}$  – расходы на мероприятия социального характера, тыс. руб.

ЧП – чистая прибыль, тыс. руб.

В связи с тем, что чистая прибыль в 2017 году составила 5490906 руб.,

$$P_{\text{соц}} = 0,01 \times 5490906 = 54909,06 \text{ руб.}$$

Таким образом, расходы на мероприятия социального характера составят 54909,06 руб.

5. Увеличится интенсивность труда основного персонала в связи с тем, что ожидаемый рост производительности труда и, следовательно, прирост выручки от реализации составит 4%. Рассчитаем прирост выручки от продажи товаров<sup>70</sup>:

$$B = B_{\text{отч}} \times \frac{4}{100} = 0,04 B_{\text{отч}}, \quad (3.3)$$

где  $B$  – прирост выручки от реализации продукции и услуг, тыс. руб.

$B_{\text{отч}}$  – выручка от продажи продукции и услуг в отчетном периоде, тыс. руб.

С учетом того, что выручка от продажи продукции и услуг в 2017 году составила 58166522 руб.,

<sup>69</sup> Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин. – М.: АКАЛИС, 2015. – 207 с.

<sup>70</sup> Экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Э. А. Маркарьян [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – Ростов н/Д : Феникс. – 2013. – 490 с.: ил. – (Учебник).

$V = 0,04 \times 58166522 = 2326660,8$  руб.

Итак, прирост выручки от реализации товаров составит 2326660,8 руб.

6. Рассчитаем прирост валовой прибыли<sup>71</sup>:

$$ВП_{доп} = V \times 0,269, \quad (3.4)$$

где  $ВП_{доп}$  – прирост валовой прибыли, тыс. руб.

$V$  – прирост выручки от продажи продукции, тыс. руб.

При расчетах прироста валовой прибыли учитываем уровень валовой прибыли в отчетном периоде, который составил 26,9%.

$ВП_{доп} = 31715241 \times 0,269 = 8531399,8$  руб.

Таким образом, прирост валовой прибыли составит 8531399,8 руб.

7. Рассчитаем прирост коммерческих расходов<sup>72</sup>:

$$КР = V \times 0,022, \quad (3.5)$$

где  $КР$  – прирост коммерческих расходов, тыс. руб.

$V$  – прирост выручки от продажи продукции, тыс. руб.

$КР = 58166522 \times 0,022 = 1279663,4$  руб.

8. Определим прирост прибыли от продаж:

$$П = ВП_{доп} - КР = 8531399,8 - 1279663,4 = 7251736,4 \text{ руб.} \quad (3.6)$$

9. В заключении оценим эффективность реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ОАО «Пензаавтотранс»:

$$П_{\text{эффект}} = П - P - P_{\text{соц}}, \quad (3.7)$$

где  $П$  – прирост прибыли от продаж, тыс. руб.

$P$  – расходы на мероприятия материального характера, тыс. руб.

$P_{\text{соц}}$  – расходы на мероприятия социального характера, тыс. руб.

$П_{\text{эффект}} = 7251736,4 - 35479,44 - 54909,06 = 7161348$  руб.

Итак, для того чтобы успешно реализовать намеченные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в ОАО «Пензаавтотранс»

---

<sup>71</sup> Там же

<sup>72</sup> Гаврилица, О. Платить или не платить? Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров. – 2015. - №8. – С. 33-36.

был проведен расчет эффекта от их внедрения. Данные представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Расчет эффективности предложенных мероприятий.

Показатели	Сумма, руб.
1. Расходы на мероприятия:	
- по материальному стимулированию	35479,44
- по моральному стимулированию	54909,06
Итого:	90388,5
2. Результаты внедрения мероприятий:	
- прирост выручки от продажи товаров	2326660,8
- прирост валовой прибыли	8531399,8
- прирост коммерческих расходов	1279663,4
- прирост прибыли от продажи товаров	7251736,4

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод, что мероприятия являются достаточно эффективными и могут быть реализованы на практике руководством ОАО «Пензаавтотранс» для повышения эффективности системы стимулирования труда работников.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В представленной выпускной квалификационной работе были рассмотрены основные теории мотивации, условия формирования механизма мотивации труда персонала предприятия. В результате исследования выяснилось, что человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко неодинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. На основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

1. Анализ системы мотивации труда в организации показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Недостатками существующей системы стимулирования труда работников предприятия ОАО «Пензаавтотранс» являются следующие:

- в стимулировании не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;
- в некоторых случаях используется повременная оплата труда, хотя в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда;
- низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

Подведем итоги анализа мотивации трудовой деятельности персонала.

2. Как выяснилось в ходе опроса, ведущими ценностями в сфере труда большинство респондентов назвали хороший заработок (53,4%), интересную работу (23,3%), соответствие работы способностям (13,3%). К второстепенным ценностям: удобное место работы, большой отпуск (10,0%). Такие ценности как возможность самореализации и самостоятельности в труде (0%), возможность продвижения по службе (0%) оказались не популярными среди работников. Это подтверждает низкий уровень работы с коллективом и достаточно низкий уровень оплаты труда у большинства работников.

3. Несмотря на то, что большинство респондентов основной ценностью в сфере труда выбирают хороший заработок, для них не менее важна и гарантия занятости. 36,6% (11 человек) опрошенных считают эту ценность основным стимулом к работе на сегодняшний день. Отмечают также самостоятельность (6,6%) в труде и необходимость содержать семью (6,6%). Важным также отмечены отношения с руководством и коллегами по работе (20,0%), что свидетельствует о достаточно сплоченном коллективе.

4. На анализируемом предприятии используются, в основном, только денежные методы стимулирования в форме премий. Пренебрежение же такими методами мотивации как повышение по должности, обучение за счет фирмы снижают интерес работников к своей деятельности, делает работу в глазах персонала только средством кратковременного заработка. При этом все респонденты ответили, что низкая оплата труда снижает настрой на работу. Большинство сотрудников ждут от руководства не только достойной зарплаты, но и социальной защищенности (60,0%), которая предоставляется в настоящее время узкому кругу специалистов.

5. Большая часть опрошенных предпочитает иметь сравнительно небольшой, но твердый заработок и уверенность в завтрашнем дне (53,3%). Почти в два раза меньшее число респондентов демонстрирует способность к риску и предприимчивости.

6. На ОАО «Пензаавтотранс» существует система наказаний, которая по ответам большинства респондентов применяется очень редко (63,3%). В случае ее применения в основном лишают премии (20,0%) и назначают выговоры (16,7%). Большую часть претензий руководитель выражает наедине с работником, что доказывают ответы респондентов (86,7%), и достаточно редко публично, так ответили 13,3% опрошенных.

7. Проведённый анализ позволил разработать рекомендации по мотивации трудовой деятельности работников. Основными направлениями мотивации труда персонала в ОАО «Пензаавтотранс» могут стать:

- развитие системы продвижения по служебной лестнице;
- применение современных форм материального стимулирования труда;
- расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

8. Для повышения экономического стимулирования существующая на предприятии система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

9. Можно усовершенствовать список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями могут стать: оплаченные праздничные дни; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

10. Предложенные формы материального стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резкорастущих. Внедрение таких необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды – источники кредитов).

11. Основными направлениями усовершенствования социально-психологических методов в мотивации труда персонала предприятия ОАО «Пензаавтотранс» могут быть:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,
- формирование и развитие организационной культуры на основе.

12. Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной предприятием стратегии управления человеческими ресурсами. Полярные стратегии (“Теория X” и “Теория Y”) были сформулированы Д.Макгрегором. У.Оучи добавил к ним “Теорию Z”. Большинство популярных методов рациональной мотивации основано на принципах одной из этих теорий. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом в ОАО «Пензаавтотранс», которой следовало или желает следовать предприятие.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность мотивации трудовой деятельности персонала.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
2. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2016. - №3. – С. 50-52.
3. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами /М. Армстронг. – пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
4. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.
6. Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. 2015. № 4. С. 28-31.
7. Белкин, В. Мотивы и стимулы труда / В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. – 2017. - №7. – С. 44-47.
8. Богданов, Ю.Н. Мотивация персонала / Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин, В.Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества. – 2017. - №11. – С. 14-19.
9. Бурмистров, А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / А. Бурмистров, Н. Газенко // Управление персоналом. – 2014. - №7. – С. 48-49.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 400 с.
11. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. М.: А-Приор, 2015. – 176 с.
12. Верхоглазенко, В. Мост между интересами / В. Верхоглазенко // Маркетолог. – 2016. - №1. – С. 36
13. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2015. - №4. – С. 23-34

14. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2015. – 495 с.
15. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби. 2014. – 688 с.
16. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
17. Волгин, Н. Мотивационная основа эффективности труда / Н. Волгин, Е. Валь // Человек и труд. – 2015. - №8. – С.75-79.
18. Володин, А. Что побуждает нас работать: теория мотивации труда / А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. – 2017. - №17. – С. 29-31.
19. Гаврилица, О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров. – 2015. - №8. – С. 33-36.
20. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М: Бератор, 2015. – 168 с.
21. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №5. – С. 105-117.
22. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2017. - №2. – С. 169-174.
23. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. – 2014. - №8. – С. 72-75
24. Десслер, Г. Управление персоналом / под общ. ред. И. М. Степнова; пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2016. – 799 с., ил.
25. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2017. - №5. – С. 41-44.
26. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 303 с.

27. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
28. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.
29. Каверзин, Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // Служба кадров. – 2014. - №8. – С. 32-37.
30. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
31. Климычев, В.И. Проблемы мотивации и удовлетворенности трудом / В.И. Климычев, А.П. Смирнова // Социологические исследования. – 2017. - №15. – С. 77.
32. Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник для вузов / В. В. Ковалев. – М. : Проспект. – 2012. – 305 с.: ил. – (Учебник для вузов).
33. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2016. - №2. – С. 38-41.
34. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2015. - №13. – С. 12-15.
35. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.А. Комиссарова. – М.: Дело, 2016. – 312 с.
36. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 255 с.
37. Левина, С.Ш. Управление компенсацией труда персонала организаций: монография / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 156 с.

38. Левина, С.Ш. Управление мотивацией труда персонала организаций: монография / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева. – Пенза, ПГУАС, 2010. – 248 с.
39. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2013. – 360 с.
40. Магура, М.И. А вы знаете, какую отдачу получает ваша компания от своего персонала? / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2016. - №14. – С. 59-62.
41. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие. – Минск: Новое знание, 2016. – 139 с.
42. Мейер, М. Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладцей? / М. Мейер // ЭКО. – 2016. - №5. – С.12-16.
43. Менеджмент: бакалаврская работа: Учебное пособие / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 250 с.
44. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2016. – 72 с.
45. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.
46. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 464 с. - («Библиотека журнала «Управление персоналом»).
47. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
48. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
49. Основы управления персоналом: учебник / под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высшая школа, 2015. – 383 с.
50. Персональный менеджмент: учебник / под общ. ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 622 с.

51. Пунтус, С.А. Модели стимулирования труда / С.А. Пунтус // Вестник МГУ. Серия «Экономика». – 2016. - №5. – С. 49-65.
52. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2017. – 236 с.
53. Самыгин, С.И. Управление персоналом: учеб. пособие / С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2016. – 512 с. - (Серия «Учебники, учебные пособия»).
54. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом. - 3-е изд, перераб. и доп. / Э.Е. Старобинский. – М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 2017 – 336 с. - (Библиотека журнала «Управление персоналом».)
55. Токарева, А.Б. Успешная работа с персоналом – залог эффективной деятельности организации / А.Б. Токарева // Деньги и кредит. – 2015. - №8. – С. 35-38.
56. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В. Травин. – 4-е изд. – М.: Дело, 2016. – 272 с.
57. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Мара, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 480 с.
58. Управление персоналом на производстве: учеб. пособие / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 381 с.
59. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
60. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / сост. В.И. Данилов, Е.А. Китин, Э.А. Нехвядович. – СПб.: Изд-во СЗАГС, 2016. – 142 с.
61. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин. – М.: АКАЛИС, 2015. – 207 с.
62. Ушаков, Б.Г. Персонал-технологии: проблемы и тенденции / Б.Г. Ушаков // Ежегодник СЗАГС 2001. – СПб., 2016. – С. 384-392.
63. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2015. – 432 с.
64. Цветаев, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Цветаев. – СПб.: Питер, 2015. – 192 с.

65. Цветкова, Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия / Г. Цветкова // Экономист. – 2017. - №4. – с. 51-56.
66. Чижов, И.А. Кадровые технологии / И.А. Чижов. – М.: Экзамен, 2016. – 352 с.
67. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 2016. – 352 с.
68. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2016. – 527 с.
69. Щукин, В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда / В. Щукин // Управление персоналом. – 2016. - №12. – С. 38-41.
70. Экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Э. А. Маркарьян [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – Ростов н/Д : Феникс. – 2013. – 490 с.: ил. – (Учебник).
71. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 384 с.
72. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

## ГЛОССАРИЙ

Анкета – способ получения необходимой информации.

Миссия организации – ее общая философия и политика, базовые цели организации, доминирующие в ней моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов.

Планирование – это начало и основа производственной деятельности. Оно предполагает рассмотрение прошлого развития анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет индивидуальное проявление у каждого человека.

Потребность – внутренний стимул всякой жизнедеятельности, вызванный состоянием неудовлетворенности как нужды человека в чем-либо, для удовлетворения которой необходимы какие-то действия, а также тот или иной предмет потребности, которая служит мотивом поведения людей.

Стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для включения соответствующих мотивов.

Ценностная структура личности – это совокупность различных ценностей, т.е. представлений человека о главных и важных целях жизни и своей трудовой деятельности, о средствах и методах достижения этих целей.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

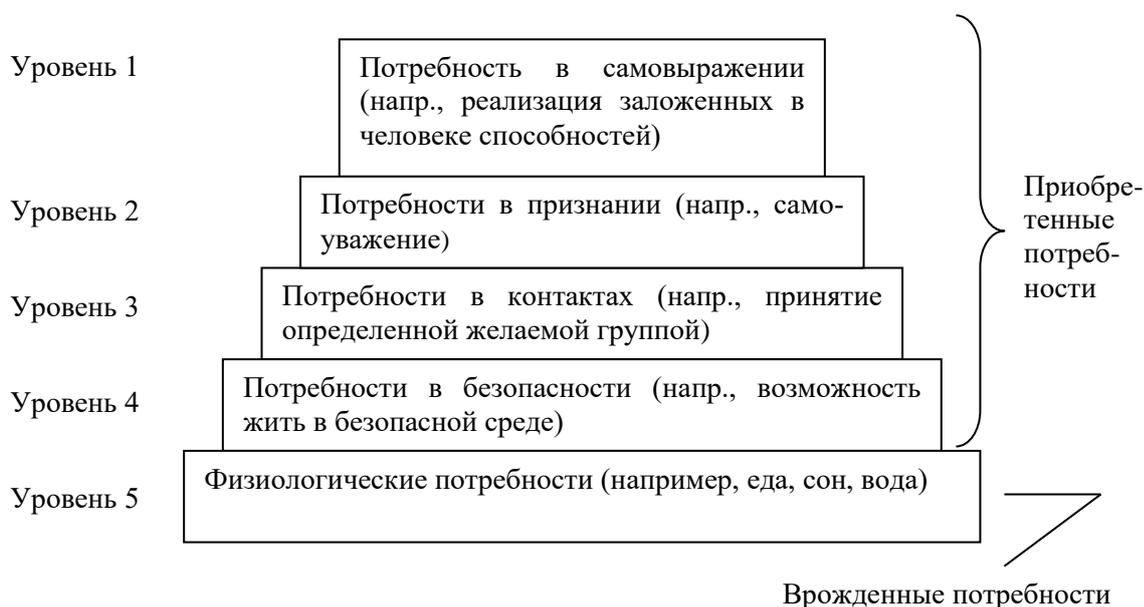


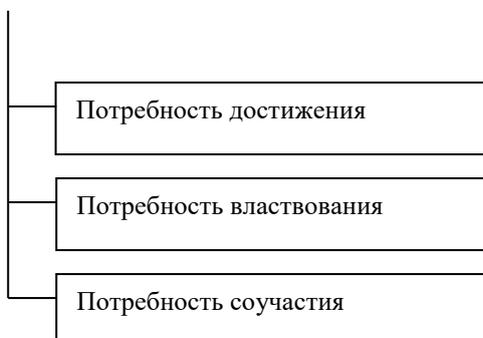
Рис. Б.1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Таблица 1

Теория двух факторов Герцберга

Факторы условия труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы Условия работы Зарботная плата Межличностные отношения в коллективе Степень непосредственного контроля за работой	Успех Продвижение по службе Признание одобрение результатов Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста

Теория потребностей Д. Мак Клелланда



ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

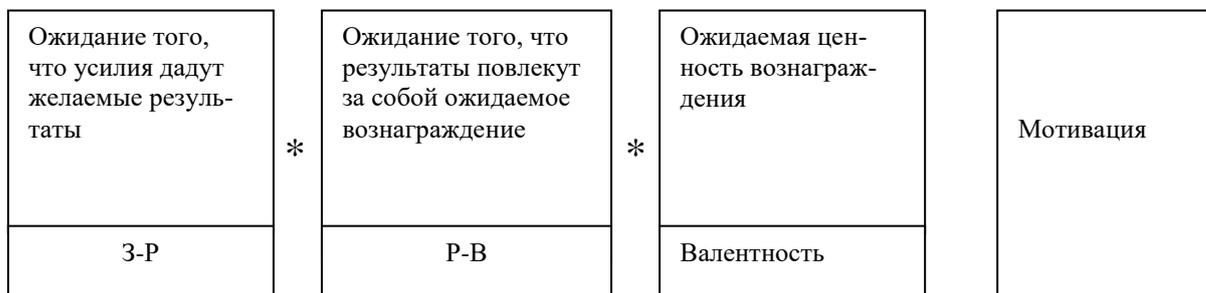


Рис. Б.2. Модель мотивации по Вруму

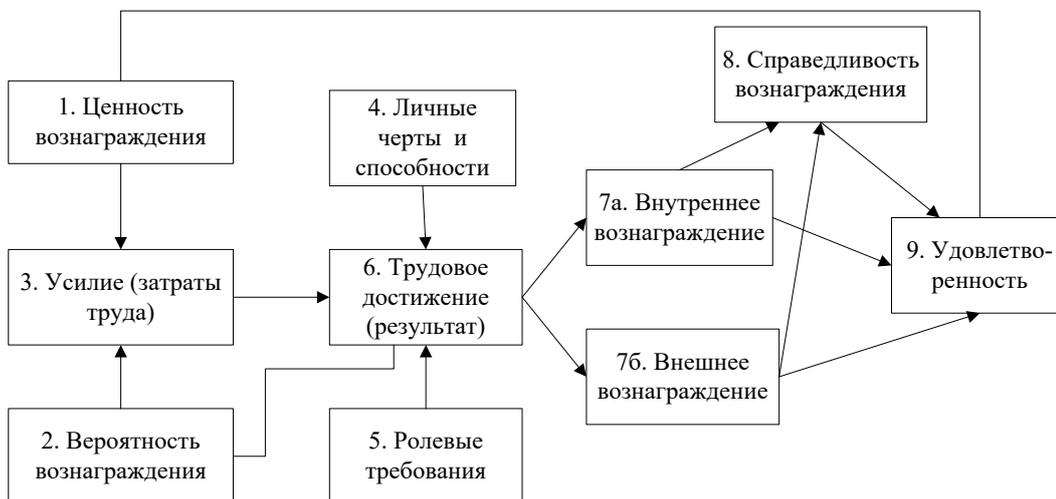


Рис. Б.3. Модель мотивации Портера-Лоулера

**АНКЕТА №1**

Уважаемые сотрудники!

На предприятии ОАО «Пензаавтотранс» проводится анкетный опрос с целью выяснения мотивации труда персонала. Просим Вас помочь в исследовании и ответить на предложенные вопросы. Анкетирование анонимное.

Заранее благодарны за помощь в исследовании.

1. Расставьте в порядке приоритетности следующие ценности труда:
  1. средство существования
  2. основная ценность жизни
  3. возможность творческого роста
  4. средство общения с коллегами
  5. уверенность в завтрашнем дне
2. Расставьте в том же порядке следующие мотивы труда
  1. четко поставленные цели
  2. вознаграждение, соразмерное труду
  3. возможность учиться и совершенствоваться
  4. безопасная среда
  5. необходимость и важность Ра боты
  6. возможность роста
  7. высокое доверие руководителя
  8. имидж фирмы
3. Оцените варианты ответов во 2-м вопросе по 5-ти балльной шкале в соответствии с Вашей организацией
4. Отметьте наиболее важные на ваш взгляд принципы организации работы (касающиеся организации, в которой вы работаете)
  1. чтобы требовала разнообразных навыков
  2. чтобы была простой в исполнении
  3. чтобы требовала самому принимать решения
  4. чтобы не требовала принятия самостоятельных решений
  5. чтобы был простой и доверительный контакт с руководителем
  6. чтобы работа не требовала контактов с руководителем
  7. чтобы хватало имеющихся знаний
  8. чтобы обеспечивала возможность непрерывного роста
  9. чтобы была полезной и приносила удовлетворение и удовольствие
5. Устраивает ли Вас отношения с начальником
  1. да
  2. нет
6. Что Вас не устраивает в начальнике?
  1. недостаточный уровень квалификации
  2. нет взаимопонимания
  3. жесткий контроль со стороны начальника
  4. нет доверия к подчиненным
  5. не умеет слушать
  6. не учитывает интересы подчиненных
  7. не рассматривает вопросы карьеры
  8. не рассматривает вопросы повышения квалификации
7. Правильно ли оценивает руководитель Ваш вклад в работу?
  1. да
  2. нет
  3. затрудняюсь ответить

## ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

8. Какие материальные факторы мотивации оказывают на Вас наибольшее влияние?
    1. оклад
    2. индивидуальная надбавка
    3. премии по итогам работы
    4. кредиты
    5. проценты от продаж
    6. медицинское страхование
    7. квартальные
    8. обучение
    9. материальная помощь
    10. оплачиваемые обеды
    11. оплата больничного листа
    12. наличие транспорта
    13. мобильные телефоны
  9. Какие нематериальные факторы оказывают на Вас наибольшее влияние?
    1. хороший моральный климат
    2. карьера
    3. хорошие условия труда
    4. оплата путевок
    5. социальный отпуск
  10. Предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?
    1. да
    2. да, без эффекта
    3. это никак не проявляется
  11. Если предпринимаются, то какие?
- 

Спасибо за участие!

АНКЕТА №2

Уважаемые сотрудники ОАО «Пензаавтотранс». В рамках научно-исследовательской работе проводится исследование по выявлению резервов мотивации труда персонала на предприятии. Вам предлагаем высказать свое мнение, ответив на предложенные вопросы. Опрос является анонимным, поэтому фамилию указывать не нужно. Нам очень интересно Ваше мнение по вопросам данной анкеты.

Заранее благодарим Вас.

1. Обычно в повседневной работе Вы:

- осуществляете текущую деятельность без предварительного планирования
- тщательно планируете дела на предстоящий день
- планируете дела время от времени

2. Если руководитель вдруг поручает Вам дело, требующее немедленного исполнения:

- Вы незамедлительно приступаете к нему (срочная работа Вам больше нравится)
- несколько взволнуетесь, но приступите к делу с должной ответственностью
- срочные дела не для Вас, постараетесь передать их выполнение сотруднику

3. В затруднительных ситуациях Вы:

- склоны действовать быстро и решительно
- решаете проблему, оценивая результаты своих действий в процессе их выполнения
- предпочитаете взвесить все «за» и «против» до начала действий
- после кратковременного стресса начну искать оптимальный выход из ситуации

4. Если коллега нечаянно сел на ваш головной убор Вы:

- сообщите ему о своих претензиях. Возмутитесь, придете вне себя
- можете вспылить и даже оскорбить коллегу
- спокойно примете извинения не придав ситуации значения
- сделаете вывод, что в дальнейшем следует хранить головной убор в соответствующих местах

5. В повседневной жизни у Вас:

- часто случаются колебания настроения от плохого к хорошему без видимых на то причин
- настроение меняется в зависимости от окружающих Вас людей (в жизни Вы актер)
- часто бывают затяжные периоды депрессии
- если и бывает плохое настроение, пытаетесь поднять его чашечкой чая или прослушиванием приятных мелодий

6. На протяжении всей Вашей деятельности в ОАО «Пензаавтотранс», ведущими ценностями в Вашей работе являются (распределите ответы по степени значимости от 1 до 6):

- хороший заработок
- интересная работа
- удобное время работы, большой отпуск
- возможность самореализации и самостоятельности в труде
- соответствие работы способностям
- возможность продвижения по службе

7. Что является основным стимулом к работе в ОАО «Пензаавтотранс» на сегодняшний день?

- заработок
- гарантия занятости
- реализация своих способностей
- отношение с руководством, коллегами по работе

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

- повышение квалификации
- общественное признание труда
- самостоятельность
- другое \_\_\_\_\_

8. Именно сегодня рабочий день для Вас (обозначьте подходящие варианты):

- прекрасная возможность встретиться с друзьями, коллегами
- еще один день трудовых будней в ожидании выходных
- еще один шанс отличиться
- возможность получения трудового опыта

9. На предприятии возникли серьезные финансовые проблемы. Директор сообщил, что на два месяца зарплата будет задержана, и возможно ее снижение, Вы:

- начнете искать другое место работы
- продолжите работать, надеясь на лучшее
- кризис – прекрасная возможность выделиться и подняться по карьерной лестнице. Обязательно продолжу работать и приму все усилия для улучшения дел предприятия

10. Укажите те факторы, которые, по Вашему мнению, в наибольшей степени снижают настрой работников предприятия на работу с высокой отдачей (поставьте галочкой 3 наиболее значимых):

- низкая зарплата
- плохие условия труда и быта
- не информированность персонала
- нечеткость поставленных руководством целей
- низкий уровень социальной защиты
- другое \_\_\_\_\_

11. В трудовой деятельности Вы предпочитаете:

- сравнительно небольшой, но твердый заработок и уверенность в завтрашнем дне
- много работать и хорошо зарабатывать без особых гарантий на будущее
- вести дело на свой страх и риск

12. Если вам представится место выбора работы, Вы предпочтете:

- сплоченный коллектив, но небольшой заработок
- работу в одиночестве с высокой оплатой
- работу, где Ваша зарплата зависит от результатов деятельности коллектива
- другое \_\_\_\_\_

13. Вы положительно отличились. Какой вид поощрения предпочтете?

- достойную премию
- публичную похвалу руководителя с выдачей символической премии
- предоставление дополнительных отгулов
- расширение должностных прав
- другое \_\_\_\_\_

14. Обозначьте методы поощрения, применяемые в вашей организации:

- премии
- публичную похвалу руководителя
- система отгулов
- повышение по должности
- другое \_\_\_\_\_

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

15. Если вы провинились, в какой форме руководитель выражает свои претензии:

- наедине с руководителем
- публично
- другое \_\_\_\_\_

16. В качестве наказания у вас в основном применяется:

- штрафы
- выговоры
- увольнение
- понижение в должности
- лишение прибыли
- другое \_\_\_\_\_

17. Совпадают ли ваши жизненные цели с организационными:

- да, полностью
- мне все равно, никогда не задумывался(ась)
- не совсем
- нет, работа только способ достижения личных целей

18. Довольны ли Вы своей работой?

- в большинстве случаев, да
- в зависимости от настроения
- скорее нет, чем да
- моя работа меня раздражает
- другое \_\_\_\_\_

19. Какие формы коллективного отдыха Вы предпочитаете?

- поездки за город в выходной день
- корпоративные вечеринки на территории предприятия
- совместное посещение баров, ресторанов, кафе
- дополнительный выходной в дали от коллектива, не люблю коллективный отдых
- другое \_\_\_\_\_

20. Укажите, какие общеколлективные мероприятия проводятся на предприятии:

- корпоративные вечеринки на территории предприятия
- поездки за город в выходной день
- совместное проведение культурных мероприятий, посещение театра, кинотеатра, музеев
- другое \_\_\_\_\_

21. Какой вид оплаты труда у вас используется:

- оклад + ежемесячная премия
- стабильная зарплата + премия за особые заслуги
- сдельная
- повременная
- другое \_\_\_\_\_

22. Есть ли надбавки к основной зарплате (укажите какие именно и за что):

- премия \_\_\_\_\_
- процент от сделки \_\_\_\_\_
- другое \_\_\_\_\_

## ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

23. В настоящее время Ваш ежемесячный заработок тратится на (поставьте цифры от 1 до 6 в порядке уменьшения доли затрат):

- продукты питания
- непродовольственные товары
- сбережения
- оплату коммунальных услуг
- развлечения, отдых
- другое \_\_\_\_\_

24. Если бы Вам представилась возможность подрабатывать в другой организации в свободное время, Вы бы:

- конечно бы, согласились
- отказались, потому что уже подрабатываете
- отказались в связи с важностью для Вас наличия свободного времени
- отказались, в моей работе меня все устраивает

25. Занимаемая должность \_\_\_\_\_

26. Укажите Ваш стаж работы в ОАО «Пензаавтотранс»: \_\_\_\_\_ года

27. Ваш возраст:

- 18-30 лет
- 30 - 45 лет
- 45 и выше

28. Ваш пол

- муж
- жен

29. Семейное положение

- женат (замужем)
- холост (не замужем)
- разведен (а)

Благодарим Вас за сотрудничество!

Выпускная квалификационная работа выполнена мною самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в \_\_\_\_\_ экземпляре.

Библиография \_\_\_\_\_ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.М. Бовкина  
(ФИО)