

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.

_____ · _____ · _____

число

месяц

год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема "Развитие системы трудовой мотивации персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью "Автодорога" по Пензенской области)"

(наименование темы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Автор работы Абрамова О.Н. Группа МО-51/з

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент М.В. Черниковская

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

Консультанты по разделам:

Теория и методология

М.В. Черниковская

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования

М.В. Черниковская

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы

М.В. Черниковская

Нормоконтролер

М.В. Черниковская

ПЕНЗА 2017

А Н Н О Т А Ц И Я

на выпускную квалификационную работу Абрамовой Ольги Николаевны

на тему: "Развитие системы трудовой мотивации персонала

(на примере общества с ограниченной ответственностью

"Автодорога" по Пензенской области)"

Выпускная квалификационная работа направлена на изучение проблемы развития системы трудовой мотивации персонала на примере общества с ограниченной ответственностью "Автодорога".

В рамках выпускной квалификационной работы было проработано теоретическое и методическое обоснование предмета и объекта исследования, его актуальность и практическая значимость.

Бакалаврская работа состоит из трех разделов. В первом разделе изложены теоретические и методические аспекты изучения мотивации трудовой деятельности.

Второй раздел посвящен анализу системы мотивации труда персонала в организации ООО «Автодорога».

В третьем разделе представлены рекомендации по развитию системы трудовой мотивации персонала анализируемой организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	13
1.1. Понятие трудовой мотивации персонала.....	13
1.2. Основные теории мотивации труда.....	22
1.3. Методические основы изучения особенностей трудовой мотивации персонала.....	36
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО "АВТОРОДОГА» ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ).....	41
2.1. Индивидуальные факторы личности, значимые при управлении системой мотивации.....	41
2.2. Эффективность трудовой мотивации в организации.....	53
2.3. Особенности системы мотивации в организации ООО "Автодорога" по Пензенской области.....	63
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ "АВТОДОРОГА" ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	74
3.1. Рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала.....	74
3.2. Рекомендации по устранению причин демотивации персонала.....	84
3.3. Оценка экономической эффективности мотивации персонала в организации.....	88
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	101
ГЛОССАРИЙ.....	111
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета по изучению мотивации труда на	

предприятия ООО «Автодорога»	114
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные результаты анализа мотивации труда ООО «Автодорога».....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Опросный лист для изучения особенностей мотивации персонала ООО «Автодорога».....	133

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации, побуждающую каждого конкретного сотрудника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей управления персоналом.

Управление мотивацией людей - это ключ к проблеме управления организациями. Мотивация делает людей приверженными организации и готовыми следовать высоким целям. За избитой фразой «Кадры решают все» стоит достаточно простая истина - ни одна компания не может быть успешной без должной поддержки со стороны ее собственного персонала. Эта поддержка возможна лишь тогда, когда работа в компании отвечает потребностям людей, согласуется с их краткосрочными и долгосрочными жизненными планами. Наиболее полно мотивацию работников характеризует степень их приверженности своей организации.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Проблема мотивации и стимулирования труда относится к числу тех, которым уделяется достаточно внимание в отечественных и зарубежных исследованиях.

Начиная с основателя теории управления Ф. Тейлора¹, ¹ проблемы мотивации труда разрабатывали все ведущие теоретики и практики менеджмента – П. Друкер, А. Маслоу, Д. Макгрегор,² Г. Минцберг, М. Портер, А. Файоль,³ Г. Форд, Л. Яккока.⁴

Внимание мотивации труда уделено в трудах классиков экономической теории: К. Маркса, Д. Рикардо, А. Смита. Эти вопросы рассматривались ими в рамках исследования проблем распределения доходов и регулирования отношений между трудом и капиталом.

Роль мотивации и ее влияние на эффективность трудовой деятельности персонала организации рассмотрена в работах А.Е. Боковня,⁵ Е.Е.Вершигоры,⁶ О. С. Виханского, А. И. Наумова,⁷ В.И. Герчиковой,⁸ Н.А. Горелова,⁹ А.П. Егоршина,¹⁰ Н.Л. Захарова, М.Б. Перфильевой,¹¹ В.П. Ильина,¹² В.А. Лapidуса, Р.А. Титова,¹³ С.А.Шапиро,¹⁴ Л.В. Карташовой, Т.В. Никоновой, Т.О. Соломанидиной.¹⁵

Таким образом, вопросы трудовой мотивации нельзя отнести к числу малоразработанных. Вместе с тем, многие проблемы остаются вне внимания исследователей. Недостаточно обобщается отечественный опыт трудовой мотивации, мало исследований объясняющих, почему выводы и рекомендации, сделанные на основе зарубежного опыта, далеко не всегда применимы к отечественным реалиям. Чтобы данное утверждение не казалось бездоказательным, в работе будут рассмотрены не только теоретические основы

¹ Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф.У. Тейлор, пер. с англ. А.И.Зак. - М.: Контроллинг, - М., 1991. - С. 66.

² Макгрегор, Д. Классики менеджмента [Текст]/ Д. Макгрегор, под ред. М. Уорнер, - СПб : Питер, 2001. - С. 31

³ Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст]/ А. Файоль -М.: Контроллинг, 1992 - С.32

⁴ Яккока, Л. Карьера менеджера [Текст]/ Л. Яккока – М.: Дело, 2005. С 34-36.

⁵ Боковня, А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) [Текст]: монография/ А.Е. Боковня — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - С. 14

⁶ Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учебное пособие/ Е.Е. Вершигора — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — С. 28.

⁷ Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: Учебник/ О. С. Виханский , А. И. Наумов - М.: Гардарики, 2012. – С. 57.

⁸ Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании [Текст]: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. - С. 28

⁹ Горелов, Н.А. Вознаграждение работникам: компенсационный менеджмент [Текст]/ Н.А. Горелов - СПб.: ЛИК, 2007. - С. 45

¹⁰ Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера [Текст]/ А.П. Егоршин - М.: Логос, 2010. - С. 46.

¹¹ Захаров, Н.Л. Управление настроением персонала в организации [Текст]: учеб. пособие / Н.Л. Захаров, М.Б. Перфильева, под ред. Б.Т. Пономаренко. — М.: ИНФРА-М, 2012. — С.27

¹² Ильин, В.П. Мотивация и мотивы [Текст]/ Ильин, В.П.- СПб: Питер, 2011 – С. 51

¹³ Лapidус, В.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте [Текст] / В.А. Лapidус, Р.А. Титов - Нижний Новгород: Приоритет, 2011.- С. 27

¹⁴ Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]/ Шапиро С.А. - М.: ГроссМедиа, 2012. - С. 78

¹⁵ Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник/ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина— 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. — С. 45

трудовой мотивации, но и конкретные результаты анкетирования по оценке системы мотивации персонала организации ООО «Автодорога» по Пензенской области.

Практическая значимость работы состоит во внедрении выбранной совокупности рекомендаций и практических мероприятий по развитию системы трудовой мотивации, которая позволит поддерживать и повышать условия для раскрытия и рационального использования потенциала сотрудников.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя "включить", когда требуется его работа, и "выключить", когда необходимость в его труде отпадает. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, работу, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, - даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Рабовладельческая система ведения хозяйства и коммунистическая лагерная система наглядно доказали, что вопреки воле и желанию человека от него нельзя добиться многого.

Имея определенное расположение, имея желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а, следовательно, "очеловечивает" ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять.

Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Об этом пойдет речь в данной работе.

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. 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.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность, приносит такие ощутимые результаты, как текучесть кадров; руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он

может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их.¹⁶

В общем случае мотивация – понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие "мотивация" входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. С помощью мотивации можно ответить на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.¹⁷

Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть.

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.

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 менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации персонала и успешно применяет их на практике.

Объектом исследования являются - руководители и сотрудники ООО «Автодорога» по Пензенской области.

Предмет исследования - эффективность системы трудовой мотивации персонала ООО «Автодорога» по Пензенской области.

Управление поведением социальных систем различного иерархического уровня является одним из методов мотивации.

¹⁶ Осипов, Г.В. Менеджмент [Текст]: учебник/ Г.В. Осипов, В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин - М.: Норма: ИНФРА-М, - 2013 - С.45

¹⁷ Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник/ Б.З. Мильнер - 8-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. - С. 56

Стимулировать значит непосредственно воздействовать таким образом, чтобы поведение, дела и поступки соответствовали запланированным требованиям фирмы, способствовали развитию самого человека. Создаются условия для постоянного, непрерывного совершенствования применяемым человеком труда во взаимодействии с материальными объектами. Результатом которого является создание продукта с убывающими затратами живого труда в будущем.

Целью работы является – разработка рекомендаций по развитию системы управления мотивацией персонала ООО «Автодорога» по Пензенской области.

Указанная цель обеспечивалась постановкой и решением комплекса взаимосвязанных задач:

- изучена сущность мотивации персонала в организации;
- проведен анализ состояния системы мотивации труда ООО «Автодорога» по Пензенской области;
- разработаны практические рекомендации по развитию системы мотивации труда персонала ООО «Автодорога» по Пензенской области;
- проведена оценка экономической эффективности системы трудовой мотивации персонала.

Работа состоит из трех основных разделов.

В первом разделе «Теоретические и методические подходы к изучению трудовой мотивации персонала» отражена сущность и определение понятий «мотивация», «мотив», «мотивирование», рассмотрены особенности и этапы мотивационного процесса, представлены основные теории мотивации труда работника, среди них теория потребностей Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клелланда и другие, предложена методика исследования функционирования и развития системы мотивации ООО «Автодорога» по Пензенской области.

Во втором разделе «Анализ системы мотивации персонала» представлены результаты исследования системы мотивации ООО «Автодорога» по Пензенской области, представлены результаты анализа индивидуальных факторов личности,

значимых при управлении системой мотивации, анализа особенностей мотивации в организации, анализа эффективности трудовой мотивации персонала на предприятии.

В третьем разделе «Практические рекомендации по развитию системы трудовой мотивации персонала ООО «Автодорога» по Пензенской области представлены рекомендации по устранению выявленных в ходе анализа недостатков: рекомендации по устранению причин демотивации персонала, практических рекомендаций по использованию материальных методов мотивации, рекомендации по использованию нематериальных методов мотивации, результаты оценки экономической эффективности системы мотивации персонала в организации

Из вышесказанного, очевидно, что мотивация и все с этим связанное, следует детально изучать. Полученные знания уберегут как от бессмысленного расточительства, так и от возможных потерь, связанных с не достаточной активизацией человеческих ресурсов.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие трудовой мотивации персонала

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

Анализ мотивации индивида как определяющей системы и конструктивного процесса начинается с раскрытия сущности и содержания понятия мотивации, отражающего четыре значения:¹⁸

- формирование базовой системы мотивов поведения индивида, адаптируемой к конкретной ситуации – *воспитание*;
- создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивида – *иницирование*;
- целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности – *активизация*;
- выявление и исследование внутренних побуждений индивида, обусловивших его конкретное поведение – *мотивирование*.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.¹⁹

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на

¹⁸ Сидоров, П.И. Деловое общение [Текст]: учебник для вузов / П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева - 2-е изд., перераб. - М.: НИЦ: ИНФРА-М, 2012. - С. 87

¹⁹ Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие/А.П. Егоршин - 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2013. - 352- С.123

достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.²⁰

Трудовая мотивация - побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких, как потребности, интересы, ценностные ориентации, с одной стороны, с другой - отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, так называемые внешние стимулы, побуждающие к трудовой деятельности.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, на сколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться сделать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.²¹

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело – важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели хорошие результаты деятельности в начале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их

²⁰ Колот, А.М. Мотивация персонала [Текст]/ А.М. Колот - Киев: КНЭУ, 2007. - 337с. – С. 45

²¹ Менеджмент [Текст]: учебник / под общ. ред. М.П. Переверзев. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 330 с - С. 67

выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может иметь хорошие квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может, потому что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив (от франц. *motif* – побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду.²² Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных

²² Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник/ Б.З. Мильнер - 8-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012.– С. 46

задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.²³

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера.

Различают следующие виды мотивов к труду:²⁴

1. *Мотив социальности* (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России.

2. *Мотив самоутверждения* характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста.

3. *Мотив самостоятельности* присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью.

4. *Мотив надежности (стабильности)* присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и т. д.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

²³ Переверзев, М.П. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е.Басовский - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2014. - С.421

²⁴ Турчинов, А.И. Управление персоналом [Текст]: учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2007. - С. 62

5. *Мотив приобретения нового* (знаний, вещей и т. д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6. *Мотив справедливости*. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации.

7. *Мотив состязательности* как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.²⁵

Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например

²⁵ Осипов, Г.В. Менеджмент [Текст]: учебник/ Г.В. Осипов, В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин — М.: Норма: ИНФРА-М, 2014. — с. 44

снижения монотонности труда. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.²⁶

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое.

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:²⁷

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких "неосязаемых" вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2. Целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

²⁶ Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]/ В.А. Спивак - С.-Пб: Издательство «Питер», 2012. – С. 259

²⁷ Гительман Гительман, Л.Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! [Текст]: учебник/ Л.Д. Гительман - М.: ИНФРА-М, 2012. — С. 45

3. Удовлетворение потребностей - отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов (рисунок 1):²⁸

- *Первый этап* - возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.
- *Второй этап* - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность.
- *Третий этап* – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность.
- *Четвертый этап* – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий.

²⁸ Герчиков, В.И. Функции и структура службы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие/ В.И. Герчиков - изд. 7-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2015. – С. 34

- *Пятый этап* - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.
- *Шестой этап* - устранение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации полностью не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их «вычленить» трудно. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях.²⁹

Важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, - это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов,

²⁹ Герцберг, Ф. Мотивация к работе. [Текст]/ Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Б., Снидерман В. - М.: Вершина, 2007. - с.112

разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.³⁰



Рис. 1.1. Схема мотивационного процесса³¹

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой

³⁰ Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании). [Текст] Монография./ А.Е. Боковня — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012.— С. 32

³¹ Герчиков, В.И. Функции и структура службы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие/ В.И. Герчиков - изд. 7-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2015. – С. 56

потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом.³²

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление).

Согласно теории менеджмента, чтобы развить трудовую активность посредством мотивации, необходимо устранить неэквивалентность отношений «работник – общество», добиться наиболее полного удовлетворения потребностей человека за счет высокопроизводительного труда. Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса.

1.2. Основные теории мотивации труда

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации, сущность которых рассмотрим ниже.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика “кнута и пряника”. Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он

³² Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии [Текст]: учебник для вузов/ М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина М.: Экзамен, 2005. - С. 245

трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.³³

Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы (по разным причинам), а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека, т.е. осознанного ощущения недостатка в чем-либо. Ощущение недостатка в чем-либо имеет вполне определенную цель, которая и служит средством удовлетворения потребностей.³⁴

Изучение потребностей человека привело к появлению двух глобальных теорий мотивации: содержательной теории и процессуальной, которые описаны ниже.

Существуют 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 основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей А. Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более

³³ Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда [Текст] учеб. пособие / В.И. Герчиков, Изд. 2-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2014. – с. 87

³⁴ Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учебное пособие/ Е.Е. Вершигора - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — С. 44

ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп.

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



Рис. 1.2. Пирамида потребностей по А. Маслоу.³⁵

Поведение человека, по мнению ученого, начинается с удовлетворения потребности, находящейся на 1-й, нижней ступени. Когда эта потребность удовлетворяется, действие ее прекращается, и начинается действие следующей неудовлетворенной потребности. И так – вверх, преодолевая ступень за ступенью.³⁶

1-я ступень: физиологические потребности жилье; жить в обстановке мира; иметь право на гарантированную пенсию; иметь возможность получить квалифицированную медицинскую помощь.

³⁵ Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст]/ С.В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – С. 67

³⁶ Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст]/ А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. - 2011. - № 10. - С. 29 - 31.

2-я ступень: потребность в безопасности, защищенности, надежности, например: иметь постоянный источник доходов;

3-я ступень: потребность в поддержании социальных контактов, социальные потребности, например установление дружеских отношений в коллективе, принадлежность к организации.

4-я ступень: потребность в признании, уважении – например, приобретение власти, престижа, авторитета в каких-то сферах жизни, в обществе, государстве, семье, самоуважение, оценка личных достижений.

5-я ступень: потребность в самовыражении – например, раскрытие собственных способностей в творчестве, в различных отношениях, в росте личности, в реализации возможностей.

1,2 ступень - первичные потребности; 3,4,5 ступень - вторичные потребности

Рассмотрим особенности обеспечения потребностей на 5-й ступени пирамиды.³⁷

Как изменить условия труда, чтобы удовлетворить социальные потребности? Обычно дают пять рекомендаций:³⁸

1. Создать на работе единую команду.
2. Периодически проводить совещания.
3. Не разрушать без нужды неформальные группы.
4. Создать условия для проявления активности работников вне организации.
5. На работе дать возможность людям общаться.

Для удовлетворения потребности в уважении рекомендуется выполнять следующие правила:³⁹

- предоставлять более содержательную работу;
- высоко оценивать и поощрять работника;

³⁷ Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст]: учебное пособие/ Э.А. Смирнов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - С. 80.

³⁸ Друкер, П.Ф. 366 советов по мотивации и управлению временем [Текст]/ П.Ф. Друкер - М.: Вершина, 2007. – с. 278

³⁹ Шаховой, В.А. «Мотивация трудовой деятельности» [Текст]: учебно-методическое пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро - 2-е изд., доп. и пераб. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2011. – С. 117

- предоставлять работнику дополнительные права и возлагать
- дополнительные обязанности;
- продвигать по службе;
- обеспечивать переподготовку, повышение квалификации.

Для удовлетворения потребности человека в самоуважении рекомендуется поручать ему важную и сложную работу; поощрять развитие творческих способностей.

Фактически перечисленные правила можно рассматривать как методику обеспечения социальных потребностей человека.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клеелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. 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.

Согласно теории Мак Клеелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.⁴⁰

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

⁴⁰ Турчинов, А.И. Управление персоналом [Текст]: учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2007. - С. 45

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

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

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.⁴¹

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

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

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. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф.

⁴¹ Захаров, Н.Л. Управление настроением персонала в организации [Текст]: учеб. пособие / Н.Л. Захаров, М.Б. Перфильева, под ред. Б.Т. Пономаренко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - С. 65

Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации 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 ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера.

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей.

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

42

- ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) – эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

⁴²Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник/ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - С. 212

– третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения:

а) ожидания в отношении затрат труда - результатов.

Когда человек спрашивает себя, «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему менеджеру?», то ответ на него выражается термином «ожидания в отношении «затраты труда - результаты»». Чем сильнее ожидание, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу;

б) ожидания в отношении «результаты труда - вознаграждение».

После того, как служащий оценит ясность того, что он сможет выполнять данную работу успешно, он задаёт себе вопрос: «Если я должным образом выполню эту работу, какого я могу ожидать вознаграждения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает в том случае, когда рабочий вынужден полагаться на других при раздаче обещанных вознаграждений. Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное им менеджером. В теории ожидания эту вероятность называют «ожидания в отношении «результаты - вознаграждение»». ⁴³

При определении того, насколько рабочий уверен в том, что менеджер выплатит ему вознаграждение, важную роль играют несколько факторов.

Во-первых, уверенность возрастает, если обещания менеджера ясны и определённы. Во-вторых, уверенность возрастает, если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.

в) ценность вознаграждения.

⁴³ Курс менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / под ред. Д.Д. Вачугова. – Ростов-на Дону: Изд-во «Феникс», 2007. – С. 413

Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую от них ждёт менеджер, и что они получают обещанное им вознаграждение, они всё равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.⁴⁴

Ценность вознаграждения, является наиболее важным элементом теории мотивации и, к сожалению, не всегда берётся в расчёт менеджерами.

Самая «популярная» проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, заключается в том, что люди редко уделяют достаточно времени и внимания тщательной оценке своих потребностей. Более того, т.к. за деньги действительно можно купить множество вещей, которые способны удовлетворить самые разные потребности, подчинённые очень часто входят в заблуждение и начинают верить, что деньги - это самое лучшее вознаграждение. Такие идеи приводят к разочарованию и неудовлетворению. Служащие, которые пытаются получить удовлетворение от работы только с помощью денег, часто страдают от недостатка самоуважения, чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей.

г) валентность.

Маслоу использовал термин «доминирование» для определения общего уровня потребностей, удовлетворение которых будет руководить действиями людей. Но как менеджеру определить, какое из многочисленных вознаграждения является на данный момент средством удовлетворения потребностей того или иного подчинённого? Чтобы ответить на этот вопрос, Врум использует термин «валентность» для определения силы предпочтения того или иного вознаграждения.

⁴⁴ Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение [Текст]: учебное пособие/ Ю.Н. Лапыгин - М.: ИНФРА-М, 2011. - с. 178

По Вруму, валентность - это мера ценности или приоритетности. Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Хотя понятие валентности является довольно абстрактным, оно позволяет людям сравнивать свои запросы. На основе общих теоретических предпосылок Врумом была построена модель теории ожидания.⁴⁵

Основу модели теории ожидания составляют четыре вышеперечисленные концепции. Мотивация человека направлена на комбинацию ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая обеспечит наилучшее удовлетворение потребностей.

Теория ожидания Врума предлагает несколько советов по улучшению действий менеджеров.⁴⁶

- процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим;
- подчинённым часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растёт, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчинённых придерживаться конкретного курса действий;
- так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймёт, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчинённого;
- менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчинённым. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

⁴⁵ Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник/ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - с. 156

⁴⁶ Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник/ Б.З. Мильнер - 8-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. – с. 44

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:⁴⁷

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

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

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

Теория справедливости, возможно, самая лёгкая для восприятия из всех мотивационных моделей, и она обладает наибольшей ценностью для менеджера, который хочет понять мотивацию своих подчинённых. Старое выражение «Обманул меня раз - позор тебе, обманул меня дважды - позор мне!» особенно хорошо подходит к отношениям между менеджером и служащими.

Вот несколько ключевых моментов, которые должен помнить каждый менеджер о теории справедливости:⁴⁸

- проблемы с подчинёнными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними несправедливо обошлись;
- очень трудно сказать, как подчинённые воспринимают зависимость между тем, что они вкладывают в свою работу и тем, что они получают

⁴⁷ Переверзев, М.П. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2014. - С. 39

⁴⁸ Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер - 8-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. – с. 59

- от неё. Поэтому менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли их подчинённые, что к ним относятся справедливо;
- стандарты менеджеров для измерения вклада подчинённых в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем ещё до того, как работа началась, и должны быть представлены в как можно более ясной и понятной форме;
 - служащих больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а по сравнению со своими коллегами.

Если вклад превышает вознаграждение, человек чувствует не удовлетворённость, злость и считает, что с ним поступили несправедливо. Если вознаграждение превышает вклад человека в достижение целей организации, он испытывает чувство вины, т.к. считает, что «обманывает» своего менеджера. Приверженцы теории справедливости уверены, что каждое из этих двух негативных ощущений воздействует на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно, или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство вины. Другие рабочие, ощутившие несправедливое отношение к себе, могут пытаться изменить поведение своих товарищей по работе для того, чтобы восстановить справедливость. В конечном итоге, служащие могут просто изменить свои взгляды на сравнительную ценность вкладов и вознаграждений или путём сознательной переоценки своих изначальных запросов, или с помощью такого умственного защитного механизма, как рационализация.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера - Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости.

Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:⁴⁹

⁴⁹ Ильин, В.П. «Мотивация и мотивы» [Текст]/ В.П. Ильин -СПб: Питер, 2011 – с. 87

1. Затраченные усилия
2. Восприятие
3. Полученные результаты
4. Вознаграждение
5. Уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера - Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работе, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.⁵⁰

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:⁵¹

- задания, которые получает подчиненный;

⁵⁰ Осипов, Г.В. Менеджмент [Текст]: учебник / Г.В. Осипов, В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин — М.: Норма: ИНФРА-М, 2014. - с. 156

⁵¹ Шаховой, В.А. «Мотивация трудовой деятельности» [Текст]: учебно-методическое пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро - 2-е изд., доп. и пераб. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2011. – С. 112

- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория Х» и «Теория Y».

«Теория Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.⁵²

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

⁵² Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]/С.А. Шапиро - М.: ГроссМедиа, 2008. - С. 95.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. «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».

Из вышесказанного следует, что процесс возникновения мотивации очень сложен и зависит от конкретного человека и той ситуации в которой он находится. Понимание этого поможет менеджерам разобраться как можно стимулировать работника к эффективной трудовой деятельности.

1.3. Методические основы изучения особенностей трудовой мотивации персонала

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

На практике широко используются различные методы социологического исследования. Они позволяют оценить состояние системы управления по факторам реальной деятельности персонала, интересам и ценностям человека, его отношения к существующим проблемам и понимания этих проблем.

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование системы мотивации персонала ООО "Автодорога" по Пензенской области.

Цель исследования – выявить особенности управления системой мотивации в организации.

Предмет исследования – процессы трудовой мотивации деятельности в организации.

Проведенный анализ системы мотивации ООО "Автодорога" по Пензенской области послужил основанием для выводов, касающихся существующих положительных и отрицательных сторон в развитии трудового потенциала персонала.

Исследование проводилось в несколько этапов. На первом этапе осуществлялась подготовка к исследованию, разрабатывались его программа и инструментарий.

На втором этапе проведено пилотажное обследование сотрудников организации, неформализованное интервью с руководителями по программе исследования, в результате чего была осуществлена коррекция методики и инструментария.

На третьем этапе были обследованы сотрудники организации, вошедшие в выборочную совокупность.

На четвертом этапе осуществлялась статистическая обработка первичных данных.

Пятый этап – заключительный, на котором проводился анализ и интерпретация полученных результатов, формулировались выводы и подводились итоги исследования.

Первичные данные были получены в ходе опроса сотрудников разных уровней иерархии ООО "Автодорога" по Пензенской области.

Социологические исследования бывают разными - наблюдение, интервьюирование, анкетирование. В практике исследования управления

социологические исследования, если они подготовлены и проведены достаточно корректно, дают богатую информацию для исследователя.⁵³

Для исследования системы мотивации персонала была разработана анкета. В анкетировании принимали участие руководители и сотрудники организации. Общая численность респондентов 100 человек.

Результаты, полученные в ходе анкетного опроса, являются составной частью анализа системы мотивации персонала анализируемой организации.

Задачей анкеты было изучение мнений сотрудников разных отделов и уровней иерархии по нескольким аспектам функционирования и развития системы мотивации персонала. Вопросы задавались в закрытой и открытой форме для последующего их обобщения и статистической обработки.

Вопросы изложены в наиболее приемлемой, простой, дружелюбной и понятной форме, что у сотрудников не возникло ни единого затруднения, более того, чтобы у них осталось приятное впечатление и ощущение собственной значимости после окончания заполнения анкеты. Анкета включала три блока вопросов:

1. Индивидуальные факторы, оказывающие влияние на систему мотивации сотрудников.
2. Система мотивации на предприятии.
3. Личная информация.

Раздел «Индивидуальные факторы, оказывающие влияние на систему мотивации сотрудников» включает вопросы удовлетворенности сотрудников собственной и работой, их пожеланиях и предпочтениях в плане условий труда, режима работы, заработной платы, факторах тормозящих их развитие и продвижение по карьерой лестнице, мешающих повышению эффективности работы и другие.

В раздел «Система мотивации сотрудников» входят вопросы об условиях работы на предприятии, дополнительных выплатах, характерных для предприятия

⁵³ Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]/ В.А. Ядов - Издательство Самарский университет, 1998.- С. 73

и формах поощрений, о существующей системе компенсаций, об отношении руководства к сотрудникам и другие.

Раздел «*Личная информация*» включает вопросы о поле, возрасте, образовании, стаже работы, должности, семейном положении.

Таким образом, для детального изучения и анализа существующей системы мотивации ООО "АромаЛюкс" г. Москва были использованы следующие методы:

1. Проведен обзор вторичной информации, то есть различных литературных источников: книг, учебников, периодической литературы. На основании изученной информации была теоретически обоснована сущность мотивации, мотивационного процесса, рассмотрены основные теории мотивации трудовой деятельности.

2. На основе анкеты был проведен опрос сотрудников ООО "Автодорога" по Пензенской области.

3. Из уже собранных данных создана база, обработанная с помощью программного средства статистической обработки данных SPSS 11.5 и Microsoft Excel. В результате получены аналитические таблицы, на основе которых детально изучены процессы функционирования и развития системы мотивации сотрудников ООО "Автодорога" по Пензенской области.

Также для формирования выводов, касающихся развития мотивации было проведено интервью с генеральным директором ООО "Автодорога" Недопёкиной Татьяной Алексеевной.

Анализ существующей системы мотивации предусматривал обобщение и формулирование окончательных выводов и рекомендаций по направлениям анализа.

Использованные методики анализа системы мотивации позволяют оценить ее существующий уровень. Математическая и логическая обработка суждений и оценок позволяют установить в достаточной степени достоверные и объективные сведения. Данные, получаемые при анализе ответов, выражены в единой системе, что позволяет сравнить разнородные и разновеликие группы.

Сбор данных для оценки фактических элементов процесса мотивации на предприятии осуществляется с помощью моментного или активного наблюдения в течение рабочего времени и анкетирования.

По итогам проведенного исследования разработаны рекомендации по развитию системы мотивации труда персонала ООО "Автодорога" по Пензенской области: рекомендации по устранению причин демотивации персонала, практические рекомендации по использованию методов мотивации.

По результатам теоретического исследования изучаемой проблемы можно сделать следующие выводы:

1. Рассмотрено определение мотивации персонала, под которым понимается - совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости

2. Изучены основные этапы мотивационного процесса, включающие возникновение потребностей, начало действия мотивов, поиск путей устранения потребностей, определение направления действия, осуществление действия, получение вознаграждения за осуществление действия, устранение потребностей.

3. Представлены основные теории мотивации персонала, среди которых теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, теория ожидания В. Врума, теория двух факторов Фредерика Герцберга, теория справедливости Дж. Стэйси Адамса, теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.

4. Разработана методика исследования, позволяющая провести исследование особенностей мотивации персонала в анализируемой организации.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО "АВТОДОРОГА" ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)

Организация ООО "Автодорога" образована 11 мая 1948 года. Находится по адресу г. Пенза, ул. 40 лет Октября, 18-А.

Предприятие занимается строительством, капитальным ремонтом, ремонтом, содержанием автомобильных дорог.

ООО «Автодорога» содержит:

- 195,1 км федеральной автомобильной дороги Р- 158 Нижний Новгород – Арзамас-Саранск-Исса-Пенза- Саратов в Пензенской области;
- 13 км федеральной автомобильной дороги Р- 208 Тамбов-Пенза в Пензенской области.

2.1. Индивидуальные факторы личности, значимые при управлении системой мотивации

Для изучения системы трудовой мотивации персонала в ООО "Автодорога" по Пензенской области с целью получения наиболее полных сведений, которые давали бы наглядную характеристику не только текущему состоянию системы мотивации, но также позволяли бы определить и спрогнозировать основные потребности, которые стремятся удовлетворить сотрудники предприятия, было организовано исследование. В связи с этим была специально разработана анкета по изучению данной проблемы. В анкетировании принимали участие руководители и сотрудники предприятия.

Таблица 2.1

Пол респондентов		
Пол	чел.	%
1	2	3
Мужской	7	7
Женский	93	93
Всего	100	100

В исследовании приняли участие 7% респондентов мужского пола и 93 % респондентов женского пола (табл. 1).

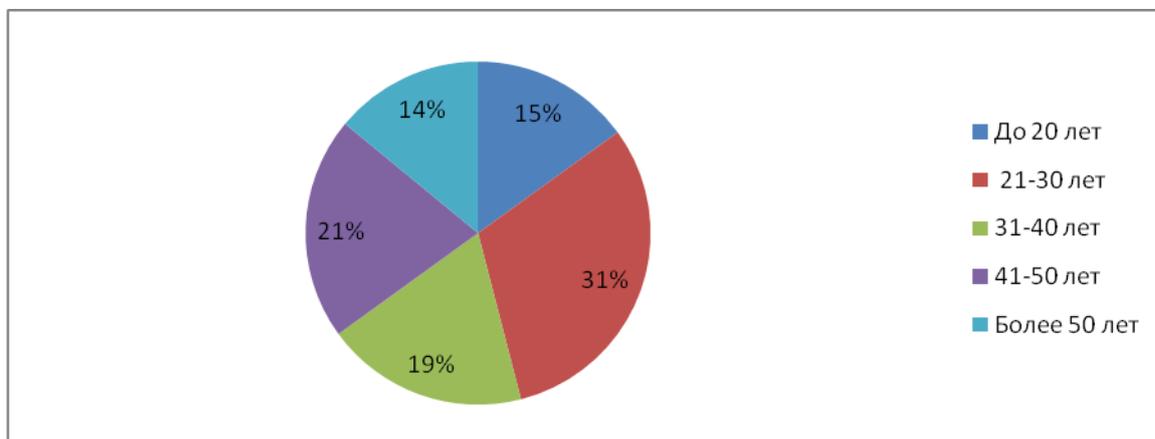


Рис. 2.1. Возраст респондентов

В исследовании участвовали сотрудники организации ООО "Автодорога" по Пензенской области разных возрастных категорий: 31% респондентов в возрасте 21-30 лет, 21% респондентов в возрасте 41-50 лет, 15% респондентов в возрасте до 20 лет, 14% респондентов в возрасте более 50 лет, 19% респондентов в возрасте 31-40 лет.

Таблица 2.2

Семейное положение		
Семейное положение	чел.	%
1	2	3
Замужем (женат)	62	62
Не замужем (холост)	38	38
Всего	100	100

При опросе респондентов учитывалось также семейное положение. Из всех опрошенных респондентов 62% замужем (женаты) и 38% не замужем (не женаты).

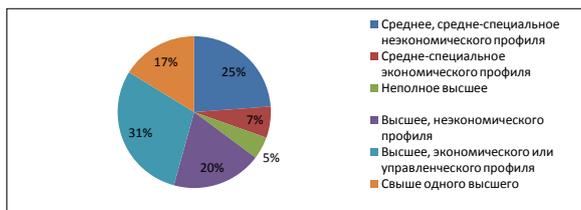


Рис.2.2. Образование респондентов

В исследовании принимали участие сотрудники организации по большей части с высшим образованием экономического или управленческого профиля (31%), наряду с этим 25% опрошенных имеют среднее или средне-специальное образование неэкономического профиля, 20% опрошенных имеют высшее образование неэкономического профиля. Также в опросе принимали участие респонденты, имеющие свыше одного высшего образования (17%) и респонденты имеющие средне-специальное образование экономического профиля (7%), респонденты, имеющие неполное высшее образование (5%).

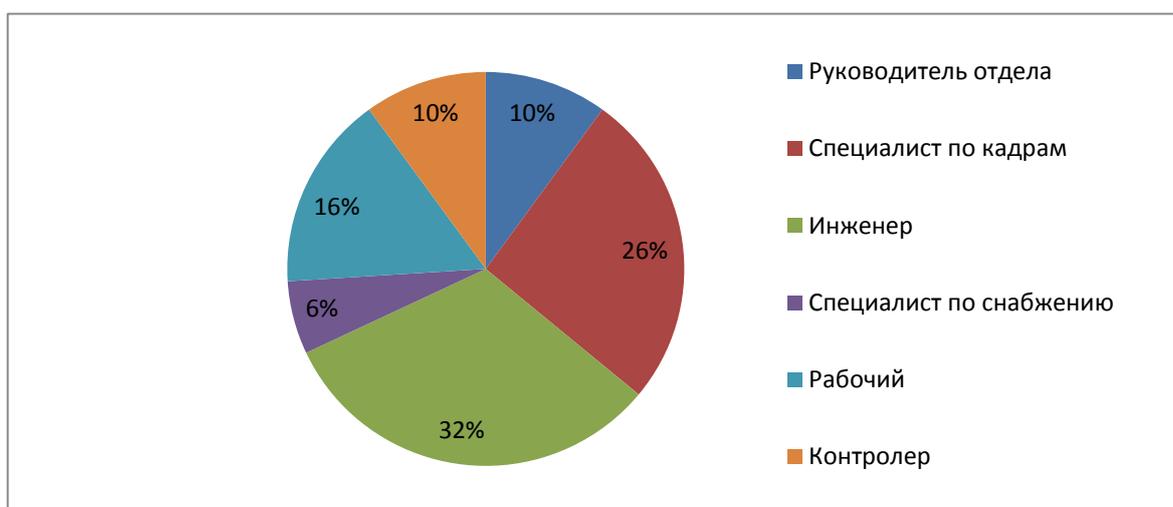


Рис. 2.3. Занимаемые должности

В опросе участвовали специалисты, занимаемые разные должности. Из них 26% - специалисты по кадрам, 32% - инженеры, 16% - рабочие, 10% - контролеры, 6% - специалисты по снабжению.

Таблица 2.3

Общий стаж работы данной организации

Стаж работы	чел.	%
1	2	3
До 1 года	8	8
1-2 года	34	34
3-5 лет	46	46
6-10 лет	12	12
Всего	100	100

Большинство респондентов (46%) имеют стаж работы организации от 3 до 5 лет, 34% респондентов со стажем работы 1-2 года, 12% респондентов имеют стаж работы 6-10 лет и 8% респондентов имеют стаж работы меньше года.

Таблица 2.4

Стаж работы

Стаж работы	чел.	%
1	2	3
0-5 лет	12	12
6-10 лет	38	38
11-25 лет	46	46
Свыше 25 лет	4	4
Всего	100	100

В исследовании также учитывался общий стаж работы респондентов. Большинство опрошенных (46%) имеют общий стаж работы 11-25 лет, 38%

опрошенных – 6-10 лет, 12% опрошенных имеют стаж работы до 5 лет, 4% опрошенных имеют трудовой стаж свыше 25 лет.

В начале исследования респондентам предлагалось проранжировать степень удовлетворенности различными сферами их жизнедеятельности. Наиболее высокие позиции занимают такие сферы как социально-бытовые условия (4,6 балла), отношения с коллегами (4,7 балла), отношения с руководством (4,9 балла).

Что свидетельствует о высоком уровне работы в организации применительно к этим сферам. Наименьшая удовлетворенность респондентами условиям проведения свободного времени (2,4 балла), социальным статусом (2,6 балла), организацией работы (3,1 балла).

Таблица 2.5

Удовлетворенность респондентов сторонами личной жизнедеятельности

Сферы жизнедеятельности	Средний балл
1	2
Профессией	3,5
Организацией работы	3,1
Социальным статусом	2,6
Материальным положением	3,7
Социально-бытовыми условиями	4,6
Условиями проведения свободного времени	2,4
Отношением с коллегами	4,7
Отношением с руководством	4,9
Микроклиматом в семье	4,4

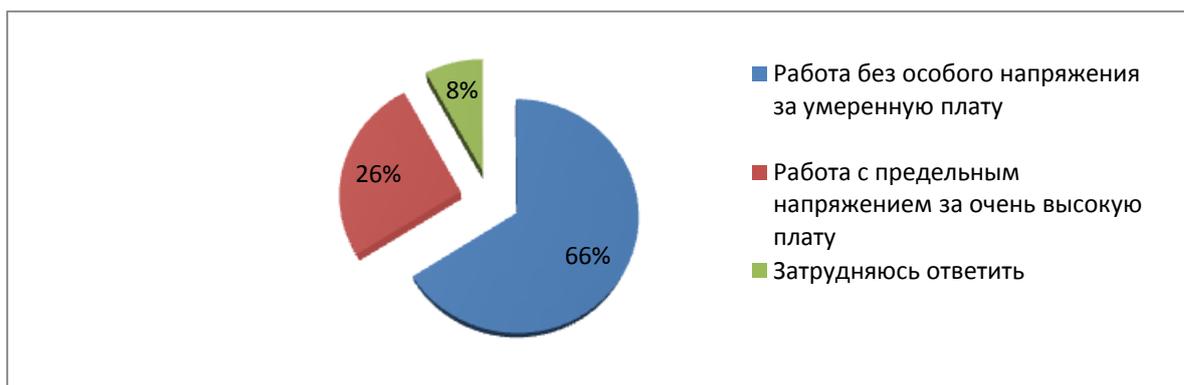


Рис. 2.4. Предпочтительный режим труда и отдыха

Большинство респондентов (66%) отдают предпочтение в своих пожеланиях работе без напряжения за умеренную плату, 26% опрошенных согласны на работу с умеренным напряжением за более высокую плату, 8% респондентов затруднились дать ответ на поставленный вопрос.

Таблица 2.6

Барьеры в повышении эффективности работы

	чел.	%
1	2	3
Плохо оборудованное рабочее место	1	1
Плохое методическое обеспечение	5	5
Плохие санитарно-гигиенические условия	5	5
Недостаточная профессиональная подготовка	5	5
Микроклимат коллектива	5	5
Отношение руководства	3	3
Отношение коллег	2	2
Физическая усталость	4	4

Психологическая усталость	35	35
Удаленность жилья от работы	10	10
Семейные проблемы	7	7
Низкая заработная плата	18	18
Всего	100	100

В работе сотрудников анализируемой организации возникают барьеры, мешающие им работать более эффективно. Среди таких барьеров респонденты выделяют психологическую усталость (35%), низкую заработную плату (18%), удаленность жилья от работы (10%), семейные проблемы (7%).

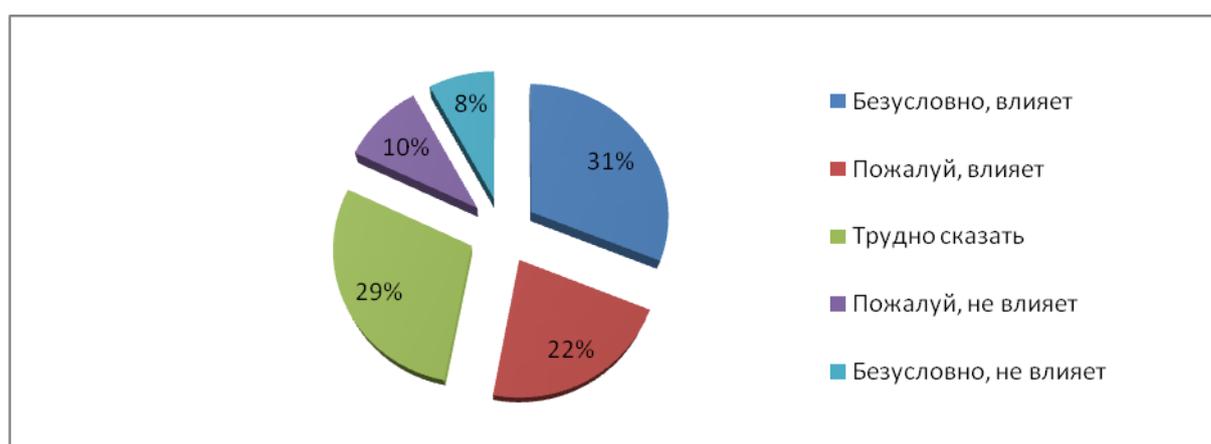


Рис. 2.5. Влияние руководителя на дела коллектива

Большинство респондентов (31%) считают, что руководство оказывает большое влияние на работу подчиненных, 22% отмечают небольшое влияние руководства, 29% затруднились ответить на поставленный вопрос. Меньшая часть опрошенных 10% уверены в отсутствии влияния руководства, 8% респондентов также отмечают отсутствие данного рода влияния. Влияние руководства важно при мотивации сотрудников. Безавторитетные руководители, не принимающие участие в жизни персонала вряд ли смогут грамотно использовать методы мотивации для повышения эффективности работы организации.

Таблица 2.7

Удовлетворенность работой

	чел.	%
1	2	3
Очень нравится работа	57	57
Работа нравится	10	10
Работа мне безразлична	33	33
Всего	100	100

Большинство респондентов (57%) удовлетворены работой на данном предприятии, что говорит о высоком уровне мотивации, 10% опрошенным нравится их работа и 33% опрошенных уверены, что работа им безразличная. Это бывает, когда главная цель работника заключается в получении необходимого дохода, в этом случае удовлетворенность местом работы, родом занятий, условиями становится на последнее место.

Таблица 2.8

Желание смены работы

	чел.	%
1	2	3
Желают	7	7
Не желают	69	69
Не знают	24	24
Всего	100	100

Наряду с удовлетворенность работой 69% респондентов не желают менять место и переходить на другую работу, 24% сомневаются в выборе и удовлетворенности работой. И только 7% точно уверены, что хотят сменить место работы, видят перед собой четкие критерии несоответствия существующего места работы предпочтениям в данной сфере.

Таблица 2.9

Удовлетворенность заработной платой

	чел.	%
1	2	3
Довольны	55	55
Не довольны	17	17
Не совсем довольны	28	28
Всего	100	100

Оценивая удовлетворенность респондентов заработной платой, можно сделать вывод о том, что большинство (55%) получают заработную плату высокого уровня, так как отметили удовлетворенность ей. 17% респондентов испытывают недовольство своим заработком и 28% респондентов не совсем довольны уровнем доходов, хотели при возможности иметь достаток выше.

Таблица 2.10

Потребность в социальном престиже

	чел.	%
1	2	3
Испытывают	59	59
Не испытывают	11	11
Не совсем	30	30
Всего	100	100

Большинство респондентов (59%) испытывают потребность в социальном престиже и возможно сменили бы данную работу на более престижную. 30% сотрудников организации, участвовавшие в опросе не совсем уверены в необходимости социально-престижной работы и 11% не испытывают данной необходимости и полностью удовлетворены работой.



Рис. 2.6. Удовлетворенность от принадлежности к предприятию

Большинство респондентов (64%) получают удовлетворенность от принадлежности к предприятию и осознания своей роли в его деятельности. 32% сотрудников данной организации не уверены в значимости своей роли в жизни организации, в которой они работают. И только 4% опрошенных не чувствуют своей значимости и роли в принадлежности к данной организации.

Таблица 2.11

Наличие поддержки от руководства

	чел.	%
1	2	3
Существует	49	49
Не существует	9	9
Не совсем	42	42
Всего	100	100

В исследовании была использована попытка выяснить отношение руководства сотрудникам, наличие поддержки с их стороны. Большинство сотрудников (49%) отметили существование поддержки и помощи со стороны руководства организации, 42% опрошенных не в полной мере почувствовали на себе данного типа влияние руководства и 9% сотрудников организации,

принимающих участие в исследовании считают, что в организации не существует поддержки руководства в сторону подчиненных.



Рис. 2.7. Устранение персоналом факторов, мешающих положительной мотивации

Большинство респондентов (55%) не устраняют факторы, мешающие положительно мотивации со стороны руководства. 37% сотрудников организации, участвующих в опросе частично пытаются ликвидировать демотиваторы в работе и 8% респондентов не устраняют различные факторы, тем самым пренебрегают мотивационным воздействием со стороны руководства.

Таблица 2.12

Учет руководства пожеланий персонала

	чел.	%
1	2	3
Учитывает	42	42
Не учитывает	8	8
Не совсем	50	50
Всего	100	100

Большинство сотрудников (50%) предприятия считают, что руководство частично учитывает пожелания персонала компании, 42% опрошенных подтверждают тот факт, что руководство полностью учитывает запросы и пожелания подчиненных. Наряду с этим 8% сотрудников организации не довольны отношением руководства к подчиненным.

Исследование показало, что большую роль в формировании системы мотивации персонала играют руководители разных уровней. Взаимоотношения руководителей и подчиненных, политика руководства в сфере поощрения, мотивации, карьерного продвижения персонала определенным образом влияет на то, каким образом персонал строит свое поведение и отношение к администрации. Все это свидетельствует о том, что руководители предприятия должны осознавать свою роль в системе управления мотивацией персонала и формирования организационной культуры.

Анализ индивидуальных факторов личности и удовлетворенности рабочим местом, условиями работы, организацией труда позволил сделать следующие выводы:

- Наиболее высокие позиции в удовлетворенности сотрудников сферами жизни занимают такие сферы как социально-бытовые условия (4,6 балла), отношения с коллегами (4,7 балла), отношения с руководством (4,9 балла). Что свидетельствует о высоком уровне работы в организации применительно к этим сферам. Наименьшая удовлетворенность респондентами условиям проведения свободного времени (2,4 балла), социальным статусом (2,6 балла), организацией работы (3,1 балла).
- В работе сотрудников анализируемой организации возникают барьеры, мешающие им работать более эффективно. Среди таких барьеров респонденты выделяют психологическую усталость (35%), низкую заработную плату (18%), удаленность жилья от работы (10%), семейные проблемы (7%).
- Оценивая удовлетворенность респондентов заработной платой, можно сделать вывод о том, что большинство (55%) получают заработную плату

высокого уровня, так как отметили удовлетворенность ей. 17% респондентов испытывают недовольство своим заработком и 28% респондентов не совсем довольны уровнем доходов, хотели при возможности иметь достаток выше.

- Большинство сотрудников (49%) отметили существование поддержки и помощи со стороны руководства организации, 42% опрошенных не в полной мере почувствовали на себе данного типа влияние руководства и 9% сотрудников организации, принимающих участие в исследовании считают, что в организации не существует поддержки руководства в сторону подчиненных.

2.2. Эффективность трудовой мотивации в организации

Практика управления персоналом требует разработки новых инструментов воздействия на работников, мотивирующих их к развитию, расширения методического инструментария в области исследования мотивационного развития персонала. Организации испытывают потребность в концептуальном обосновании направлений мотивационного развития персонала и разработке соответствующих этим направлениям рекомендаций прикладного характера, реализация которых позволит повысить эффективность управления персоналом посредством развития самого персонала.

На втором этапе целью исследования было оценить эффективность трудовой мотивации в анализируемой организации.

Таблица 2.13

Важность условий работы для персонала

	Средний балл
1	2
Наличие хороших шансов для продвижения по службе	4,9
Хороший заработок	4,7

Оплата связана с результатами труда	3,2
Признание и одобрение хорошо выполненной работы	4,3
Работа, которая заставляет развивать свои способности	2,1
Работа, позволяющая думать самостоятельно	2,3
Интересная работа	1,9
Работа, требующая творческого подхода	2,7
Работа без стрессов	4,8
На рабочем месте нет шума и каких-либо помех	3,0
Удобное месторасположение работы	4,2
Работа с людьми, которые вызывают симпатию	4,2
Хорошие отношения с непосредственным начальником	4,7
Гибкий темп работы	3,6
Гибкий график работы	3,5
Значительные дополнительные льготы	2,1

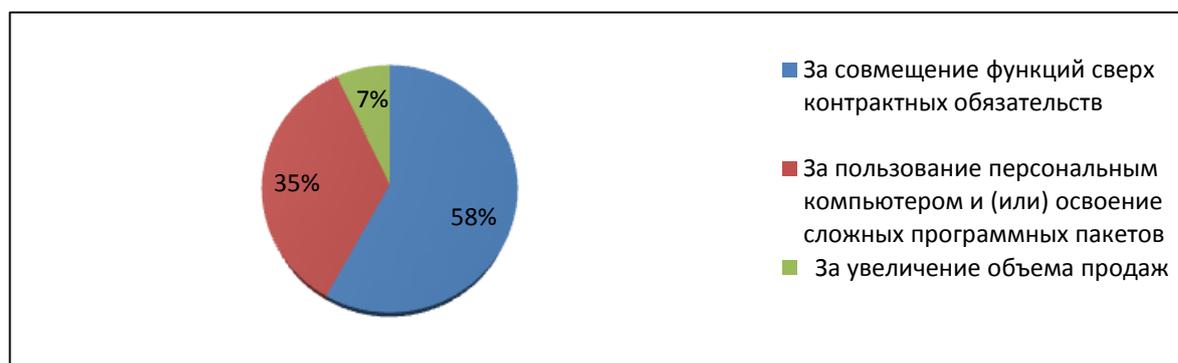


Рис. 2.8. Условия дополнительных выплат

К наиболее важным условиям работы персонала относятся наличие хороших шансов продвижения по службе (4,9 балла), хорошие отношения с руководством (4,7 балла), высокая заработная плата (4,7 балла). Менее важны для сотрудников организации дополнительные льготы (2,1 балла), интересная работа (1,9 балла),

работа, способствующая развитию личных умений и навыков (2,1 балла), работа, позволяющая думать самостоятельно (2,3 балла).

На предприятии существуют следующие условия дополнительных выплат за совмещение функций сверх контрактных обязательств (58%), за пользование компьютером и освоение программных пакетов (35%) и за увеличение объема продаж (7%).

Таблица 2.14

Дополнительные поощрения на предприятии

	чел.	%
1	2	3
Ценные подарки	17	17
Направление на учебу, семинары, конференции и прочее	19	19
Направление на учебу за границу	1	1
Отпуск в зимнее время	64	64
Всего	100	100

На предприятии также существуют дополнительные поощрения: отпуск в зимнее время (64%), направление на повышение квалификации или на учебу (19%), ценные подарки (17%).

Таблица 2.15

Факторы, оказывающие влияние на изменение размера компенсационных выплат

	чел.	%
1	2	3
Возможности организации	43	43
Производительность труда работника	21	21
Изменение условий труда	15	15
Ответственность за использование материалов, оборудования	16	16
Личные качества работника	5	5
Всего	100	100

В ходе исследования были выявлены факторы оказывающие влияние на изменение размера компенсационных выплат. К ним относятся возможности организации (43%), производительность труда работника (21%), изменение условий труда (15%), ответственность за использование оборудования и материалов (16%). В меньшей степени учитываются личные качества работника (5%).

Таблица 2.16

Информированность сотрудников о данных критериях

	чел.	%
1	2	3
Информированы	67	67
Не информированы	33	33
Всего	100	100

Большинство сотрудников организации (67%) информированы о критериях получения возможности дополнительного вознаграждения. Наряду с этим значительная часть респондентов, которых нельзя не учитывать (33%) не обладают информацией относительно критериев и возможностей получения дополнительных компенсаций.

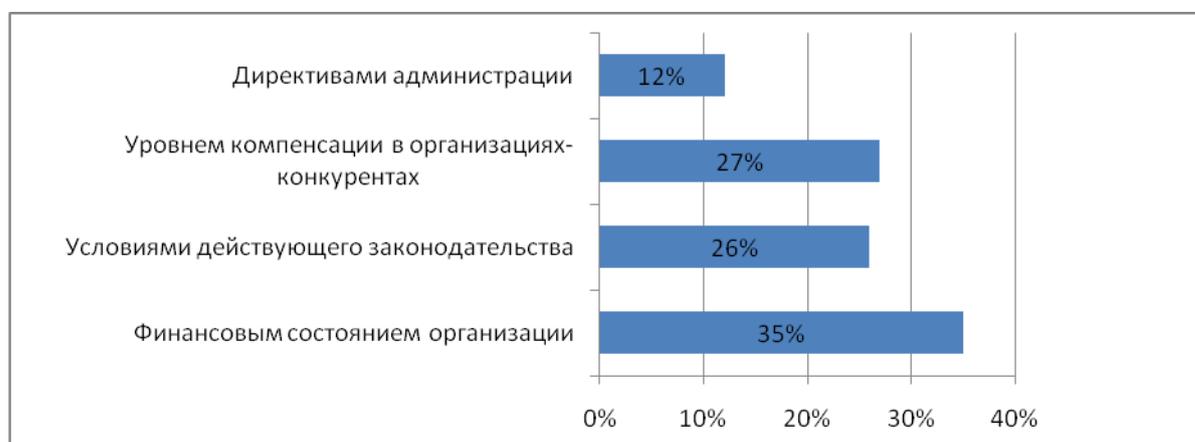


Рис. 2.9. Критерии определения размера компенсационного фонда

Среди критериев, которыми пользуется руководство для определения необходимости и размера компенсационных выплат респонденты выделяют финансовое состояние организации (35%), уровень компенсаций в организациях-конкурентах (27%), условия действующего законодательства (26%), директивы организации (12%) в меньшей степени.

Таблица 2.17

Критерии частоты выплаты дополнительных форм поощрений

	чел.	%
1	2	3
Потребностями организации	43	43
Желанием работника	18	18
Возможностями организации	36	36
Показателями работы конкурентного сотрудника	3	3
Всего	100	100

Частота и периодичность дополнительных выплат и компенсаций зависит по мнению сотрудников организации от потребностей компании (43%), возможностей организации (36%), желания работника (18%), в меньшей степени от показателей работы сотрудника (3%).

Таблица 2.18

Эффективность компенсационных выплат по степени влияния на сотрудника

	Средний балл
1	2
Индексация должностных окладов	3,5
Премирование	4,8
Ссуды на льготных условиях	2,5

Оплаченные обеды	3,8
Медицинское страхование	4,3
Транспортные льготы	4,4
Частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок	1,1
Увеличение компенсации за неиспользованный отпуск	4,9
Участие в прибылях организации	4,2
Содействие в приобретении и строительстве жилья	4,9
Предоставление различных льгот для детей сотрудников	4,6

Респондентам предлагалось оценить эффективность тех или иных компенсационных выплат по степени важности. Наиболее эффективные выплаты по мнению сотрудников организации увеличение компенсации за неиспользованный отпуск (4,9 балла), содействие в приобретении и строительстве жилья (4,9 балла), премирование (4,8 балла), предоставление различных льгот для детей сотрудников (4,6 баллов).

Меньшее место по приоритетности занимают частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок (1,1 балла), ссуды на льготных условиях (2,5 балла).

Таблица 2.19

Представление сотрудниками действующей на предприятии системы
компенсации

	чел.	%
1	2	3
Ясно представляют	46	46
Смутно представляют	13	13
Знают только критерии компенсации	41	41
Всего	100	100

Большинство сотрудников (46%) точно знают особенности действующей системы компенсаций на предприятии, 41% респондентов знакомы только с критериями выплаты компенсации, что свидетельствует об отсутствии практики выплаты компенсации, 13% имеют смутное представление о возможностях получения дополнительных выплат на предприятии.

Таблица 2.20

Справедливость действующей системы оплаты труда

	чел.	%
1	2	3
Справедлива	23	23
Не совсем	57	57
Не справедлива	20	20
Всего	100	100

Многие сотрудники предприятия (57%) считают не совсем справедливой систему оплаты труда на предприятии, 23% респондентов высоко оценили и удовлетворены собственными доходами и порядком их выплаты на предприятии, 20% считают систему оплаты труда, практикуемую на предприятии не справедливой по отношению к работникам.



Рис. 2.10. Удовлетворенность уровнем оплаты труда

Большинство сотрудников организации (43%) удовлетворены размером своего заработка на данном предприятии, 37% согласны с ними с небольшой неуверенностью, 23% не довольны собственным заработком, хотя соглашаются с данным размером выплат за труд, 17% крайне не согласны с размером оплаты труда на данном предприятии.

Таблица 2.21

Соответствие размера вознаграждения затраченным усилиям

	чел.	%
1	2	3
Соответствует	68	68
Больше, чем затраченные усилия	19	19
Меньше, чем затраченные усилия	13	13
Всего	100	100

Многие сотрудники организации (68%) отмечают, что размер заработной платы соответствует затраченным усилиям, 19% респондентов считают, уровень оплаты труда на данном предприятии гораздо больше затраченных усилий, 13% находят, что тратят намного больше усилий, чем получают за это вознаграждение.

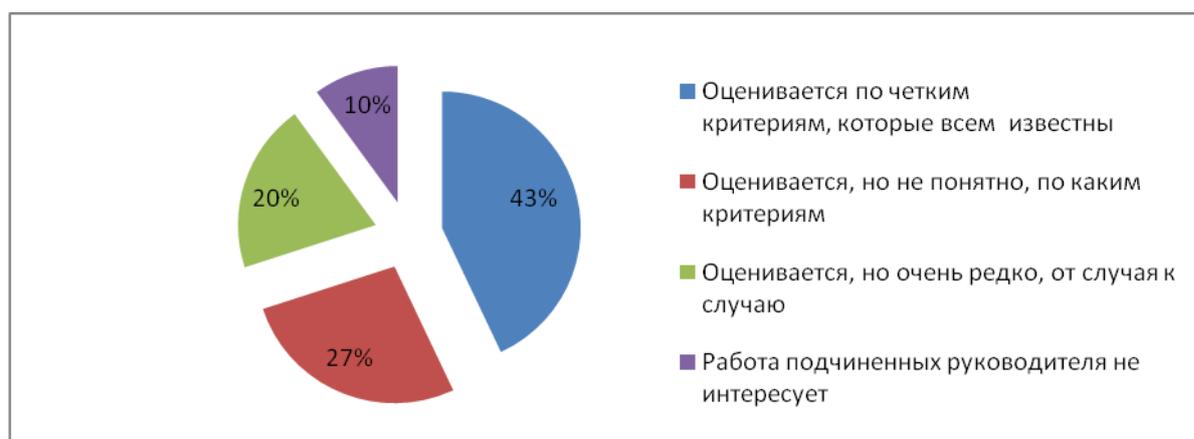


Рис. 2.11. Оценка руководителем труда работника

По мнению респондентов, труд работников оценивается по четким критериям, которые всем известны (43%). Многие респонденты (27%) считают, что руководитель дает оценку, но не понятно по каким критериям, 20% сотрудников организации считают, что руководитель оценивает труд работника, но очень редко от случая к случаю и 10% считают, что работа подчиненных не интересует руководителя.

Таблица 2.22

Приоритетные виды компенсаций	
1	Средний балл
1	2
Индексация должностных окладов	2,0
Премирование	3,5
Ссуды на льготных условиях	1,8
Оплаченные обеды	1,3
Медицинское страхование	1,5
Транспортные льготы	1,6
Частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок	4,6
Увеличение компенсации за неиспользованный отпуск	2,7
Участие в прибылях организации	4,9
Содействие в приобретении и строительстве жилья	4,8
Предоставление различных льгот для детей сотрудников	4,9

Респондентам предлагалось выделить не больше пяти самых приоритетных для них видов компенсаций. Наиболее выигрышные позиции по мнению сотрудников организации занимают предоставление различных льгот для детей сотрудников (4,9 балла), участие в прибылях организации (4,9 балла), частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок (4,6 балла), содействие в приобретении и строительстве жилья (4,8 балла). Менее значимые позиции для

подчиненных медицинское страхование (1,5 балла), транспортные льготы (1,6 балла), индексация должностных окладов (2 балла).

Таблица 2.23

Периодичность предоставления сотрудникам возможности повышения квалификации

	чел.	%
1	2	3
Раз в пять лет	3	3
Раз в два – три года	19	19
Направляются регулярно	78	78
Всего	100	100

В заключении респондентам предлагалось проанализировать возможность повышения квалификации. Большинство из них (78%) считают, что такая возможность предоставляется регулярно, 19% сотрудников находят, что лишь раз в два-три года возможно повысить квалификацию и 3% отмечают, что на предприятии возможно повышать квалификацию раз в пять лет.

Таким образом анализ эффективности существующей системы мотивации трудовой деятельности позволил выявить следующее:

- К наиболее важным условиям работы персонала относятся наличие хороших шансов продвижения по службе (4,9 балла), хорошие отношения с руководством (4,7 балла), высокая заработная плата (4,7 балла).
- На предприятии существуют следующие условия дополнительных выплат за совмещение функций сверх контрактных обязательств (58%), за пользование компьютером и освоение программных пакетов (35%) и за заключение наиболее выгодных договоров (7%).
- На предприятии также существуют дополнительные поощрения: отпуск в летнее время или по желанию сотрудника (64%), направление на повышение квалификации или на учебу (19%), ценные подарки (17%).

- Большинство сотрудников организации (67%) информированы о критериях получения возможности дополнительного вознаграждения. Наряду с этим значительная часть респондентов, которых нельзя не учитывать (33%) не обладают информацией относительно критериев и возможностей получения дополнительных компенсаций.
- Частота и периодичность дополнительных выплат и компенсаций зависит по мнению сотрудников организации от потребностей компании (43%), возможностей организации (36%), желания работника (18%), в меньшей степени от показателей работы сотрудника (3%).
- Наиболее эффективные выплаты по мнению сотрудников организации увеличение компенсации за неиспользованный отпуск (4,9 балла), содействие в приобретении и строительстве жилья (4,9 балла), премирование (4,8 балла), предоставление различных льгот для детей сотрудников (4,6 баллов).
- Меньшее место по приоритетности занимают частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок (2,7 балла), ссуды на льготных условиях (2,5 балла). Наиболее выигрышные позиции по мнению сотрудников организации занимают предоставление различных льгот для детей сотрудников (4,9 балла), участие в прибылях организации (4,9 балла), частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок (4,6 балла), содействие в приобретении и строительстве жилья (4,8 балла). Менее значимые позиции для подчиненных медицинское страхование (1,5 балла), транспортные льготы (1,6 балла), индексация должностных окладов (2 балла).

2.3. Особенности системы мотивации персонала ООО "Автодорога" по Пензенской области

Генеральному директору ООО "Автодорога" по Пензенской области Недопекиной Татьяне Алексеевне, было предложено пройти интервьюирование,

по итогам которого можно будет сделать определенный ряд выводов, касающихся особенностей системы трудовой мотивации персонала в анализируемой организации.

Первый вопрос, который был задан: "Что Вы вкладываете в понятие "мотивация персонала"?"

Руководитель считает что, мотивация персонала – побуждение сотрудников к действию, способ, применяемый руководством с целью получения нужного результата, эффекта работы сотрудников. Без мотивации даже маленький ребенок не станет делать то, что ему не интересно.

Далее Татьяне Алексеевне предлагалось выразить свое мнение о необходимости применения мотивации в трудовой деятельности?

По ее мнению, в современных условиях экономического кризиса, проблема мотивации персонала немного отодвинулась на второй план.

Боязнь сотрудников потерять работу сама по себе должна мотивировать на более эффективный труд. Но это может быть всеобщим заблуждением руководителей. Страх и стресс - плохие стимулы для демонстрации успехов в работе, а тем более для деятельности сотрудников, направленной на повышение эффективности и сокращение расходов.

Мотивация сотрудников в кризис приобретает гораздо большее значение, чем в былые стабильные времена, когда найти внутренние мотивы для добросовестной деятельности было проще. При этом создать эффективную систему мотивации сейчас сложнее. Разработке ее материальной части препятствуют непредсказуемые риски. Моральная составляющая всегда сопровождалась большими эмоциональными затратами, а при усилении негативных настроений ее формирование становится еще более затруднительным процессом. Поэтому именно сейчас анализируемая проблема заслуживает большего внимания.

Следующий вопрос: "Довольны ли Ваши сотрудники, по Вашему мнению, сторонами своей профессиональной деятельности?"

В ходе беседы выяснили что удовлетворенность работников сторонами различными сторонами профессиональной деятельности в первую очередь зависит от уровня сплоченности трудового коллектива и организации взаимоотношений в нем. По мнению зам. управляющего, главное это - поддержание дружеских отношений в коллективе, взаимопомощь, взаимозаменяемость, материальная и моральная ответственность каждого члена коллектива.

По мнению руководителя, хорошие взаимоотношения в коллективе воссоздаются и воспроизводятся благодаря трудовому поведению работников, их поступкам, совершаемым под воздействием потребностей, интересов, ценностных ориентаций, трудовой ситуации. Поэтому руководитель, должен найти индивидуальный подход к каждому сотруднику в различных ситуациях.

После наличия в коллективе оптимальных взаимоотношений роль начинают играть такие факторы, как карьерный рост, материальное и моральное стимулирование. Зачастую бывает, что работник выбирают место работы с меньшим размером оплаты труда и лучшими взаимоотношениями в коллективе. Все люди разные.

Возможно в коллективе есть сотрудники, которые по каким-то причинам испытывают недовольства отдельными моментами своей профессиональной деятельности. Руководство старается учитывать их мнение по необходимости.

Далее был задан вопрос: "Что мешает сотрудникам Вашей организации работать эффективнее?"

По мнению генерального директора, квалифицированных сотрудников найти всегда трудно. В отношении профессионалов тоже имеются проблемы. Да, на рынке труда появились высоко квалифицированные кадры, которые менее востребованы, которыми можно заменить старый персонал. На первый взгляд для работодателей это кажется подарком судьбы. Пришедшие в организацию квалифицированные специалисты хорошо осознают свои способности и используют любые возможности, чтобы постепенно выйти на привычный для них

уровень оплаты и условий труда. Но из них сложно сделать лояльных сотрудников.

Следующий вопрос, заданный Татьяне Алексеевне: " Оказываете ли Вы влияние на деятельность организации?"

По мнению руководителя, экономическая функция сотрудников коллектива - это трудовая торговая деятельность, направленная на получение прибыли с целью (распределения между членами коллектива в качестве заработной платы и отчисления части чистой прибыли государству) удовлетворения социальных и экономических интересов сотрудников организации и интересов собственника.

Главная составная часть трудовой деятельности руководителя – это организаторская работа. И важнейшая ее особенность состоит в том, что руководитель организует работу людей; взаимосвязывает работу человека и техники; организует людей на совместный, коллективный труд. Поскольку руководитель организует труд подчиненных, то и планирует работу коллектива.

Важнейшими его обязанностями являются налаживание совместной деятельности, передача и распространение передового опыта, создание благоприятных условий для развития и реализации способностей каждого работника, формирование ответственного и рачительного отношения к ресурсам, обеспечение благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе. Методы управления руководителя должны быть ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п.

Среди средств, которыми пользуется руководитель, добиваясь высокой эффективности работы коллектива, важное место принадлежит мотивации.

И конечно же каждый руководитель имеет влияние на коллектив и на результаты его деятельности, иначе его работа будет просто оценена как неэффективная.

Так же генеральному директору предполагалось оценить престижность работы в ООО "Автодорога" по Пензенской области.

По поводу престижности работы руководитель отмечает то, что каждый сотрудник оценивает сам для себя ее уровень. Предприятие "Автодорога" предлагает сотрудникам хорошие условия труда. На сегодняшний день в компании трудятся, сотрудники из разных городах России и Пензенской области, для которых созданы максимально комфортные условия труда. Мы предлагаем удобные графики работы, стабильность, эффективную систему внешних и внутренних обучений, возможность профессионального развития и карьерного роста, приятную атмосферу в коллективе.

Следующий вопрос для генерального директора: "Перечислите правила, которых Вы придерживаетесь как руководитель при общении с людьми".

Руководитель считает, что важное правило при возникновении конфликта в коллективе - это индивидуальные беседы руководителя с участниками конфликта, с целью выявления его причины, принятие решения в зависимости от ситуации. В частности распределение на разные участки работы. Эти способы помогают регулировать межличностные отношения в коллективе.

Следующий вопрос из интервью: "Есть ли общая концепция управления взаимоотношениями коллектива Вашего предприятия?"

По мнению руководителя, главное это - поддержание дружеских отношений в коллективе, взаимопомощь, взаимозаменяемость, материальная и моральная ответственность каждого члена коллектива.

В следующем вопросе рассмотрим, рассчитывают ли сотрудники на поддержку руководителя организации?

Эффективность руководства и авторитет руководителя в организации определяется, тем, насколько успешно удастся руководителю построить правильные отношения со своими подчиненными. Многим из нас, не раз приходилось задумываться над тем, чем объяснить непонятное на первый взгляд явление, когда среди руководителей аналогичных учреждений, работающих практически в одинаковых условиях, пользующихся сходными методами и обладающими одинаковыми знаниями и опытом, один может похвастаться успехами, достигнутыми благодаря стараниям подчиненного ему коллективу,

тогда как у другого результаты средние, а коллектив его не показывает особого результата.

Отношение руководителя к подчиненным оказывает непосредственное влияние на характер делового общения в коллективе, в значительной степени определяет его нравственно-психологический климат. Успех руководства, как показывает опыт, во многом зависит от того, какие этические нормы и принципы использует руководитель по отношению к подчиненным, на основе чего им отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. И напротив, без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными.

Далее руководителю требуется назвать способы поддержки сотрудников, среди которых было отмечено, выше названная индивидуальная беседа с подчиненными, в ходе которой осознается поддержка, особое отношение и индивидуальный подход к работнику.

Следующий вопрос для руководителя: "Устраняете ли Вы мешающие положительно мотивации факторы?"

Руководитель считает, что нужно уметь прогнозировать, быть последовательным в принятии решений и достижении поставленных целей, знание индивидуальных особенностей каждого члена коллектива. Проведение с коллективом совместных вечеров досуга и праздников. Все это способствует эффективно управлять трудовыми взаимоотношениями в коллективе. Так же это позволяет устранить мешающие положительной мотивации факторы.

Далее Татьяне Алексеевне был задан следующий вопрос: "Учитываете ли Вы пожелания сотрудников?"

По мнению руководителя, большинство пожеланий безусловно учитываются, но есть пожелания, на реализацию которых нужно время, а есть такие, которые противоречат принципам работы компании. В этом случае нужно доступно объяснить невозможность учета пожеланий.

Следующий вопрос, заданный руководителю: "Практикуются ли в Вашей организации дополнительные выплаты?"

Дополнительные выплаты возможны в виде премий по результатам работы, по мнению руководителя, существует отработанная система карьерного роста.

На вопрос: "Уведомлены ли сотрудники о возможности получения дополнительных выплат?" руководитель организации ответила, то что в организации существует положение о премировании сотрудников организации, которое находится в общей доступности. Также премирование сотрудников обсуждается в коллективе.

Далее был задан вопрос: "От чего зависит размер компенсационного фонда в Вашей организации?"

Уровень компенсационного фонда в организации определяется, по мнению руководителя, ее финансовым состоянием.

Далее был задан вопрос: "Какими критериями определяется частота дополнительных выплат?"

По мнению, генерального директора, частота дополнительного поощрения определяется эффективностью работы сотрудников организации.

По поводу удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда, руководитель прокомментировала то, что помимо карьерного и профессионального роста в компании, за результативную, активную работу и творческий потенциал продавцы - консультанты магазинов сети получают возможность посетить лучшие города Европы. Ведущие бренды парфюмерии и косметики уже осуществили мечты более сотни сотрудников. Успешные продавцы-консультанты сети магазинов смогли посетить город мечты - Париж, романтическую Венецию, королевский Лондон и получить много приятных эмоций и замечательных воспоминаний. Поэтому система оплаты труда здесь, может быть, не всегда имеет главную роль.

Далее был задан вопрос: "Соответствует ли размер оплаты труда реально затраченным усилиям?"

В сложившихся условиях кризиса и нехватки рабочих мест, как уже отмечалось ранее, многие специалисты готовы работать эффективнее и затрачивать большие усилия, за меньшую заработную плату. В нашей компании практикуется оплата по результатам. Усилия и интерес сотрудников вознаграждаются и учитываются руководством. Компания, заинтересована в постоянном повышении уровня сервиса и профессиональном росте своих сотрудников.

По словам руководителя, помимо приобретённого опыта, каждому человеку необходимо повышать уровень своих знаний и умений. Повышение квалификации трудового коллектива предполагает его обучение выполнению новых задач и полноценному применению современных технологий, а также выработку профессиональной надёжности и развитие имеющихся умений.

Руководитель организации выделяет не только время, но и средства для дополнительного образования сотрудников. Этот аспект очень положительно влияет на социальное и экономическое развитие организации в целом.

В последнем вопросе рассмотрим, что помогает руководителю успевать больше, руководить лучше, добиваться лучшего? Какие «правила руководителя» соблюдаются по отношению к коллективу?

Руководитель считает, что это личная целеустремленность, стремление выполнить поставленную задачу как можно лучше, добиваться поставленных целей точно и в срок, стремление к самообразованию. В деловом общении в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: « Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения.

По итогам интервью генеральный директор ООО "Автодорога" по Пензенской области, Недопекиной Татьяной Алексеевной, выяснили что, управление мотивацией персонала, является важным аспектом в управление и развитие организации в целом.

Анализ системы мотивации ООО "Автодорога" по Пензенской области позволил сделать следующие выводы:

- Наиболее высокие позиции в удовлетворенности сотрудников сферами жизни занимают такие сферы как социально-бытовые условия (4,6 балла), отношения с коллегами (4,7 балла), отношения с руководством (4,9 балла). Что свидетельствует о высоком уровне работы в организации применительно к этим сферам. Наименьшая удовлетворенность респондентами условиям проведения свободного времени (2,4 балла), социальным статусом (2,6 балла), организацией работы (3,1 балла).
- В работе сотрудников анализируемой организации возникают барьеры, мешающие им работать более эффективно. Среди таких барьеров респонденты выделяют психологическую усталость (35%), низкую заработную плату (18%), удаленность жилья от работы (10%), семейные проблемы (7%).
- Оценивая удовлетворенность респондентов заработной платой, можно сделать вывод о том, что большинство (55%) получают заработную плату высокого уровня, так как отметили удовлетворенность ей. 17% респондентов испытывают недовольство своим заработком и 28% респондентов не совсем довольны уровнем доходов, хотели при возможности иметь достаток выше.
- Большинство сотрудников (49%) отметили существование поддержки и помощи со стороны руководства организации, 42% опрошенных не в полной мере почувствовали на себе данного типа влияние руководства и 9% сотрудников организации, принимающих участие в исследовании считают, что в организации не существует поддержки руководства в сторону подчиненных.

- К наиболее важным условиям работы персонала относятся наличие хороших шансов продвижения по службе (4,9 балла), хорошие отношения с руководством (4,7 балла), высокая заработная плата (4,7 балла).
- На предприятии существуют следующие условия дополнительных выплат за совмещение функций сверх контрактных обязательств (58%), за пользование компьютером и освоение программных пакетов (35%) и за заключение наиболее выгодных договоров (7%).
- На предприятии также существуют дополнительные поощрения: отпуск в летнее время или по желанию сотрудника (64%), направление на повышение квалификации или на учебу (19%), ценные подарки (17%).
- Большинство сотрудников организации (67%) информированы о критериях получения возможности дополнительного вознаграждения. Наряду с этим значительная часть респондентов, которых нельзя не учитывать (33%) не обладают информацией относительно критериев и возможностей получения дополнительных компенсаций.
- Частота и периодичность дополнительных выплат и компенсаций зависит по мнению сотрудников организации от потребностей компании (43%), возможностей организации (36%), желания работника (18%), в меньшей степени от показателей работы сотрудника (3%).
- Наиболее эффективные выплаты по мнению сотрудников организации увеличение компенсации за неиспользованный отпуск (4,9 балла), содействие в приобретении и строительстве жилья (4,9 балла), премирование (4,8 балла), предоставление различных льгот для детей сотрудников (4,6 баллов).
- Меньшее место по приоритетности занимают частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок (2,7 балла), ссуды на льготных условиях (2,5 балла). Наиболее выигрышные позиции по мнению сотрудников организации занимают предоставление различных льгот для детей сотрудников (4,9 балла), участие в прибылях организации (4,9 балла), частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок (4,6

балла), содействие в приобретении и строительстве жилья (4,8 балла). Менее значимые позиции для подчиненных медицинское страхование (1,5 балла), транспортные льготы (1,6 балла), индексация должностных окладов (2 балла).

- По мнению генерального директора в современных условиях экономического кризиса, проблема мотивации персонала немного отодвинулась на второй план.
- Боязнь сотрудников потерять работу сама по себе должна мотивировать на более эффективный труд. Но это может быть всеобщим заблуждением руководителей. Страх и стресс - плохие стимулы для демонстрации успехов в работе, а тем более для деятельности сотрудников, направленной на повышение эффективности и сокращение расходов.
- В ходе беседы с руководителем выяснили, что удовлетворенность работников сторонами различными сторонами профессиональной деятельности в первую очередь зависит от уровня сплоченности трудового коллектива и организации взаимоотношений в нем. По мнению зам. управляющего, главное это - поддержание дружеских отношений в коллективе, взаимопомощь, взаимозаменяемость, материальная и моральная ответственность каждого члена коллектива.
- По мнению руководителя, хорошие взаимоотношения в коллективе воссоздаются и воспроизводятся благодаря трудовому поведению работников, их поступкам, совершаемым под воздействием потребностей, интересов, ценностных ориентаций, трудовой ситуации. Поэтому руководитель, должен найти индивидуальный подход к каждому сотруднику в различных ситуациях.

3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ "АВТОДОРОГА" ПО ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1. Рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала в организации

Исследование эффективности трудовой мотивации персонала в ООО "Автодорога" по Пензенской области показало, что не все работники предприятия считают ее действенной, большинство из них желает совершенствования материальных приемов и способов поощрения трудовой активности, стимулирования творческого подхода к выполнению основной трудовой функции.

В связи с этим предложим ряд рекомендаций, направленных на совершенствование материальной системы мотивации труда персонала рассматриваемого нами предприятия.

В целях повышения эффективности системы мотивации на предприятии необходимо разработать комплексную программу мотивации, включающую разнообразные формы материального и нематериального вознаграждения, социальные программы.

В частности, данные программы содержат мероприятия по следующим направлениям:

- повышение уровня заработной платы для квалифицированных работников, отличающихся высокой производительностью труда;
- возможность установления оклада работникам, находящимся на испытательном сроке;
- установление минимального гарантированного заработка для рабочих.

Также по материальной мотивации следует предложить следующие рекомендации:

– должностной оклад. Он представляет собой устойчивую (на год) сумму денежных средств, которую работник получает, исходя из следующих критериев:

а) цена должности;

б) цена профессиональной квалификации;

в) цена специфики выполняемой работы;

г) цена стажа работы на предприятии

– фиксированная денежная сумма за каждый выполненный объект. Этот метод ориентирует на реализацию максимального числа заказов, когда компания стремится увеличить объем заказов.

– выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана. Этот метод ориентирует сотрудников на выполнение плана, что обеспечивает стабильность работы всей компании.

Для повышения заработной платы на предприятии необходимо кроме основного заработка предоставлять работникам дополнительные выплаты (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение).

Премияльное вознаграждение - представляет собой дополнительное к должностному окладу денежное вознаграждение, выдаваемое работнику при появлении им служебного рвения и высокого профессионализма, приложения усилий по сбережению в коллективе здоровой морально-психологической обстановки, соблюдении корректности в служебной субординации.⁵⁴

Для определения суммы премиального вознаграждения предлагаются следующие критерии:

– реальный вклад (в денежном выражении) в доходы предприятия;

– инновационность служебных действий и их эффективность;

– деловой риск, его реальная или перспективная полезность;

– отсутствие пропусков работы (по болезни, за свой счет и т.п.);

– профессиональная самоподготовка.

⁵⁴ Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров [Текст]/ П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов– М.: Экзамен, 2010. - С. 232

Премияльное вознаграждение определяется по итогам каждого месяца работы сотрудника предприятия по указанным выше показателям и является составной частью его зарплаты.

Предполагается использовать различные виды бонусов:

- годовой,
- за отсутствие прогулов,
- за выслугу лет,
- материальные поощрения за значительные достижения в работе.

Также необходимо применять льготы и дотации. К ним относятся – медицинская страховка, которая распространяется не только на сотрудников, но и на членов их семей. Страховка жизни, распространяющаяся уже только на сотрудников. Все, кто работает в дополнительное время, должны иметь право на транспорт. Дотации на занятия в спортивных клубах на год.

Участие в прибыли организации - устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Это может распространяться на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль.⁵⁵

Можно предложить новую схему поощрения. Она заключается в системе кредитования: работникам предоставляется кредит, который они могут выплатить в течение 5-10 лет по определенному проценту. Сегодня наиболее острая проблема не привлечь, а удержать сотрудника. Эти схема направлена как раз на то, чтобы сотрудник остался.

Вознаграждение по результатам аттестации. Каждый год необходимо проводить аттестацию. Результаты аттестации сказываются как на продвижении по службе, так и на размере материального вознаграждения.

В реальной жизни компании заинтересованы, как правило, во всех или в нескольких аспектах реализации - объеме, прибыльности, количестве проданных

⁵⁵ Еремеев, М.А. Социально-экономические аспекты мотивации персонала [Текст] / М.А. Еремеев // Вторые Ковалевские чтения: материалы науч.-практ. конф. 16-17 ноября 2007 г./ отв. ред. Ю.В. Асочаков.- СПб., 2007. - с. 45-51

единиц, условиях платежей, по этому вознаграждение сотрудников отдела продаж определяется на основе учета нескольких, а не одного фактора.

В силу особой важности отдела персонала для функционирования любой компании, система вознаграждения сотрудников этого отдела должна быть хорошо продумана и апробирована. Как показывает опыт, эффективная система стимулирования отдела персонала должна быть:

- простой;
- понятной тем, для кого она предназначена, и тем, кто ей управляет;
- целевой, то есть ориентирующей на достижение специфических целей организации;
- гибкой, то есть открытой для изменений и корректировок.

Также можно предложить поощрение сотрудников директором предприятия.

Необходимость этого вида поощрения обусловлена управленческой целесообразностью усиления влияния директора как на высший, средний и младший персонал предприятия, повышения его личного авторитета в трудовом коллективе, выявление наиболее способных и добросовестных работников.

Поощрение осуществляется лично директором, носит целевой характер, не связано какими-то временными сроками и не ограничено количеством работников, которые могут быть его удостоены.

Критерии директорского поощрения могут быть следующими:

- оперативно-качественное выполнение личных поручений директора;
- творческая разработка идей (предложений) директора;
- проявление работником профессиональной самоотверженности;
- в связи со значительным событием (рождение ребенка, юбилей, получение диплома, завершение учебы детей в школе или институте и т.п.).

Таким образом, заработная плата персонала предприятия складывается из двух частей - должностного оклада и премиального вознаграждения.

Должностной оклад выступает гарантированная на год часть заработной платы, а премиальное вознаграждение как реальная перспектива приращение денежных доходов сотрудников предприятия.

У людей есть масса потребностей, лишь немногие из которых можно удовлетворить непосредственно при помощи денег. Другие потребности, например, потребность в успехе, достижении, в причастности, власти или самореализации, также мотивируют поведение, но их можно удовлетворить при помощи денег лишь косвенно (если вообще можно).

Единственным теоретиком, который непосредственно изучал действие денег как мотиватора, был Герцберг, и он сделал вывод, что деньги, в лучшем случае, лишь предотвращают неудовлетворение и не являются мотиватором.

Часто можно слышать, что наших людей можно мотивировать только деньгами, что деньги - это самый главный мотиватор. Но с этим не соглашаются не только специалисты по человеческим ресурсам, но и многие руководители.⁵⁶

Успешное применение тех или иных форм нематериального стимулирования способно обеспечить определенные преимущества, мотивационный потенциал так называемых мягких составляющих эффективности – дружбы, партнерства, командной работы – часто оказывается гораздо важнее. Знают ли об этом руководители? Готовы ли они шире использовать неденежные методы воздействия на мотивацию? Чаще всего, к сожалению, ответ отрицательный.

Это самое большое заблуждение: всех мотивируют деньги, кроме меня. Именно это и мешает многим руководителям использовать более широкий набор средств воздействия на мотивацию подчиненных. Мы привыкли к тому, что деньги - это важнейший рычаг воздействия на мотивацию сотрудников. И трудно представить, что деньги могут выступать в качестве мощнейшего средства, разрушающего мотивацию персонала. А ведь в большинстве российских

⁵⁶ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова М.: Экзамен, 2008. - С. 290

компаний это и происходит, когда людям не доплачивают за их работу, и неудовлетворенность работников оплатой своего труда – явление повсеместное.

Если организация рассчитывает на высокие рабочие показатели персонала, то для этого необходимо в организационной и рабочей среде создать необходимые условия.

Это должны быть условия, компенсирующие демотивирующее действие недостаточного уровня оплаты труда и формирующие такую мотивацию работников, которая будет максимально располагать их к высоким трудовым достижениям. У людей будет выше удовлетворенность своей работой, если она соответствует их ценностям, потребностям, установкам и ожиданиям. Еще лучше, если рабочая среда превышает ожидания работников, например, в отношении зарплаты, карьерных перспектив или отношений с руководством. Естественно, что в каждом конкретном случае факторы, определяющие высокий уровень трудовой мотивации персонала, могут различаться.

Для того чтобы руководители могли расширить «ассортимент» неденежных средств воздействия на мотивацию работников, им следует присмотреться к таким средствам, которые неразрывно связаны с процессом управления (постановка целей, оценка и контроль, информирование и др.).

В таблице 3.1 приведен небольшой перечень неденежных методов воздействия на мотивацию подчиненных, которые могут быть использованы руководителями.

Таблица 3.1

Неденежные средства воздействия на мотивацию работников

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы

	<p>Законченность выполняемых заданий</p> <p>Значимость и ответственность работы</p> <p>Предоставление самостоятельности работнику</p> <p>Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям</p>
Моральное стимулирование	<p>Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе</p>
Индивидуальный подход при выборе стимулов	<p>Оценка руководителем доминирующих, у данного работника, потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации</p>
Постановка целей	<p>Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям.</p>
Оценка и контроль	<p>Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения</p>
Информирование	<p>Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации</p>
Климат в рабочей группе (команде)	<p>Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды</p> <p>Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации</p>
Практика управления	<p>Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменам (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)</p>
Меры дисциплинарного воздействия	<p>Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя)</p> <p>Своевременность дисциплинарного воздействия</p> <p>Соразмерность строгости наказания тяжести проступка</p> <p>Разъяснение причин</p> <p>Внеличностный характер наказания</p>

Для того чтобы руководители использовали в полном объеме приведенные в таблице средства воздействия на мотивацию подчиненных, нужны определенные условия:⁵⁷

- готовность высшего руководства компании в рамках действующей в компании практики управления выстраивать комплексную систему воздействия на мотивацию персонала, не ограничивающуюся лишь системой материального стимулирования;
- наличие в компании руководителей, широко использующих в своей работе неденежные методы воздействия на мотивацию подчиненных, способных выступить в качестве примера для подражания для остальных;
- создание в компании такой системы оценки труда руководителей, когда умение руководителя эффективно мотивировать подчиненных рассматривается в качестве одного из важнейших показателей качества управленческого труда, как ключевая компетенция, которой должен обладать руководитель;
- наличие в компании системы обучения руководителей работе с персоналом, ориентированной на повышение уровня знаний в области психологии управления в целом и управления мотивацией работников в частности.

Для создания благоприятного морально-психологического климата, формирования приверженности работников к коллективу предприятия необходимы следующие мероприятия:

- установления баланса между работой и семьей;
- организация в компании различного рода празднеств;
- прислушивание к требованиям работников;
- поощрение двусторонних взаимодействий руководства и персонала;
- плата за достижения, а не за титулы/должности;

⁵⁷ Травин, В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III. [Текст]: учеб.-практич. пособие/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова– М.: Дело, 2014. – С. 44

- поощрение стремления работников к обучению и развитию.

Решающая роль в повышении у работников уровня организационной приверженности принадлежит руководству подразделения, предприятия в целом.

Приверженность работников коллективу может быть усилена, если:

- руководство поддерживает атмосферу честности в отношениях со своими работниками;
- руководство открыто сообщает персоналу свою точку зрения на важнейшие проблемы, связанные с работой коллектива, предприятия;
- на предприятии создается атмосфера взаимного уважения;
- на предприятии удается поддерживать настрой на достижение общих целей.

Формирование приверженности коллективу следует начать с выявления и нейтрализации факторов, отрицательно действующих на приверженность работников своей организации. Работа по укреплению организационной приверженности должна быть комплексной. Это предполагает конкретные шаги по укреплению каждого из трех элементов организационной приверженности. Лояльность персонала своей компании - это хорошо, но это еще не все. Не добившись понимания и готовности следовать целям предприятия, не обеспечив стремления работников самоотверженно работать для достижения этих целей, то есть без вовлеченности в работу компании, успеха добиться невозможно.⁵⁸

Структурными элементами комплексной программы мотивации являются следующие программы:

- стипендиальные программы: выделение средств на образование, покрытие расходов на образование.
- программы обучения в организации: покрытие расходов на организацию обучения, переобучения.

⁵⁸ Волгин, Н.А. Экономика труда. Социально-трудовые отношения [Текст]/ Н.А. Волгин - М.: Экзамен, 2013. — С. 544

- программы медицинского обслуживания: заключение договоров с медицинскими учреждениями на обслуживание, выделение средств на эти цели.
- программы, связанные с воспитанием, обучением детей: выделение средств на организацию дошкольного воспитания детей, привилегированные стипендии.

Исследование показало, что возможность карьерного роста высоко ценятся работниками предприятия. В связи с этим система мотивации персонала обязательно должна включать в себя мероприятия по построению карьеры работников.

Основными задачами планирования и реализации карьеры работника являются:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;
- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечить открытость процесса управления карьерой;
- устранять «карьерные тупики», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышать качество процесса планирования карьеры;
- формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;
- изучать карьерный потенциал сотрудников;
- определять пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник

должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

В заключение обратим внимание на то, что выше изложенное преследует достижение одной цели: содействовать развитию системы трудовой мотивации персонала ООО «Автодорога». В свою очередь она должна определенным образом ориентировать сотрудников, на то, как можно добиться более высокого заработка, профессионального роста, так же уверенности в своем устойчивом положении в трудовом коллективе при условии выполнения служебных обязанностей.

Все это способствует не только повышению конкурентоспособности предприятия, но и закрепление прочных позиций на внутреннем и внешнем рынках, успешному развитию своей деятельности.

3.2. Рекомендации по устранению причин демотивации персонала

Оклад, проценты, бонусы, подарки - вот те инструменты, на которые менеджеры всех уровней возлагают свои надежды, пытаясь расшевелить свой персонал и удержать в компании самых ценных сотрудников. Конечно, руководители знают, что деньги не всегда самое главное, и пытаются использовать и нематериальные стимулы - доски почета, корпоративные праздники, общие ценности... Но, как показывает опыт, они снова и снова обращаются к экспертам за помощью, потому что уходят ценные сотрудники, уходят топ-менеджеры, а оставшиеся не проявляют того рвения и энтузиазма, которого хотелось бы.

Почему это происходит? Все перечисленные выше усилия направлены на создание внешних систем мотивирования, т.е. способов, которыми организация пытается повлиять на эффективность производственного поведения своих сотрудников. Но есть еще один сильнейший фактор, определяющий трудовое поведение и лежащий в "зоне трудного доступа" для организации.

Речь идет о внутренней мотивации. О том, почему сам человек хочет выполнять порученную ему работу на наивысшем уровне или, наоборот, работает "спустя рукава", почему какой-то род деятельности ему по душе, а другой - нет.⁵⁹

Что это за факторы демотивации и как их избежать попытаемся обсудить далее. Следует выделить шесть возможных факторов демотивации и привести конкретные практические рекомендации по их устранению, которые оказывают ключевое влияние на мотивацию работника:

Во-первых, нарушение не гласного «контракта».

При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую "среду обитания". Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. А вот реальная "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало, потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете.

В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей на предприятии. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группы сотрудников. Результат - внутренней мотивации больше нет.

Рекомендации: максимум реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий.

⁵⁹ Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст]/ Ю.А. Цыпкин - М. ЮНИТИ.: ДАНА, 2013. - С. 187

Во-вторых, не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам.⁶⁰

Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет, но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших, откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией, если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

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

В - третьих, игнорирование идей и инициативы.

Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично от

⁶⁰ Травин, В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III. [Текст]: учеб.-практич. пособие/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова– М.: Дело, 2014. – С. 88

нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она не эффективна.

Рекомендации: Прислушиваться к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в "первозданном" виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объяснять, почему, на ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации на фирме.

В - четвертых, отсутствие чувства причастности к фирме.

Данный фактор демотивации наиболее актуален для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег.

Рекомендации: чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому следует привлекать таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информировать их о происходящих делах в фирме.

В - пятых, отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства.

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

Рекомендации. Радоваться "победам" ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда словесным одобрением и поддержкой.

В - шестых, отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста точнее сказать изменения статуса

сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти.

В результате сотрудники уходят в другие фирмы на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например руководство временным проектом.⁶¹

Так же необходимо обратить внимание руководителей на этот особый фактор поведения сотрудников - внутреннюю мотивацию. По результатам проведенного анализа мотивации труда персонала на предприятии ООО "Автодорога" по Пензенской области, он остается в стороне, что приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников и стимулируя уход самых ценных из них.

Следует надеяться, что изложенные идеи и рекомендации дадут импульс к лучшему пониманию персонала и реализации неиспользуемого до этого потенциала сотрудников ООО "Автодорога" по Пензенской области. Более того, многие из предложенных рекомендаций достаточно просты и являются составляющей частью эффективного управления, при этом, как показывает опыт, действительно помогают бороться с демотивацией персонала

3.3. Оценка экономической эффективности мотивации персонала в организации

Экономическая эффективность - сложная категория экономической науки. Она пронизывает все сферы практической деятельности человека, все стадии общественного производства, является основой построения количественных

⁶¹ Солодянкина, О.В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях [Текст]/ О.В. Солодянкина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №2.- с. 6-12

критериев ценности принимаемых решений, используется для формирования материально - структурной, функциональной и системной характеристики хозяйственной деятельности.

Известно, что оплата за труд является одним из важнейших стимулирующих факторов для работников при реализации намеченных планов предприятия. Основным источником выплат заработной платы является запланированный фонд оплаты труда, который формируется за счет производительности труда и за счет объема поступлений.

В последнее время широкое распространение получили гибкие системы оплаты труда, основанные на участии работников в прибылях или доходах предприятия. В данных системах заработная плата работников состоит из двух основных частей: постоянной и переменной. Постоянная часть представляет собой базовый оклад работников, который регламентируется запланированным фондом заработной платы, а переменная часть представляет собой доплату, размер которой зависит от общей эффективности работы (прибыли) всего предприятия.

Известно, что применение гибких систем оплаты труда во многих организациях позволило значительно повысить производительность труда работников, что способствовало увеличению прибыли предприятия и, соответственно, заработной платы работников.

В то же время следует отметить, что гибкие системы оплаты труда, наряду с преимуществами, имеют и существенные недостатки. В частности, известно, что многие предприятия имеют сложную инфраструктуру, в которой работают различные по функциональному назначению, по численности и по квалификации коллективы и работники. Ясно, что вклад каждого отдельного работника в получении доходов предприятия за каждый отчет времени будет различным.

Поэтому одна из важнейших задач руководителей предприятия заключается в том, чтобы распределить как запланированный, так и дополнительный фонды

труда между всеми работниками предприятия в соответствии с фактической эффективностью их труда.⁶²

Для оценки труда работников в настоящее время используется большое множество показателей, на основе которых формируются как базовые оклады, так и различные виды доплат и премий к ним. В частности, широкое распространение получили показатели, отражающие квалификацию работников, степень сложности и ответственности выполняемой работы, объем реализуемой продукции, производительность труда.

Каждый из показателей является отдельной составляющей для определения результирующей эффективности труда каждого работника и, соответственно, заработной платы. С другой стороны, хорошо известно, что эффективность труда работников определяется не столько количеством вложенного труда или количеством поступающих доходов, а прибылью, которая, в свою очередь, зависит от многих других факторов. Поэтому метод определения результирующей эффективности труда работников путем сложения всех ее составляющих является сложным и мало эффективным.

Для комплексного изучения системы мотивации персонала в организации можно использовать ряд показателей.

Показатели, отражающие уровень мотивации персонала в организации:

- уровень материальной мотивации;
- уровень нематериальной мотивации;
- дополнительные выплаты;
- возможности развития персонала.

Показатели, характеризующие удовлетворенность работников различными элементами работы и условиями труда:

- работой в целом;
- условиями труда;
- рабочим местом;

⁶² Цветкова, Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия [Текст]// Экономист. - 2010. - №4. - С. 51 – 56.

- выбранной специальностью;
- заработной платой;
- перспективами роста.

Эффективность мотивации в организации определяется, на наш взгляд, посредством сопоставления ряда показателей.

1. Показатель оценки удовлетворенности заработной платой $K_{уд. з/п.}$

$$K_{уд. з/п.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, которые удовлетворены з/п}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (1)$$

2. Показатель оценки удовлетворенности характером и содержанием труда $K_{хар. и сод. тр.}$

$$K_{хар. и сод. тр.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, которые довольны условиями труда}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (2)$$

3. Показатель оценки удовлетворенности действующими системами морального и материального стимулирования $K_{уд. сист. стим.}$

$$K_{уд. сист. стим.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, которые удовлетворены сист. стим.}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (3)$$

4. Показатель оценки премирования в организации $K_{п.}$

$$K_{п.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, которые получали премии}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (4)$$

5. Показатель оценки трудовой активности членов коллектива $K_{тр. акт.}$

$$K_{тр. акт.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, проявляющих активность}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (5)$$

6. Уровень взаимопомощи в коллективе $У_{вз.}$

$$У_{вз.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, оказывающих взаимопомощь}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (6)$$

7. Уровень сплоченности в коллективе $У_{спл.}$

$$У_{спл.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, высоко оценивш. уров. сплочен.}}{\text{Общее количество опрошенных респондентов}} \quad (7)$$

8. Уровень поддержки руководства в коллективе организации $U_{п.р.}$

$$U_{п.р.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, отмечающих налич. поддерж. рук-ва}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (8)$$

9. Уровень сотрудничества в коллективе предприятия $U_{сотр.}$

$$U_{сотр.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, высоко оценивших уровень сотрудн.}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (9)$$

10. Показатель удовлетворенности сотрудников работой $K_{уд.раб.}$

$$K_{уд.раб.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, удовлетворенных работой}}{\text{Общее количество опрошенных респондентов}} \quad (10)$$

11. Показатель удовлетворенности условиями труда $K_{уд.усл.тр.}$

$$U_{уд.усл.тр.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, удовлетворенных услов. труда}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (11)$$

12. Показатель удовлетворенности рабочим местом $K_{раб.мест.}$

$$K_{уд.раб.м.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, удовлетворенных раб. местом}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (12)$$

13. Показатель удовлетворенности выбранной профессией $K_{уд.пр.}$

$$K_{уд.пр.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, удовлетворенных профессией}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (13)$$

14. Показатель удовлетворенности перспективами роста $K_{персп.рос.}$

$$K_{персп.рос.} = \frac{\text{Кол-во сотрудников, перспективами роста}}{\text{Общее количество респондентов}} \quad (14)$$

Таким образом, общий интегрированный показатель эффективности мотивации в коллективе составляет 59 %, то есть требует совершенствования.

Руководителю предприятия необходимо оказывать воздействие на основные факторы, влияющие на удовлетворенность работой сотрудников:

- улучшение условий труда;

- совершенствование организационной структуры предприятия и стиля управления руководителя;
- постоянный анализ «узких мест» в организации (напряженность, конфликтные ситуации);
- совершенствование кадровой политики, дающей возможность большинству членов коллектива продвигаться по службе;
- изменение личного поведения в сфере профессиональных навыков и компетенции менеджеров;
- выработка методов по изменению индивидуальной культуры членов коллектива.

Таблица 3.1

Расчет показателей экономической эффективности мотивации персонала
организации

№	Наименование показателя	Расчет	Относительная величина показателя	Абсолютная величина показателя
1.	Показатель оценки удовлетворенности заработной платой $K_{\text{уд. з/пл.}}$	$K_{\text{уд. з/пл.}} = 56/100 = 0,56$	0,56	56%
2.	Показатель оценки удовлетворенности характером и содержанием труда $K_{\text{хар. и сод. тр.}}$	$K_{\text{хар. и сод. тр.}} = 55/100 = 0,55$	0,55	55%
3.	Показатель оценки удовлетворенности действующими системами морального и материального стимулирования $K_{\text{уд. сист стим.}}$	$K_{\text{уд. сист стим.}} = 40/100 = 0,4$	0,4	40%

4.	Показатель оценки премирования организации $K_{п.}$ в	$K_{п.} = 32/100=0,32$	0,32	32%
5.	Показатель оценки трудовой активности членов коллектива $K_{тр. акт.}$	$K_{тр. акт.} = 54/100=0,54$	0,54	54%
6.	Уровень взаимопомощи в коллективе $Y_{вз.}$	$Y_{вз.} = 47/100=0,47$	0,70	47%
7.	Уровень сплоченности в коллективе $Y_{спл.}$	$Y_{спл.} = 75/100=0,75$	0,75	75%
8.	Уровень поддержки руководства коллективе организации $Y_{п.р.}$ в	$Y_{п.р.} = 66/100=0,66$	0,81	66%
9.	Уровень сотрудничества коллективе предприятия $Y_{сотр.}$ в	$Y_{сотр.} = 51/100=0,51$	0,51	51%
10.	Показатель удовлетворенности сотрудников работой $Y_{уд.раб.}$	$Y_{уд.раб.} = 35/100=0,35$	0,35	35%
11.	Показатель удовлетворенности условиями труда $K_{уд.усл.тр.}$	$K_{уд.усл.тр.} = 36/100=0,36$	0,36	36%
12.	Показатель удовлетворенности рабочим местом $K_{раб.мест.}$	$K_{раб.мест.} = 96/100=0,96$	0,96	96%
13.	Показатель удовлетворенности выбранной профессией $K_{уд. пр.}$	$K_{уд. пр.} = 82/100=0,82$	0,82	82%
14.	Показатель удовлетворенности перспективами роста $K_{персп.рос.}$	$K_{персп.рос.} = 62/100=0,62$	0,62	62%

По результатам разработки рекомендаций по развитию системы трудовой мотивации персонала организации ООО "Автодорога" можно сделать следующие выводы:

1. Изучены факторы демотивации персонала, среди которых нарушение негласного «контракта», не использование навыков сотрудника, которые он сам ценит, игнорирование идей и инициативы, отсутствие чувства причастности к фирме, отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства, отсутствие изменений в статусе сотрудника.

2. Разработана комплексная программа мотивации, включающая повышение уровня заработной платы для квалифицированных работников, отличающихся высокой производительностью труда, возможность установления оклада продавцам стажерам, установление минимального гарантированного заработка для продавцов.

3. Представлены мероприятия для создания благоприятного морально-психологического климата, формирования приверженности работников к коллективу, среди которых установления баланса между работой и семьей, организация в компании различного рода празднеств, прислушивание к требованиям работников, поощрение двусторонних взаимодействий руководства и персонала, плата за достижения, а не за титулы/должности, поощрение стремления работников к обучению и развитию.

4. Проведена оценка экономической эффективности трудовой мотивации персонала на основе расчета интегрированного показателя, который равен 0,59%, то есть в организации существуют резервы совершенствования за счет реализации разработанных рекомендаций.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Вопросы мотивации труда и его оплаты были и будут актуальны при любой экономической и политической обстановке в стране.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Не всегда все решают деньги. Более того, изучение мотивации труда с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. А вот поведение человека в труде даёт некоторые представления о стимулировании и позволяет создать прагматические мотивации сотрудника на рабочем месте.

Овладев современной системой мотивации труда, руководитель значительно расширяет свои возможности в привлечении квалифицированного и опытного работника к выполнению задач, направленных на достижение цели предприятия. Учитывая степень удовлетворения от работы можно смело включать необходимые предложения в коллективный договор на предприятии.

Важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности. 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.

Итак, стимул существует тогда, когда вознаграждение при всех условиях (незамедлительность, справедливая оценка и другие) превышает собственную оценку предпринимаемых усилий.

В большинстве случаев результат труда - итог решений и действий не человека, а группы работников с вознаграждением коллективного результата. Но работника интересует, что получит лично он. Поэтому для действенности стимула требуется выделить и оценить вклад каждого работника, соизмерить различные виды деятельности и привести их к единой мере.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Если противоречия между различными интересами усугубляются, то действенность нематериальных стимулов ослабляется. Это может происходить, когда трудности в труде вызваны не объективными обстоятельствами, а специфическими особенностями руководства или при противоречиях между целями, поставленными перед работниками, и материальными условиями их выполнения (например, требование повысить качество продукции не подкреплено материальными стимулами).

Однако было бы неверно свести проблему только к неудовлетворенности оплатой труда. Человеческие потребности безграничны, и любой уровень заработной платы со временем будет казаться недостаточно высоким. Ресурсы, которые могут использоваться для выплат работникам, ограничены, и руководителям волей-неволей приходится искать и применять нематериальные способы мотивации и стимулирования персонала.

Сейчас в системе стимулирования переживают второе рождение уже подзабытые атрибуты советской эпохи: грамоты, «Доски почета», конкурсы на звание «Лучший работник месяца». Между тем это является хорошими инструментами моральной мотивации, если ими пользоваться грамотно и по назначению, то есть вовремя.

Одной из задач анализа - исследовать возможность усовершенствования оборота документов при условии их машинной обработки, выбрать носители информации, определить информацию, действительно необходимую каждому звену управления. Завершается анализ потоков информации составлением перечня основной производной информации и схемы документооборота в условиях ее механизированной или автоматизированной обработки.

Проведенный анализ системы мотивации персонала позволил сделать следующие выводы:

1. На основе изучения теоретических и методических подходов к управлению мотивацией трудовой деятельности рассмотрены и раскрыта сущность понятий «мотивация» и «мотивационный процесс»

2. На основе систематизации научных взглядов отечественных и зарубежных ученых обобщены основные этапы мотивационного процесса

3. Обобщены и обоснованы основные теории мотивации трудовой деятельности

4. Разработана методика исследования системы управления мотивацией трудовой деятельности

5. Исследование эффективности трудовой мотивации на предприятии позволили сделать следующие выводы:

- Наиболее высокие позиции в удовлетворенности сотрудников сферами жизни занимают такие сферы как социально-бытовые условия (4,6 балла), отношения с коллегами (4,7 балла), отношения с руководством (4,9 балла). Что свидетельствует о высоком уровне работы в организации применительно к этим сферам. Наименьшая удовлетворенность респондентами условиям проведения свободного времени (2,4 балла), социальным статусом (2,6 балла), организацией работы (3,1 балла).
- В работе сотрудников анализируемой организации возникают барьеры, мешающие им работать более эффективно. Среди таких барьеров респонденты выделяют психологическую усталость (35%), низкую заработную плату (18%), удаленность жилья от работы (10%), семейные проблемы (7%).
- Оценивая удовлетворенность респондентов заработной платой, можно сделать вывод о том, что большинство (55%) получают заработную плату высокого уровня, так как отметили удовлетворенность ей. 17% респондентов испытывают недовольство своим заработком и 28% респондентов не совсем довольны уровнем доходов, хотели при возможности иметь достаток выше.
- Большинство сотрудников (49%) отметили существование поддержки и помощи со стороны руководства организации, 42% опрошенных не в полной мере почувствовали на себе данного типа влияние руководства и 9% сотрудников организации, принимающих участие в исследовании

считают, что в организации не существует поддержки руководства в сторону подчиненных.

- К наиболее важным условиям работы персонала относятся наличие хороших шансов продвижения по службе (4,9 балла), хорошие отношения с руководством (4,7 балла), высокая заработная плата (4,7 балла).
- На предприятии существуют следующие условия дополнительных выплат за совмещение функций сверх контрактных обязательств (58%), за пользование компьютером и освоение программных пакетов (35%) и за заключение наиболее выгодных договоров (7%).
- На предприятии также существуют дополнительные поощрения: отпуск в летнее время или по желанию сотрудника (64%), направление на повышение квалификации или на учебу (19%), ценные подарки (17%).
- Большинство сотрудников организации (67%) информированы о критериях получения возможности дополнительного вознаграждения. Наряду с этим значительная часть респондентов, которых нельзя не учитывать (33%) не обладают информацией относительно критериев и возможностей получения дополнительных компенсаций.
- Частота и периодичность дополнительных выплат и компенсаций зависит по мнению сотрудников организации от потребностей компании (43%), возможностей организации (36%), желания работника (18%), в меньшей степени от показателей работы сотрудника (3%).
- Наиболее эффективные выплаты по мнению сотрудников организации увеличение компенсации за неиспользованный отпуск (4,9 балла), содействие в приобретении и строительстве жилья (4,9 балла), премирование (4,8 балла), предоставление различных льгот для детей сотрудников (4,6 баллов).
- Меньшее место по приоритетности занимают частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок (2,7 балла), ссуды на льготных условиях (2,5 балла). Наиболее выигрышные позиции по мнению сотрудников организации занимают предоставление различных льгот для

детей сотрудников (4,9 балла), участие в прибылях организации (4,9 балла), частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок (4,6 балла), содействие в приобретении и строительстве жилья (4,8 балла). Менее значимые позиции для подчиненных медицинское страхование (1,5 балла), транспортные льготы (1,6 балла), индексация должностных окладов (2 балла).

6. По результатам проведенного исследования были разработаны рекомендации по устранению демотивации сотрудников, применению материальных и нематериальных методов мотивации и стимулирования персонала, которые при их использовании на предприятии позволят повысить эффективность деятельности по управлению персоналом.

7. Представлена оценка экономической эффективности мотивации трудовой деятельности, что позволило выявить ее уровень - 59%.

К сожалению, для разработки мотивирующей системы оплаты труда это распространенный вариант, когда хорошая идея не реализована до конкретного уровня и поэтому не работает. Часто это связано с разработкой критериев оценки, самым трудным, интересным, и в то же время ключевым этапом разработки системы оплаты труда.

Отсутствие какой бы то ни было системы в принципе (управления, стимулирования и т.д.) только бессистемный контроль набегам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агапцов, С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]/ С.А Агапцов , А.И. Мордвинцева, П.А. Фомин, Шаховская Л.С. - М.: Высшая школа, 2012.
2. Александрова А.А. Мотивация трудовой деятельности как элемент системы управления персоналом [Текст] /А.А.Александрова //Вестник магистратуры. 2016. № 4-3 (55). С. 57-60.
3. Алехина, О. Е, Стимулирование развития работников организации [Текст] / О. Е. Алехина// - Управление персоналом. – 2012. - №1. – С. 50-52.
4. Архангельский, Г.А. Организация времени от личной эффективности к развитию фирмы [Текст]/ Архангельский Г.А. - СПб., 2009. - 220 с.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]/ Д.А. Аширов - М.: Проспект, 2006. - 432с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров – М.: Мастерство, 2012. - 345 с.
7. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст]/ М.И. Баканов, А.Д. Шеремет - М.: Финансы и статистика, 2015. - 387с.
8. Белоусов, А.В. Кадровая политика предприятия: теория и практика [Текст]/ А.В. Белоусов // Менеджер. - 2012. - №2. - С.45
9. Белящий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие/ Н.П. Белящий, С.Е. Велесько – Минск: Экоперспектива, 2013. - 199 с.
10. Бессонова Ю.В. Психологические особенности профессиональной мотивации деятельности в экстремальных условиях [Текст] // Профессиональная пригодность: субъектно-деятельностный подход / Ю.В.Бессонова, под ред. В.А.Бодрова. М.: ИП РАН, 2014. - с. 113-137.
11. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала [Текст] - Изд. 2-е, доп. и перераб. - Москва: Экономика, 2004.-361с.

12. Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании). [Текст] Монография./ А.Е. Боковня — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 144 с.

13. Боробов В.Н. Управление персоналом и мотивация в современной организации [Текст]/ В.Н. Боробов//Национальная безопасность / nota bene. 2014. № 4. С. 493-504.

14. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии [Текст]: учебник для вузов/ М.И. Бухалков , Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина М.: Экзамен, 2005. - 320с.

15. Бушуев, Н.А. Оценка персонала [Текст]: Учебное пособие./ Саратов: Н.А. Бушуев , В.И. Долгий, М.А. Еремеев Издательство Саратовского государственного социально-экономического университета, 2006. - 157 с.

16. Быченко Ю.Г. Управление развитием человеческого капитала [Текст]/ Ю.Г. Быченко. - Саратов: Издательство ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2005.- 192 с.

17. Введение в теорию маркетинга/Биржевая деятельность/ Мотивационный процесс/ <электронный ресурс> [адрес в сети Интернет www.bibliotekar.ru/biznes-42/index.htm.]

18. Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учебное пособие/ Е.Е. Вершигора - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 283 с.

19. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент [Текст]: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: Гардарики, 2012. – 576 с.

20. Виханский, О.С. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учебник для экономических специальностей вузов./ О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Изд-во МГУ, 2007 - 223 с.

21. Волгин, Н. Мотивационная основа эффективности труда [Текст] / Н. Волгин, Е. Валь // Человек и труд. - 2010. - №4. - С. 75 - 79.

22. Волгин, Н.А. Экономика труда. Социально-трудовые отношения [Текст]/ Н.А. Волгин - М.: Экзамен, 2013. — 736с.

23. Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст]/ А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. - 2011. - № 10. - С. 29 - 31.

24. Гаврилица, О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом [Текст]/ О. Гаврилица // Служба кадров. - 2010. - № 5. - С. 33 - 36

25. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учеб. для вузов/ Б.М. Генкин, 2-е изд., испр., доп. М.: ИНФРА-М, 2012. - 400с.

26. Герцберг, Ф. Мотивация к работе. [Текст]/ Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Б., Снидерман В. - М.: Вершина, 2007. - 240с.

27. Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда [Текст] учеб. пособие / В.И. Герчиков, Изд. 2-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2014. - 172 с.

28. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании [Текст]: учеб. пособие/ В.И. Герчиков - М.: ИНФРА-М, 2008. - 282 с.

29. Герчиков, В.И. Функции и структура службы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие/ В.И. Герчиков - изд. 7-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2015. - 144 с.

30. Гибсон, Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст]/ Д.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли / Пер. с англ., 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2012. - 662 с.

31. Гительман, Л.Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! [Текст]: учебник/ Л.Д. Гительман - М.: ИНФРА-М, 2012. — 544 с

32. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст]: учебник/ М.М. Глазова, И.П. Фирова, О.Н. Истомина - СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007 г. - 251 с.

33. Горелов, Н.А. Вознаграждение работникам: компенсационный менеджмент [Текст]/ Н.А. Горелов - СПб.: ЛИК, 2007. - 255с.

34. Горшкова Е.В. Мотивация к труду как элемент технологии управления персоналом [Текст]/ Е.В. Горшкова//В сборнике: Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии. - 2014. С. 114-117.
35. Грабская, И. Что демотивирует украинских работников? [Текст]/ И. Грабская //Управление персоналом – 2011. – №7. – С. 64-68.
36. Григорьева О.И. Мотивация как элемент управление персоналом [Текст]/ О.И. Григорьева// В сборнике: Новые технологии - нефтегазовому региону материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. Ответственный редактор О.А. Новоселов. 2015. С. 54-56.
37. Гуленко, В. В. Менеджмент слаженной команды. Соционика и социоанализ для руководителя [Текст]/ В. В. Гуленко - Новосибирск: РИПЭЛ, 2013.
38. Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования [Текст]: учебное пособие/ Девятко И.Ф. - М.: Книжный дом «Университет», 2012. - 296 с.
39. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]/ Г. Десслер / Пер. с англ. – М.: Бином, 2007 - 145 с.
40. Дигун, О. Современные реалии мотивации [Текст]/ О. Дигун// Управление персоналом. – 2009. – № 7. – С. 72-76.
41. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: учебное пособие /Добровинский А.П. - Томск: Издательство Томского политехнического университета - 294 с.
42. Доля Д.С. Оптимизация затраты на персонал и методы, влияющие на мотивацию сотрудников [Текст]/ Д.С. Доля, Д.В. Тихонов // сборнике: Неделя науки СПбПУ материалы научной конференции с международным участием. 2016. С. 185-186.
43. Друкер, П.Ф. 366 советов по мотивации и управлению временем [Текст]/ П.Ф. Друкер - М.: Вершина, 2007. - 416с.

44. Дубровская В. А. Мотивация персонала: методические рекомендации [Текст] / В. А. Дубровская. - Кемерово: Изд-во КРИПКИПРО, 2013, – 51 с.
45. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин - 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
46. Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера [Текст] / А.П. Егоршин - М.: Логос, 2010. - 408с.
47. Еремеев, М.А. Социально-экономические аспекты мотивации персонала [Текст] / М.А. Еремеев // Вторые Ковалевские чтения: материалы науч.-практ. конф. 16-17 ноября 2007 г./ отв. ред. Ю.В. Асочаков.- СПб., 2007. - с. 45-51
48. Ершов, А.Н. Качество жизни и местное самоуправление в условиях социальной модернизации [Текст] / А.Н. Ершов, Ю.Р. Хайруллина // Социологические исследования. - 2014. - № 8. - С. 63-69.
49. Жуковский, И. А. Стиль руководителя [Текст] / И. А. Жуковский // Управление персоналом. 2005. - № 4. - с. 46-52
50. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров [Текст] / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов – М.: Экзамен, 2010. - 344 с.
51. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / Зайцев Л.Г., Соколова М.И. — М.: Магистр, 2012. - 460 с
52. Захаров, Н.Л. Управление настроением персонала в организации [Текст]: учеб. пособие / Н.Л. Захаров, М.Б. Перфильева, под ред. Б.Т. Пономаренко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 287 с.
53. Захарова, Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Цент ЕАОИ. 2008. – 216 с.
54. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 288 с.
55. Игнатьева, А.В. Менеджмент [Текст]: учебно-практическое пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, И.В. Вдовина - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. — 284 с.

56. Ильин, В.П. «Мотивация и мотивы» [Текст]/ В.П. Ильин -СПб: Питер, 2011 – 512 с.

57. Каверзин, Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст]/ Н. Каверзин // Служба кадров. - 2009. - № 8. - С. 32 - 37.

58. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст]/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон М.: Олимп-Бизнес, 2015. - 384с.

59. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник/ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 383 с

60. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 524 с

61. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]/ А.Я. Кибанов , И.Б. Дуракова М.: Экзамен, 2008. - 307 с.

62. Кириллов, Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе [Текст]/ Л. Кириллов // Управление персоналом. - 2010. - № 6. - С. 26 - 31.

63. Колот, А.М. Мотивация персонала [Текст]/ А.М. Колот - Киев: КНЭУ, 2007. - 337с.

64. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего"[Текст]: учебное пособие/ Е.И. Комаров - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2014. - 136 с.

65. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] /Е.И. Комаров//Управление персоналом. – 2011. - № 1. – с. 38-41.

66. Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст]/ Н.И. Корзенко, Т.В.

Тимакова// Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (356). С. 124-126.

67. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента [Текст]: учебное пособие/ Коротков Э.М. - М.: Эксмо - 2010.- 538 с.

68. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]/ Ю.Д. Красовский - М.: ЮНИТИ, 2013. - 370 с.

69. Круглов, С.В. Мотивации в системе социального управления [Текст]/ С.В. Круглов // Реформирование систем управления экономикой и социальной сферой в России. Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2006.- с. 80-92.

70. Крючков, В. Кто в ответе за демотивацию персонала [Текст]/ В. Крючков// Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 25-27.

71. Кузнецов, И.Н. Деловой этикет [Текст]: учебное пособие/ И.Н. Кузнецов - М.: ИНФРА-М, 2011. - 348 с.

72. Кузнецова Е.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст]/ Е.В. Кузнецова, К.К. Дереза// В сборнике: Современные технологии в мировом научном пространстве: сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 22-26.

73. Курс менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов [Текст]/ под ред. Д.Д. Вачугова. – Ростов-на Дону: Изд-во «Феникс», 2007. – 512с.

74. Лазарева Н.В. Мотивационное развитие персонала: теория, методология, концепция/ автореферат <электронный ресурс> [адрес в сети Интернет: dissercat.com]

75. Лapidус, В.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте [Текст]/ В.А. Лapidус, Р.А.Титов - Нижний Новгород: Приоритет, 2014.- 207с.

76. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение [Текст]: учебное пособие/ Ю.Н. Лапыгин - М.: ИНФРА-М, 2011. - 329 с

77. Латфуллина, Г. Р. Организационное поведение [Текст]: Учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой: ЗАО Издательский дом «Питер»; Санкт-Петербург; 2010 - 433 с.

78. Лебедев М.А. Мотивация как фактор управления персоналом организации [Текст]/ М.А. Лебедев, А.Г. Ивасенко //Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7-2. С. 164.

79. Лобызенкова В.А. Трудовая мотивация как элемент управления персоналом [Текст]/ В.А. Лобызенкова//Экономика, социология и право. 2014. № 2. С. 108-113.

80. Магура, М. Процессуальные теории трудовой мотивации [Текст]/ М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. - 2007. - № 13-14. - с. 56-63

81. Мазо, Б. Зарплата и соцпакет. Заработная плата как основной способ мотивации и стимулирования персонала [Текст]/ Б. Мазо // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2007г. - № 2. - с. 12-19

82. Менеджмент [Текст]: учебник / под общ. ред. М.П. Переверзев. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 330 с

83. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]/ М.Х. Мескон, М. Алебарт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 2005.-702 с.

84. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник/ Б.З. Мильнер - 8-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 848 с

85. Мокротоварова, Т. // Внимание: демотивация! // материалы с сайта ИКФ «АЛЪТ» [http :// www.rjb.ru](http://www.rjb.ru)

86. Мустафина Д.А.Мотивация как метод эффективного управления персоналом [Текст]/Д.А. Мустафина// в сборнике: Перспективные направления социально-экономического развития России Сборник материалов международной научно-практической конференции. 2015. С. 80-83.

87. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст]/ О.В.

Павленко //Экономика и предпринимательство. 2015. № 3-2 (56-2). С. 524-527.

88. Осипов, Г.В. Менеджмент [Текст]: учебник/ Г.В. Осипов, В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин — М.: Норма: ИНФРА-М, 2014. - 570 с.

89. Переверзев, М.П. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие/ М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е.Басовский - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2014. - 590 с.

90. Поротова Т.В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст]/ Т.В. Поротова// Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-2 (66-2). С. 615-617.

91. Прыкин, Б.В. Экономический анализ предприятия [Текст]/ Б.В. Прыкин - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.- 221 с.

92. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник/ С.Д. Резник – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 460 с. – (Высшее образование)

93. Селиванова М.В. Принципы управления персоналом: сущность и влияние на мотивацию [Текст]/ М.В. Селиванова//Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 7. С. 170-172.

94. Сидоров, П.И. Деловое общение [Текст]: учебник для вузов / П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева - 2-е изд., перераб. - М.: НИЦ: ИНФРА-М, 2012. - 384 с

95. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст]: учебное пособие/ Э.А. Смирнов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 248 с

96. Снежинская, М. Нет мотива — нет работы, мотивация у нас и у них /М. М. Снежинская, О. Кондратьев, Ю. Мелихов [Электронный ресурс]//Портал «likebook.ru Электронная библиотека» www.likebook.ru [адрес в сети Интернет: <http://www.likebook.ru/books/view/14271/>]

97. Солодянкина, О.В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях [Текст]/ О.В. Солодянкина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №2.- с. 6-12

98. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]/ В.А. Спивак - С.-Пб: Издательство «Питер», 2012. - 375с.

99. Тимофеев, М.И. Деловые коммуникации [Текст]: учеб. пособие/ М.И. Тимофеев - 2-е изд. - М.: ЦРИОР: ИНФРА-М, 2012. - 120 с.
100. Травин, В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III. [Текст]: учеб.-практич. пособие/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова– М.: Дело, 2014. – 96 с.
101. Турчинов, А.И. Управление персоналом [Текст]: учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2007. - 80 с.
102. Уткин Э.А. "Мотивационный менеджмент" [Текст]/ Э.А. Уткин - М, Из-во “ЭКМОС”, - 290 с.
103. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 175-ФЗ от 14.01.1998 с поправками от 2014 года
104. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Цветаев – СПб: Питер, 2008 – 263 с.
105. Цветкова, Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия [Текст]/ [Текст]// Экономист. - 2010. - №4. - С. 51 – 56.
106. Цевелев В.В. Мотивация как фактор управления персоналом филиала ОАО «Новосибирскавтодор» ДСУ [Текст]/ В.В. Цевелев, М.В. Берзина, Е.А. Мочалова//Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 57. С. 55-60.
107. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст]/ Ю.А. Цыпкин - М. ЮНИТИ.: ДАНА, 2013. - 367 с.
108. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]/С.А. Шапиро - М.: ГроссМедиа, 2008. - 120 с.
109. Шаховой, В.А. «Мотивация трудовой деятельности» [Текст]: учебно-методическое пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро - 2-е изд., доп. и пераб. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2011. – 332с.
110. Экономико-статистический анализ [Текст]: учебное пособие для вузов /под ред. проф. Ильянской С.Д. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 208 с.
111. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]/ В.А. Ядов - Издательство Самарский университет, 1998.- 259 с.

ГЛОССАРИЙ

Аппарат управления - коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Движение кадров - повышение в должности или квалификации, перевод на другое равноценное рабочее место, понижение в должности, увольнение. Обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Дирекция - высшее руководство предприятия в лице директора и его заместителей.

Заработная плата - цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Коллектив - средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.

Контракт - форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, деловые и нравственные качества, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

Материальные потребности - совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей

являются жилье, мебель и оборудование, одежда и обувь, личный транспорт, средства связи, продукты питания, предметы культуры, отдых и развлечения.

Мотивация - процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Мотив - то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы.

Оплата труда - основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Организационная структура - состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделении) управления.

Патернализм - философское учение, основанное на воспитании у занятых на предприятии людей чувства, что они - члены одной семьи, за счет пожизненного найма сотрудников, неординарных форм общения с руководством, планирования служебной карьеры, использования фирменной одежды.

Персонал - все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Повременная оплата труда - оплата труда, применяемая в тех случаях, когда не представляется возможным проноормировать затраты труда или когда заработная плата начисляется исходя из количества отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада.

Премирование труда - дополнительная форма вознаграждения персонала, выплачиваемая за счет прибыли в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

Прибыль - разность между валовой выручкой и затратами на производство и реализацию продукции, работ и услуг; если затраты на производство и реализа-

цию превышают валовую выручку, то вместо прибыли образуется убыток. Различают балансовую (общую) и чистую прибыль.

Стимул (лат. Stimulus - остроконечная палка, которой погоняли животных) - средство воздействия для побуждения к действиям, определенному поведению. То есть стимулы - это внешние побудители (относительно «человека работающего», групп, коллективов) в труде, деятельности, работе.

Структура оплаты труда - совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премию за конечный результат и материальную помощь.

Экономическая эффективность - система показателей, отражающих результат (эффект) производства, исчисляющийся отношением экономии к затратам на ее создание.

Эффективность управления - один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АНКЕТА

по изучению трудовой мотивации на предприятии ООО «Автодорога»
Уважаемый работник!

Просим Вас принять участие в исследовании мотивации труда на предприятии. Внимательно прочтите вопросы анкеты и возможные ответы на них. Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер. Фамилию, имя, отчество можно не указывать. Заранее благодарим Вас за содействие в работе!

I. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ЛИЧНОСТИ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ

1. Насколько вы удовлетворены следующими сторонами своей личной жизни и профессиональной деятельности (5 – удовлетворен полностью, 4 - удовлетворен, 3 – частично удовлетворен, 2 – удовлетворен в редких случаях, 1 – не удовлетворен)?

Профессией	1	2	3	4	5
Организацией работы	1	2	3	4	5
Социальным статусом	1	2	3	4	5
Материальным положением	1	2	3	4	5
Социально-бытовыми условиями	1	2	3	4	5
Условиями проведения свободного времени	1	2	3	4	5
Отношением с коллегами	1	2	3	4	5
Отношением с руководством	1	2	3	4	5
Микроклиматом в семье	1	2	3	4	5

2. Какой режим трудовой деятельности Вы хотели бы иметь?

1. Работа без особого напряжения за умеренную плату
2. Работа с предельным напряжением за очень высокую плату
3. Затрудняюсь ответить
4. Другое _____

3. Что мешает Вам работать эффективнее (можно отметить несколько вариантов)?

1. Плохо оборудованное рабочее место
2. Плохое методическое обеспечение
3. Плохие санитарно-гигиенические условия
4. Недостаточная профессиональная подготовка
5. Микроклимат коллектива
6. Отношение руководства
7. Отношение коллег
8. Физическая усталость
9. Психологическая усталость
10. Удаленность жилья от работы
11. Семейные проблемы
12. Низкая заработная плата
13. Другое _____

Продолжение приложения 1

4. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель влиянием на дела коллектива?

1. Безусловно, да
2. Пожалуй, да
3. Трудно сказать
4. Пожалуй, нет
5. Безусловно, нет

5. Нравится ли Вам Ваша работа?

1. Очень нравится
2. Пожалуй, нравится
3. Работа мне безразлична

6. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

1. Да
2. Нет
3. Не знаю

7. Вы довольны своим заработком?

1. Да
2. Нет
3. Не совсем

8. Испытываете ли Вы потребность в социальном престиже?

1. Да
2. Нет
3. Не совсем

9. Получаете ли Вы удовлетворенность, потому что работаете именно на этом предприятии?

1. Да
2. Нет
3. Не совсем

10. Понимают ли вы, на какую поддержку от руководства можете рассчитывать?

1. Да
2. Нет
3. Недостаточно

11. Устраняете ли вы мешающие положительной мотивации факторы?

1. Да
2. Нет
3. Недостаточно

12) Учитывает ли руководство ваше пожелания?

1. Да
2. Нет
3. Недостаточно

II. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

13. Насколько для Вас важны следующие условия (5 - очень важно, 4 - важно почти всегда, 3 - важно иногда, 2 – редко имеет значение, 1 - не важно)?

1. Наличие хороших шансов для продвижения по службе	1 2 3 4 5
2. Хороший заработок	1 2 3 4 5
3. Оплата связана с результатами труда	1 2 3 4 5
4. Признание и одобрение хорошо выполненной работы	1 2 3 4 5
5. Работа, которая заставляет развивать свои способности	1 2 3 4 5
6. Работа, позволяющая думать самостоятельно	1 2 3 4 5
7. Интересная работа	1 2 3 4 5
8. Работа, требующая творческого подхода	1 2 3 4 5
9. Работа без стрессов	1 2 3 4 5
10. На рабочем месте нет шума и каких-либо помех	1 2 3 4 5
11. Удобное месторасположение работы	1 2 3 4 5
12. Работа с людьми, которые вызывают симпатию	1 2 3 4 5
13. Хорошие отношения с непосредственным начальником	1 2 3 4 5
14. Гибкий темп работы	1 2 3 4 5
15. Гибкий график работы	1 2 3 4 5
16. Значительные дополнительные льготы	1 2 3 4 5

14. За что из нижеперечисленного производятся дополнительные выплаты?

1. За совмещение функций сверх контрактных обязательств
2. За пользование персональным компьютером и (или) освоение сложных программных пакетов
3. За заключение наиболее выгодных договоров
4. Другое _____

15. Что представляют из себя практикуемые дополнительные формы поощрения?

1. Ценные подарки;
 2. Направление на учебу, семинары, конференции и прочее;
 3. Направление на учебу за границу;
 4. Отпуск в летнее время или по желанию сотрудника;
- Другое _____

16. Какие факторы оказывают влияние на изменение размера компенсационных выплат?

1. Возможности организации;
2. Производительность труда работника;
3. Изменение условий труда;
4. Ответственность за использование материалов, оборудования;
5. Личные качества работника;
6. Другое _____

17. Сообщаются ли эти критерии сотруднику?

1. Да;
2. Нет.

18. Размер компенсационного фонда определяется:

1. Финансовым состоянием организации;

2. Условиями действующего законодательства;
3. Уровнем компенсации в организациях-конкурентах;
4. Директивами администрации;
5. Другое _____

19. Какими критериями определяется частота дополнительных форм поощрения?

1. Потребностями организации;
2. Желанием работника;
3. Возможностями организации;
4. Показателями работы конкурентного сотрудника;
5. Другое _____

20. Какие виды компенсации, с Вашей точки зрения, являются наиболее эффективными по степени оказываемого на сотрудников влияния? Оцените по пятибалльной шкале степень влияния каждого из перечисленных факторов.

- | | |
|---|-----------|
| 1. Индексация должностных окладов; | 1 2 3 4 5 |
| 2. Премирование; | 1 2 3 4 5 |
| 3. Ссуды на льготных условиях | 1 2 3 4 5 |
| 4. Оплаченные обеды; | 1 2 3 4 5 |
| 5. Медицинское страхование; | 1 2 3 4 5 |
| 6. Транспортные льготы; | 1 2 3 4 5 |
| 7. Частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок; | 1 2 3 4 5 |
| 8. Увеличение компенсации за неиспользованный отпуск ; | 1 2 3 4 5 |
| 9. Участие в прибылях организации; | 1 2 3 4 5 |
| 10. Содействие в приобретении и строительстве жилья; | 1 2 3 4 5 |
| 11. Предоставление различных льгот для детей сотрудник | 1 2 3 4 5 |
| 12. Другое _____ | |

21. Как Вы представляете себе действующую на предприятии систему компенсации?

1. Вполне ясно представляю;
2. Представляю, но довольно смутно;
3. Знаю только критерии своей компенсации.

22. Насколько справедливой представляется Вам действующая система оплаты труда?

1. Думаю, что в целом она справедлива;
2. Справедливой ее можно назвать с большой натяжкой;
3. Существующую систему никак нельзя назвать справедливой.

23. Удовлетворены ли Вы своим уровнем оплаты труда?

1. Удовлетворен;
2. Скорее удовлетворен, чем неудовлетворен;
3. Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен;
4. Неудовлетворен.

24. Соответствует ли, по Вашему мнению, размер Вашего вознаграждения реально затрачиваемым Вами усилиям в работе?

1. Да, я думаю, что соответствует;
2. Больше, чем усилия, которые я прикладываю;
3. Меньше, чем усилия, которые я прикладываю.

25. Оценивается ли руководством Ваш труд?

1. Да, оценивается по четким критериям, которые мне известны;
2. Вроде бы оценивается, но не понятно, по каким критериям;
3. Оценивается, но очень редко, от случая к случаю;
4. Такое ощущение, что моя работа руководство вообще не интересует.

26. Какие формы компенсации являются приоритетными по отношению к сотрудникам? Отметьте не более пяти самых применяемых.

- | | |
|---|-----------|
| 1. Индексация должностных окладов; | 1 2 3 4 5 |
| 2. Премирование; | 1 2 3 4 5 |
| 3. Ссуды на льготных условиях; | 1 2 3 4 5 |
| 4. Оплаченные обеды; | 1 2 3 4 5 |
| 5. Медицинское страхование; | 1 2 3 4 5 |
| 6. Транспортные льготы; | 1 2 3 4 5 |
| 7. Частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок; | 1 2 3 4 5 |
| 8. Увеличение компенсации за неиспользованный отпуск; | 1 2 3 4 5 |
| 9. Участие в прибылях организации; | 1 2 3 4 5 |
| 10. Содействие в приобретении и строительстве жилья; | 1 2 3 4 5 |
| 11. Предоставление различных льгот для детей сотрудников; | 1 2 3 4 5 |
| 12. Другое _____ | |

27. Как часто предприятие направляет сотрудников на обучение и повышение квалификации

1. Раз в пять лет;
2. Раз в два – три года;
3. Направляются регулярно.

ЛИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

28. Ваш пол:

1. Мужской;
2. Женский.

29. Ваш возраст:

1. До 20 лет;
2. 21-30 лет;
3. 31-40 лет;
4. 41-50 лет;
5. Более 50 лет.

30. Ваше семейное положение:

1. Женат (замужем);
2. Холост (не замужем).

31. Ваше образование:

1. Среднее, средне-специальное неэкономического профиля.
2. Средне-специальное экономического профиля.
3. Неполное высшее.
4. Высшее, неэкономического профиля.
5. Высшее, экономического или управленческого профиля.
6. Выше одного высшего (укажите специальности).
7. Аспирантура.
8. Другое _____

32. Ваша должность на предприятии в настоящее время?

33. Ваш общий трудовой стаж?

1. До 1 года;
2. 1-2 года;
3. 3-5 лет;
4. 6-10 лет;

34. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?

1. До 1 года;
2. 1-2 года;
3. 3-5 лет;
4. 6-10 лет

35. Сколько лет Вы работаете в данной должности?

1. До 1 года;
2. 1-2 года;
3. 3-5 лет;
4. 6-10 лет;

Спасибо за помощь в исследовании!

Сводные результаты исследования

Таблица 1.

Пол респондентов		
Пол	чел.	%
1	2	3
Мужской	7	7
Женский	93	93
Всего	100	100

Таблица 2.

Возраст респондентов		
Возраст	чел.	%
1	2	3
До 20 лет;	15	15
2. 21-30 лет;	31	31
3. 31-40 лет;	19	19
4. 41-50 лет;	21	21
Более 50 лет	14	14
Всего	100	100

Таблица 3.

Семейное положение		
Семейное положение	чел.	%
1	2	3
Замужем (женат)	62	62
Не замужем (холост)	38	38
Всего	100	100

Продолжение приложения 2

Таблица 4.

Образование

Образование	чел.	%
1	2	3
Среднее, средне-специальное неэкономического профиля.	25	25
Средне-специальное экономического профиля.	7	7
Неполное высшее.	5	5
Высшее, неэкономического профиля.	20	
Высшее, экономического или управленческого профиля.	31	31
Свыше одного высшего	17	17
Аспирантура	-	-
Всего	100	100

Таблица 5.

Должность

Должности	чел.	%
1	2	3
Менеджер	10	10
Специалист по кадрам	26	26
Инженер	32	32
Специалист по снабжению	6	6
Рабочий	16	16
Контроллер	10	10
Всего	100	100

Продолжение приложения 2

Таблица 6.

Общий стаж работы

Стаж работы	чел.	%
1	2	3
До 1 года	8	8
1-2 года	34	34
3-5 лет	46	46
46-10 лет	12	12
Всего	100	100

Таблица 7.

Стаж работы в данной организации

Стаж работы	чел.	%
1	2	3
0-5 лет	12	12
6-10 лет	38	38
11-25 лет	46	46
Свыше 25 лет	4	4
Всего	100	100

Таблица 8.

Удовлетворенность респондентов сторонами личной жизнедеятельности

Сферы жизнедеятельности	Средний балл
1	2
Профессией	3,5
Организацией работы	3,1
Социальным статусом	2,6
Материальным положением	3,7
Социально-бытовыми условиями	4,6
Условиями проведения свободного времени	2,4
Отношением с коллегами	4,7
Отношением с руководством	4,9
Микроклиматом в семье	4,4

Продолжение приложения 2

Таблица 9.

Предпочтительный режим труда и отдыха

	чел.	%
1	2	3
Работа без особого напряжения за умеренную плату	66	66
Работа с предельным напряжением за очень высокую плату	26	26
Затрудняюсь ответить	8	8
Всего	100	100

Таблица 10.

Барьеры в повышении эффективности работы

	чел.	%
1	2	3
Плохо оборудованное рабочее место	1	1
Плохое методическое обеспечение	5	5
Плохие санитарно-гигиенические условия	5	5
Недостаточная профессиональная подготовка	5	5
Микроклимат коллектива	5	5
Отношение руководства	3	3
Отношение коллег	2	2
Физическая усталость	4	4
Психологическая усталость	35	35
Удаленность жилья от работы	10	10
Семейные проблемы	7	7
Низкая заработная плата	18	18
Всего	100	100

Продолжение приложения 2

Таблица 11.

Влияние руководителя на дела коллектива

	чел.	%
1	2	3
Безусловно, влияет	31	31
Пожалуй, влияет	22	22
Трудно сказать	29	29
Пожалуй, не влияет	10	10
Безусловно, не влияет	8	8
Всего	100	100

Таблица 12.

Удовлетворенность работой

	чел.	%
1	2	3
Очень нравится работа	57	57
Работа нравится	10	10
Работа мне безразлична	33	33
Всего	100	100

Таблица 13.

Желание смены работы

	чел.	%
1	2	3
Желают	7	7
Не желают	69	69
Не знают	24	24
Всего	100	100

Продолжение приложения 2

Таблица 14.

Удовлетворенность заработной платой

	чел.	%
1	2	3
Довольны	55	55
Не довольны	17	17
Не совсем довольны	28	28
Всего	100	100

Таблица 15.

Потребность в социальном престиже

	чел.	%
1	2	3
Испытывают	59	59
Не испытывают	11	11
Не совсем	30	30
Всего	100	100

Таблица 16.

Удовлетворенность от принадлежности к предприятию

	чел.	%
1	2	3
Получают	64	64
Не получают	4	4
Не совсем	32	32
Всего	100	100

Продолжение приложения 2

Таблица 17.

Наличие поддержки от руководства

	чел.	%
1	2	3
Существует	49	49
Не существует	9	9
Не совсем	42	42
Всего	100	100

Таблица 18.

Устранение персоналом факторов, мешающих положительной мотивации

	чел.	%
1	2	3
Устраняют	8	8
Не устраняют	55	55
Не совсем	37	37
Всего	100	100

Таблица 20.

Учет руководства пожеланий персонала

	чел.	%
1	2	3
Учитывает	42	42
Не учитывает	8	8
Не совсем	50	50
Всего	100	100

Важность условий работы для персонала

	Средний балл
1	2
Наличие хороших шансов для продвижения по службе	4,9
Хороший заработок	4,7
Оплата связана с результатами труда	3,2
Признание и одобрение хорошо выполненной работы	4,3
Работа, которая заставляет развивать свои способности	2,1
Работа, позволяющая думать самостоятельно	2,3
Интересная работа	1,9
Работа, требующая творческого подхода	2,7
Работа без стрессов	4,8
На рабочем месте нет шума и каких-либо помех	3,0
Удобное месторасположение работы	4,2
Работа с людьми, которые вызывают симпатию	4,2
Хорошие отношения с непосредственным начальником	4,7
Гибкий темп работы	3,6
Гибкий график работы	3,5
Значительные дополнительные льготы	2,1

Продолжение приложения 2

Таблица 22.

Условия дополнительных выплат

	чел.	%
1	2	3
За совмещение функций сверх контрактных обязательств	58	58
За пользование персональным компьютером и (или) освоение сложных программных пакетов	35	35
За заключение наиболее выгодных договоров	7	7
Всего	100	100

Таблица 23.

Дополнительные поощрения на предприятии

	чел.	%
1	2	3
Ценные подарки	17	17
Направление на учебу, семинары, конференции и прочее	19	19
Направление на учебу за границу	1	1
Отпуск в летнее время или по желанию сотрудника	64	64
Всего	100	100

Таблица 24.

Факторы, оказывающие влияние на изменение размера компенсационных выплат

	чел.	%
1	2	3
Возможности организации	43	43
Производительность труда работника	21	21
Изменение условий труда	15	15
Ответственность за использование материалов, оборудования	16	16
Личные качества работника	5	5
Всего	100	100

Продолжение приложения 2

Таблица 25.

Информированность сотрудников о данных критериях

	чел.	%
1	2	3
Информированы	67	67
Не информированы	33	33
Всего	100	100

Таблица 26.

Критерии определения размера компенсационного фонда

	чел.	%
1	2	3
Финансовым состоянием организации	35	35
Условиями действующего законодательства	26	26
Уровнем компенсации в организациях-конкурентах	27	27
Директивами администрации	12	12
Всего	100	100

Таблица 27.

Критерии частоты выплаты дополнительных форм поощрений

	чел.	%
1	2	3
Потребностями организации	43	43
Желанием работника	18	18
Возможностями организации	36	36
Показателями работы конкурентного сотрудника	3	3
Всего	100	100

Продолжение приложения 2

Таблица 29.

Эффективность компенсационных выплат по степени влияния на сотрудника

	Средний балл
1	2
Индексация должностных окладов	3,5
Премирование	4,8
Ссуды на льготных условиях	2,5
Оплаченные обеды	3,8
Медицинское страхование	4,3
Транспортные льготы	4,4
Частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок	2,7
Увеличение компенсации за неиспользованный отпуск	4,9
Участие в прибылях организации	4,2
Содействие в приобретении и строительстве жилья	4,9
Предоставление различных льгот для детей сотрудник	4,6

Таблица 30.

Представление сотрудниками действующей на предприятии системы компенсации

	чел.	%
1	2	3
Ясно представляют	46	46
Смутно представляют	13	13
Знают только критерии компенсации	41	41
Всего	100	100

Продолжение приложения 2

Таблица 31.

Справедливость действующей системы оплаты труда

	чел.	%
1	2	3
Справедлива	23	23
Не совсем	57	57
Не справедлива	20	20
Всего	100	100

Таблица 32.

Удовлетворенность уровнем оплаты труда

	чел.	%
1	2	3
Удовлетворен	43	43
Скорее удовлетворен, чем неудовлетворен	37	37
Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен	23	23
Неудовлетворен	17	17
Всего	100	100

Таблица 33.

Соответствие размера вознаграждения затраченным усилиям

	чел.	%
1	2	3
Соответствует	68	68
Больше, чем затраченные усилия	19	19
Меньше, чем затраченные усилия	13	13
Всего	100	100

Продолжение приложения 2

Таблица 34.

Оценка руководителем труда работника

	чел.	%
1	2	3
Оценивается по четким критериям, которые всем известны	43	43
Оценивается, но не понятно, по каким критериям	27	27
Оценивается, но очень редко, от случая к случаю	20	20
Работа подчиненных руководителя не интересует	10	10
Всего	100	100

Таблица 35.

Приоритетные виды компенсаций

	Средний балл
1	2
Индексация должностных окладов	2,0
Премирование	3,5
Ссуды на льготных условиях	1,8
Оплаченные обеды	1,3
Медицинское страхование	1,5
Транспортные льготы	1,6
Частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок	4,6
Увеличение компенсации за неиспользованный отпуск	2,7
Участие в прибылях организации	4,9
Содействие в приобретении и строительстве жилья	4,8
Предоставление различных льгот для детей сотрудников	4,9

Окончание приложения 2

Таблица 36.

Периодичность предоставления сотрудникам возможности повышения
квалификации

	чел.	%
1	2	3
Раз в пять лет	3	3
Раз в два – три года	19	19
Направляются регулярно	78	78
Всего	100	100

Опросный лист

для изучения особенностей мотивации персонала

в ООО "Автодорога" по Пензенской области

Уважаемый руководитель!

1. Что Вы вкладываете в понятие "мотивация персонала"?
2. Считаете ли Вы необходимым применение мотивации в трудовой деятельности?
3. Довольны ли Ваши сотрудники, по Вашему мнению, сторонами своей профессиональной деятельности?
4. Что мешает сотрудникам Вашей организации работать эффективнее?
5. Оказываете ли Вы влияние на деятельность организации?
6. Как Вы думаете, является ли работа в Вашей организации престижной?
7. Перечислите правила, которых Вы придерживаетесь как руководитель при общении с людьми.
8. Есть ли общая концепция управления взаимоотношениями коллектива Вашего предприятия?
9. Рассчитывают ли на Вашу поддержку сотрудники организации?
10. Какие способы поддержки сотрудников Вы используете?
11. Устраняете ли Вы мешающие положительно мотивации факторы?
12. Учитываете ли Вы пожелания сотрудников?
13. Практикуются ли в Вашей организации дополнительные выплаты?
14. Уведомлены ли сотрудники о возможности получения дополнительных выплат?
15. От чего зависит размер компенсационного фонда в Вашей организации?
16. Какими критериями определяется частота дополнительных выплат?
17. Удовлетворены ли сотрудники системой оплаты труда?
18. Соответствует ли размер оплаты труда реально затраченным усилиям?
19. Что помогает Вам успевать больше, руководить лучше, добиваться лучшего? Какие «правила руководителя» Вы соблюдаете по отношению к коллективу?

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

Отпечатано в ____1____ экземпляре.

Библиография 111 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2017 г.

(подпись)

Абрамова Ольга Николаевна