**Введение**

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями различных стран встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Поэтому одной из главных задач для предприятий различных форм собственности и является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Для Республики Беларусь одним из факторов успешного развития национальной экономики является эффективная система мотивации труда, представляющая собой отражение внешней среды, в которой формируются потребности, интересы и ценности человека. Рыночные отношения наполняют эти категории совершенно новым содержанием.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью формирования адекватного изменившимся условиям механизма мотивации, который является решающим причинным фактором результативности деятельности людей в любой организации.

Целью данной работы является изучение зарубежных моделей мотивации персонала и их использование в Республике Беларусь. Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

* дать характеристику теоретических основ мотивации персонала в организации;
* рассмотреть вопросы, касающиеся удовлетворённости персонала работой в организации;

-показать зарубежные модели мотивации и возможности их применения в организациях Республики Беларусь;

- провести эмпирическое исследование на конкретном предприятии

Объект курсовой работы: персонал предприятия.

Предмет: формирование мотивации и удовлетворённости персонала.

Гипотеза: существует необходимость/потребность формирования мотивации и удовлетворённости персонала работой в организации.

1. **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**
	1. **Понятие и сущность мотивации как функции управления**

Одним из важнейших вопросов управления является обеспечение надлежащей мотивации персонала к повседневной трудовой деятельности. Эффективное управление человеком связано с его мотивацией, поскольку именно она выступает непосредственной причиной его поведения. Разработать систему действенных форм и методов управления работниками можно, только зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его поведения в организации. Именно поэтому проблема мотивации является обязательной составляющей работы любого современного менеджера. Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности для достижения личных целей и целей организации с помощью внутриличностных и внешних факторов [1].

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял свою работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, согласно принятым управленческим решениям. Поскольку мотивация персонала влияет на производительность труда, то одна из основных задач менеджера заключается в том, чтобы направить усилия работников на достижение целей организации.

В настоящее время эффективное управление персоналом является одной из важнейших задач для любой организации. Сотрудники организации, их знания, навыки и опыт, едва ли не самый главный источник повышения эффективности и снижения издержек организации. Системы оплаты труда на основе компетентности персонала, качества и своевременности выполнения сотрудниками задач, необходимы для развития организации в условиях высокой конкуренции. Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова "мотивированная деятельность" − это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов [2].

В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда − это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена − издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей, придающих смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяющих образ жизни. [20] В профессиональную трудовую деятельность человек вступает с уже сформированным ценностным сознанием. Он знает, какие интересы хотел бы реализовать посредством труда. Реальная производственная среда заставляет его трансформировать ценностные ориентации, "приземлить" их. Так формируется второй, практический пласт трудового сознания, обусловленный, с одной стороны, ценностными ориентациями личности, а с другой − конкретными обстоятельствами профессиональной трудовой жизни. Практические требованная к работе обуславливают конкретную мотивацию, которая, в отличие от ценностного сознания, определяющего смысл и перспективные цели трудовой деятельности, предопределяет в основном выбор путей и способов их реализации [3]. Мотивация труда − важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала. Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности. Мотивация − это процесс создания таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, так как это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. Мотивация - это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Мотивация − это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становилось столь же необходимо и выгодно другому [4].

Существуют различные способы мотивации, из которых можно выделить следующие:

* Нормативная мотивация − побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и тому подобное;
* Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
* Стимулирование − воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на человека, стимулирование является косвенным способом, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов − стимулов.

Основные задачами мотивации выступают следующие [21]: 1) Формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

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

3) Формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации [5].

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации. Рассматриваемая как процесс мотивация, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий [22]:

− возникновение потребностей;

− поиск путей устранения потребности; − определение целей (направления) действия;

− осуществление действия; − получение вознаграждения за осуществление действия; − устранение потребности.

 Так же выделяют четыре основных метода мотивации:

1. Принуждение − основывается на страхе увольнения, наказания.

2. Вознаграждение − осуществляется в виде систем материального и нематериального стимулирования труда.

3. Солидарность − реализуется путем формирования у персонала ценностей и целей, близких или совпадающих с ценностями и целями организации, и осуществляется с помощью убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного рабочего климата.

4. Приспособление − подразумевает оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям менеджеров высшего и среднего уровней. Этот вид мотивации требует передачи полномочий на нижние уровни, и это становится внутренним мотивом, объединяющим цели менеджмента и персонала организации [7].

Что касается службы управления персоналом в сфере мотивации трудовой деятельности, то её основные функции следующие:

− управление мотивацией и стимулированием трудового поведения;

 − нормирование и тарификация трудового процесса; − разработка систем оплаты труда;

− разработка форм участия персонала в прибылях и капитале; − разработка форм морального стимулирования персонала;

− организация нормативно − методического обеспечения системы управления персоналом [6].

Таким образом, для управления персоналом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

* 1. **Основные звенья механизма мотивации персонала**

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Положительный результат выбранной формы деятельности (удовлетворение потребности) откладывается в памяти человека и заставляет его действовать таким же образом в аналогичной ситуации. С другой стороны, негативный результат ведёт к тому, что в будущем человек стремится избегать той деятельности, которая ведёт к недостаточному удовлетворению либо отсутствию удовлетворения вообще. Этот цикл постоянно присутствующий и повторяющейся в жизни каждого человека по поводу удовлетворения любой из его потребностей, получил название закона результата. Исходным звеном механизма является потребность, выражающая необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях. В психологии под потребностью понимается особое состояние психики индивида, отражающее несоответствие между его внутренними и внешними условиями деятельности, являющееся причиной осознания человеком эмоциональной напряжённости или неудовлетворённости, оказывающее влияние на формирование внутренних мотивов его деятельности [6].

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. Они являются следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это феномен сознания, это осознанное индивидуумом побуждение к деятельности. Вместе с тем он однозначно не определяет содержание, особенности и структуру деятельности человека, так как потребность может быть удовлетворена различными способами в форме различных видов деятельности. Если, пройдя через сознание индивида, потребности осознаются в качестве необходимости, то есть происходит соединение внутреннего (со стороны сознания человека) и внешнего (со стороны необходимости удовлетворения потребности) побуждения, то осуществляется деятельность по реализации потребности субъекта, реализации мотива в действие.

Очевидно, что связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, но именно мотивация − источник трудовой деятельности личности.

Итак, что же относится к духовным мотивам [23]:

* Стадность (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом: групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура и так далее.
* Мотив самоутверждения характерен для многих работников, преимущественно молодого и зрелого возраста.
* Мотив самостоятельности присущ работникам с "хозяйской" мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки "быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес".
* Мотив надежности (стабильности) − предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности.
* Мотив приобретения нового лежит в основе многих элементов рыночного менеджмента, и прежде всего маркетинга. На нем построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах.
* Мотив справедливости пронизывает всю историю развития человеческой цивилизации. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости, несоблюдение которой ведет к демотивации работников, а порой и к катаклизмам. Опыт Германии, Италии и других стран показывает важность этого мотива даже для стран с богатой рыночной историей и более длительной адаптацией к неравенству.
* Мотив состязательности является одним из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

При этом важно учитывать следующие принципы:

− дифференциация соревнующихся по группам, близким по условиям, характеру производства и так далее;

− одинаковая система показателей;

− определение мест занятых всеми соревнующимися;

− строго дифференцированное поощрение победителей;

− при занятии призовых мест зарплата должна увеличиваться не менее, чем на треть.

При соблюдении этих принципов система "норма труда − оплата труда" − заменяется системой "норма труда − соревнование − оплата труда", что существенно мотивирует работников [8].

В мире существует много типов мотивации работника, основные из которых следующие:

1. "Инструментально" мотивированный работник ориентирован на "голый" заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к форме собственности и работодателю. Профессионально мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его волнуют содержание труда и характер работы, для него типично развитое профессиональное достоинство.
2. "Патриот" (социалистическая мотивация) характеризуется тем, что основа его мотивации к труду - высокие идейные и человеческие ценности: построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии.
3. "Хозяйская" мотивация основана на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ. Для такого работника почти не нужна внешняя мотивация, ему достаточно этой внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически не ограничены.
4. Люмпенизированный работник предпочитает уравнительное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе, но он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения [9].

Мотивационная сфера личности представляет собой совокупность взаимосвязанных и структурированных мотивов человека, обусловленных смыслообразующим мотивом его жизнедеятельности и являющихся внутренней доминантой его поведения. Внешнее побуждение находит своё отражение в категории «стимул», который является вторым «полюсом» механизма мотивации и представляет собой основной инструмент управления человеческими ресурсами компании, являющийся внешним побуждением к деятельности. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, то есть в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность. Она и является главным двигателем производства.

В таблице 3 приведена основная классификация стимулов по факторам [10].

Таблица 3

Классификация стимулов по факторам

|  |  |
| --- | --- |
| СТИМУЛ | ОПИСАНИЕ |
| **По отклонению результатов деятельности от нормы** | Позитивные (при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных параметров) и негативные (при назначении стимула оценивается отстаивание, отклонение от нормативов) |
| **По видам** | Материальные (денежные и неденежные), моральные, свободным временем и трудовые |
| **По характеру проявления** | Позитивные (при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных параметров) и негативные (при назначении стимула оценивается отставание, отклонение от нормативов) |
| **По степени определённости стимула до совершения действий** | Опережающие и подкрепляющие |
| **По лагу между результатами деятельности и получением стимула** | Непосредственные (стимул вручается сразу по завершении деятельности), текущие (стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до года – еженедельно, ежеквартально. Ежемесячно) и перспективные (стимул назначается с отставанием от результатов деятельности не менее года – вознаграждение по итогам за год, запять лет, при выходе на пенсию) |
| **По степени и характеру конкретности условий получения стимула** | Общие (отсутствуют конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула) эталонные (стимулы учреждаются за достижение заранее оговоренных результатов) и состязательные 9стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкуре) |
| **По масштабу воздействия**  | Глобальные (воздействие постребления на производство, финансов- на экономику и т.п.), ругиональные (цены на нефть на Ближнем Востоке, цены на хлопок в Средней Азии), в масштабх страны 9инфляция, миграция, рождаемость), отраслевые (обусловлены отраслевыми особенностями), стимулы внутриорганизационные |
| **По повторяемости**  | Разовые, временные, многоразовые, постоянные стимулы |
| **С точки зрения объекта стимулирования** | Индивидуальные (величина стимула устанавливается по результатам деятельности конкретного работника) и коллективные (вличина стимула устанавливается по результатам деятельности всего коллектива) |
| **По интенсивности воздействия**  | Слабые, средней силы и сильные стимулы |

Стимул способен мотивировать (превращаться в мотив к труду), только если он отвечает какой-либо потребности человека, является для него субъективно значимым.

Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, их необходимо различать. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимулом являются сами эти блага. Стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном между потребностью и стимулом.

Таким образом, мотивы труда находятся «на стороне» личности, а стимулы труда − «на стороне» организации. Мотивы − в сознании работника, стимулы − в перечне благ, которые даёт организация в обмен на труд.

* 1. **Удовлетворённость персонала работой**

Стабильность кадрового состава является одним из условий эффективной работы любой фирмы, а борьба за низкую текучесть персонала - проблема, одинаково актуальная как для западных, так и для российских компаний.

Чтобы ее решать, надо уметь прогнозировать ситуацию, учиться управлять процессом текучести кадров. И одним из первых шагов здесь может быть исследование, показывающее, насколько работники удовлетворены своей работой. Зачастую под удовлетворенностью понимается удержание работника на предприятии [24].

Изучая удовлетворенность, можно получить информацию о силе привязанности персонала к предприятию. Здесь уместно говорить и о материальном, и моральном стимулировании работников. Данные об удовлетворенности персонала работой - это информация о кадровых рисках. Она важна для любого руководителя, не желающего быть заложником складывающейся ситуации.

С точки зрения науки понятие "удовлетворенность работой" трактуется как аффективная или эмоциональная реакция человека (работника) на рабочую ситуацию. Среди ученых высказываются разные мнения относительно того, какие факторы влияют на удовлетворенность работника своей деятельностью, условиями труда и т. д. [14]

За многие годы исследований удалось получить весьма умеренную корреляцию между результатами измерения удовлетворенности персонала и различными моделями трудового поведения. Однако ни В одном случае не было обнаружено, что удовлетворенность работой является детерминантой трудового поведения. Существует незначительная, но достоверно установленная отрицательная связь между результатами оценки этой установки и уровнями текучести кадров. Неоднозначны данные, касающиеся связи между удовлетворенностью работой и индивидуальным выполнением работы, причем основную роль здесь играют вознаграждения.

С точки зрения руководителя все намного проще. Под удовлетворенностью понимается то, что удерживает работника на предприятии. Ему может не нравиться почти все, но если он не увольняется, значит, работа на предприятии его удовлетворяет. Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к предприятию [25].

Если, скажем, ценный сотрудник балансирует на грани увольнения (решает, увольняться ему или нет), то такая ситуация может быть опасна для организации. Следует попытаться ее изменить. Если же плохой сотрудник полностью удовлетворен работой и не собирается увольняться, то это также сигнал для руководителя.

Здесь и уместно говорить о материальном и моральном стимулировании. Используя поощрения и наказания, руководитель, прежде всего, думает не о мотивации в научном смысле этого слова, а о необходимости удержать хорошего сотрудника или избавиться от плохого. Данные об удовлетворенности персонала работой - это информация о кадровых рисках, понятно, что она важна для любого руководителя, не желающего быть заложником складывающейся ситуации. Пренебрежение изучением этого вопроса приводит к утрате наиболее ценного и высокопрофессионального персонала и, как следствие, к фактическому умиранию предприятия.

Для определения степени удовлетворенности сотрудников работой на предприятии проводится опрос в форме анкетирования. Анкеты сотрудникам выдаются лично или распространяются по электронной почте[15].

Каждому вопросу анкеты присваивается определенный весовой балл с учетом особенностей данной организации. Если получен ответ "да", то ответу присваивается положительный балл, если ответ "нет" - соответственно, отрицательный.

После присвоения всем вопросам соответствующих весов, подсчитывается сумма баллов по всем вопросам анкеты. Максимальный суммарный балл может составить 100.

Если количество баллов, полученных из ответов сотрудника, превышает 50 - считается, что сотруднику нравится работать на предприятии. Если количество баллов менее 50 - выходит, что он неудовлетворен работой в фирме.

Определяется как индивидуальное значение суммы балов для сотрудника, так и общее значение по предприятию. В анкете содержатся вопросы, касающиеся материальной удовлетворенности работника и удовлетворенности коллективом и фирмой в целом. По ответам на них можно определить коэффициенты материальной удовлетворенности и удовлетворенности коллективом и фирмой.

По полученным данным можно судить о стабильности коллектива или вероятности увольнения части сотрудников. По шкале "удовлетворен -неудовлетворен - резко не удовлетворен" можно судить об общих настроениях в коллективе.

Определяется тенденция и динамика развития отношения людей к работе на предприятии при сравнении полученных данных с предыдущими исследованиями. Выявляются наиболее проблемные подразделения. На основе полученной информации делается прогноз развития ситуации, улучшения или ухудшения корпоративного климата всей компании, строится дальнейший план работы службы персонала с руководителями данных структурных подразделений.

Таким образом, данная методика впоследствии может быть применима не только для констатации результатов удовлетворенности или неудовлетворенности персонала работой, но и для оперативного предупреждения возможных "всплесков" неплановых увольнений [13].

* 1. **Анализ мировых тенденций в области мотивации персонала (на примере Японии и США)**

Анализ литературы [26, 27] показал, что сейчас на многих предприятиях используется лишь технология организации рабочего процесса: возникает идея, составляется план ее реализации и т. д. При этом эффективность работы снижается из-за неправильной мотивации сотрудников в процессе выполнения поставленных перед ними задач.

По мнению специалистов, главные вопросы, которые необходимо решить при разработке системы мотивации, - кого, за что и в каком объёме осчастливить «довеском» к заработной плате.

Разработать действенную систему мотивации персонала проще частным компаниям, которые зачастую на уровне внутренних положений регулируют систему оплаты труда. Фактически в каждой организации складывается своё уникальное требование к каждой должности. Вклад, значимость и ответственность могут быть совершенно разными, поэтому многие предприятия выстраивают собственную систему окладов и премиальных. [18]

Проведенный анализ литературы [28, 29]показывает, что в мировой практике выделяют следующие ярко выраженные тенденции в области мотивации:

* Использование мотивирующего руководства: определение ключевых задач организации, описание желаемых результатов поведения сотрудников, качественных и количественных показателей их деятельности, стимулирование и контроль за их достижением.
* Развитие мотивационной среды организации: развитие идеологии и культуры, лидерства, ответственности, профессионального мастерства и командного духа.
* Признание и использование оплаты как основного побудительного механизма и способы контроля, который должен быть использован для достижения целей бизнеса.
* Более широкое распространение систем оплаты за знания и компетенции, способствующие решению ключевых задач развития организации, а не за место в иерархии.
* Увеличение доли переменной части в доходе сотрудников всех уровней. Предоставление сотрудникам гибких льгот вместо традиционного набора материальных и смешанных поощрений.
* Рассмотрение эффективности работы фирмы как конечный критерий успеха в решении проблем мотивации и оплаты и менять их в соответствии с изменением задач развития организации и окружающей среды.

А сейчас рассмотрим различия в системах мотивации для разных типов бизнес - организации.

•Особенности системы мотивации и направления ее развития во многом определяется масштабом организации (численностью работающего персонала) и формой собственности. Задачи и средства стимулирования сотрудников могут серьезно отличаться в зависимости от того, к какому типу принадлежит организация: относится ли она к малому и среднему бизнесу, крупным компаниям или холдингам. Для малых и средних предприятий это будут более простые и не столь развернутые формы мотивации. Для организаций с большим количеством сотрудников, у которых сам менеджмент более развёрнутый и системный будут использоваться более сложные и формализованные системы. Для организаций этого типа, начавших свою деятельность с чистого листа, основной задачей при либерализации экономики будет развитие их мотивационных систем, поскольку в целом, они соответствуют тенденциям соответствия современного рынка. Во вторую группу входят предприятия коллективной и смешанной формы собственности, основой которых являются приватизированные бывшие государственные предприятия. У этих предприятий основной задачей будет реорганизация и изменение самих подходов к мотивации: переход к поощрению сотрудников не за место в иерархии, а за результаты работы; усиление зависимости их вознаграждения от личного вклада и результатов деятельности самого предприятия [27]

* Серьезное влияние на характер и специфику систем поощрений и стимулирования накладывают и отраслевые особенности, характер конкуренции и специфика отдельного бизнеса. Так производительность, норма прибыли, скорость оборачиваемости капитала, капиталоемкость, близость к потребителям и т.п. влияют на уровень базовых ставок у руководителей и специалистов, способы и выбор временных рамок при построении систем премирования. Очевидно, что характер и способы мотивации в компаниях, занимающихся торговлей, стратегическим сырьем, или в финансовых компаниях с быстрой оборачиваемостью и рентабельностью от 70 до 200% и большой теневой составляющей бизнеса, будет серьезно отличаться от мотивации производителей полиграфической продукции, мягкой игрушки и т.п. со средней рентабельностью от 15 до 35 %. У руководителей и специалистов, работающих в этих различных по прибыльности организациях, вознаграждение может варьироваться от двукратного до десятикратного размера и более. Следует принимать во внимание социальную и психологическую привлекательность работы в различных отраслях. Конечно же, создавать или торговать автомобилями гораздо престижнее, чем делать или продавать зубные щетки, а высокотехнологичные бизнесы популярнее, чем фермерство.
* И, наконец, определяющее влияние на подходы к мотивации сотрудников будут влиять цели организации, ее идеология и культура. Организации с осмысленной и сформулированной миссией, осознающие свою общественную полезность и ценность ее существования для потребителей и сотрудников, как правило, стремятся использовать и более прозрачные системы вознаграждения и стараться удовлетворять высшие социальные потребности своих сотрудников. Организации, ориентированные, прежде всего на прибыль, будут уделять самое пристальное внимание правильности оценки вклада сотрудников в получение этой прибыли, и большее влияние будут уделять удовлетворению таких потребностей своих сотрудников, как потребности в личном успехе, социальном статусе, символах успеха и власти. [18]

Система мотивации может рассматриваться как совокупность трех видов воздействий или стимулов: нематериальные, смешанные и материальные. Каждый раз комбинация этих трех видов стимулов или воздействий будет разная в зависимости от целей организации, ее идеологии, характера бизнеса, отраслевых особенностей и конкуренции в ней, масштаба и формы собственности. Но успешную систему мотивации характеризует очень четкая сбалансированность и «преданность» этих элементов, и в разработке и «подгонке» этих элементов будет очень полезен опыт развитых стран.

В таблице 1 приведены элементы мотивации труда, применяемые на предприятиях различных стран.

Таблица1 Элементы мотивации труда, применяемые на предприятиях различных стран.[19]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Элементы мотивации труда | Фирмы, корпорации, страны |
| США | IBM | Delta Airlines | Япония | Китай | Россия | Беларусь |
| 1 | Уважение к человеку |  | + | + | + | + |  | + |
| 2 | Обучение и подготовка кадров | + | + |  | + | + | + | + |
| 3 | Постановка задачи перед сотрудником и оценка его труда | + | + |  |  | + |  |  |
| 4 | Планирование работ | + | + |  |  | + |  |  |
| 5 | Оплата выполнения работ | + | + | + | + | + | + | + |
| 6 | Профессиональный рост и планирование карьеры |  | + | + | + | + | + |  |
| 7 | Система выдвижения предложений |  | + | + |  | + |  |  |
| 8 | Создание общей культуры |  | + | + | + |  |  | + |
| 9 | Гарантия занятости |  | + | + | + |  | + | + |
| 10 | Приём работников высокого класса | + | + | + |  |  |  |  |
| 11 | Система аттестаций и собеседований |  | + | + |  |  | + | + |
| 12 | Внимание к потребностям сотрудников |  | + | + | + |  |  |  |
| 13 | Участие персонала в управлении | + | + |  |  | + |  |  |
| 14 | Максимальная ответственность |  | + |  | + |  |  |  |
| 15 | Горизонтальные связи |  | + |  | + |  | + |  |
| 16 | Обеспечение социальных потребностей |  |  |  |  |  | + | + |

В этих странах наблюдается различное применение элементов мотивации труда.

В целом для США не характерны такие элементы мотивации труда как уважение к человеку, профессиональный рост и планирование карьеры, система выдвижения по карьерной лестнице, создание общей культуры, гарантия занятости, система аттестаций и собеседований, максимальная ответственность , горизонтальные связи и обеспечение социальных потребностей.

Что же касается крупнейших американский корпораций IBM и Delta Airlines, то принцип их мотивации в большинстве своём схож. Отличительные особенности наблюдаются в обучении и подготовке кадров, постановке задач перед сотрудниками, планировании работ, участии персонала в управлении, максимальной ответственности и горизонтальных связей. Эти элементы мотивации присутствуют в управлении IBM, но не в Delta Аirlines.

Япония и Китай имеют больше отличительных элементов, нежели схожих. В сравнении с IBM, Delta Airlines и США в целом эти страны лишены приема работников высокого класса, как элемента мотивации труда, а также системы аттестаций и собеседований, обеспечения социальных потребностей.

Что касается славянских стран – РБ и РФ, то общим у них является только обучение и подготовка кадров, оплата выполнения работ, гарантия занятости и обеспечение социальных потребностей. Отличительные элементы у стран-соседей в равных количествах.

Таким образом, мотивировать работника — означает предоставить ему возможность реализовать накопленный опыт, профессиональные навыки и жизненные ценности, работая на благо компании. Поощрение труда должно быть адекватным «инвестированному» вкладу сотрудника фирмы, причем необходимо выдержать разумный баланс между материальной и нематериальной сторонами вознаграждения. В противном случае он потеряет интерес к работе, и его деятельность скоро станет минусовой для фирмы.

2 ПРОВЕДЕНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Методика и процедура анкетирования

СЗАО «Мальвина», на основании решения Минского Облисполкома №1219 от 23.12.2004г. зарегистрировано по юридическому адресу: г. Клецк, ул. 17-го Сентября, д. 52, ком. 1, УНН№ 600021315.

Вознаграждения (заработная плата, премии, комиссионные и иные имущественные льготы и привилегии) членам наблюдательного совета в 2008г. не выплачивались.

Компания "Мальвина" занимается производством мягкой игрушки с 1991 года и на сегодняшний день является одним из крупнейших предприятий в Восточной Европе в этой области.

С 1991 года компания «Мальвина» создает прекрасное настроение как у детей, так и у взрослых, стараясь сделать мир ярче, добрее и уютнее.

Сегодня «Мальвина» – это большой, целеустремленный коллектив, производственное предприятие, подразделения по размещению заказов, контролю производства и сопровождению собственных брендов, а также активная дилерская сеть.

Одним из основных направлений деятельности компании традиционно является производство мягких игрушек. За эти годы компанией «Мальвина» выпущено более 2000 моделей.

Творческая лаборатория предприятия – профессиональные дизайнеры и конструкторы, которые трудятся над созданием каждого образа, вкладывая душу в свои произведения, поэтому любая из игрушек компании «Мальвина» отличается яркой индивидуальностью и привлекательностью. Ежегодно ассортимент обновляется новыми дизайнерскими разработками более чем наполовину. А к Новому 2010 году дизайнеры СЗАО «Мальвина» разработали коллекцию символов следующего года – года Тигра.

Вознаграждения (заработная плата, премии, комиссионные и иные имущественные льготы и привилегии) членам наблюдательного совета в 2008г. не выплачивались.

СЗАО «Мальвина» имеет зависимое общество СОАО «Фирма Мальвина», находящееся по адресу: г. Заславль, ул., Заводская 12-6, основным видам деятельности которого является оптовая торговля. Долгосрочные финансовые вложения на 01.01.2008г в уставный фонд, которого составили 69 млн. руб. и ОАО «КШФ» находящееся по адресу: Минская область, г. Клецк, ул., 17-го Сентября 52. уставный фонд, которого составил 41 млн. руб. Основным видом деятельности которого является сдача имущества в аренду.

Вся продукция СЗАО "Мальвина" сертифицирована и соответствует европейским стандартам качества, что подтверждается протоколами испытаний о безопасности игрушки, проведенными в странах, куда поставляется игрушка. В производстве используются только экологически чистые материалы высокого качества, каждый из которых проходит проверку в Министерстве здравоохранения на соответствие нормативным документам РБ, по результатам которой выдаётся "Удостоверение о государственной гигиенической регистрации".

В состав предприятия входит творческая лаборатория профессиональных дизайнеров - конструкторов, которые трудятся над созданием каждого образа, вкладывая душу в свои произведения – поэтому любая из игрушек компании "Мальвина" отличается яркой индивидуальностью. Ежегодно ассортимент обновляется новыми дизайнерскими разработками более чем наполовину.

Помимо собственных дизайнерских разработок, компания "Мальвина" имеет возможности и опыт изготовления "игрушки под заказ". Такие работы были выполнены для Детского фонда ООН ЮНИСЕФ в РБ, УП "Франсмедика", ООО "Метро-Бэлл", ООО ПКФ "Атлантис-Пак", Белорусской федерации биатлона, сети универсамов "Перекресток", футбольного клуба "Шахтер" (Беларусь) и др.

С 1997 г. компания является постоянным участником всемирной выставки игр и игрушек "International Toy Fair Nuremberg" (Германия).

География поставок продукции компании достаточно широка: сегодня мягкие игрушки с торговой маркой "Мальвина" поставляются не только на рынки России, Беларуси, Украины, Польши, но и в страны Прибалтики, Западной Европы, Ближнего Востока.

Уникальные, обладающие яркой индивидуальностью образы, высочайшее качество изделий, соответствующее белорусскому и европейским стандартам, необычайно широкий, постоянно обновляющийся ассортимент, – вот основные характеристики продукции компании "Мальвина". Специалисты предприятия уверены, что покупатель, который впервые приобрел игрушку производства СЗАО «Мальвина», в следующий раз обязательно остановит свой выбор на игрушке с торговой маркой "Мальвина".

Таким образом, СЗАО «Мальвина» успешно функционирует на рынке уже достаточно длительное время. Предприятие занимается производством мягких игрушек, которые обладают высоким качеством и пользуются устойчивым спросом у потребителей.

На основании проведенного исследования получили, что несмотря на проработанную политику по оплате труда, значительное число работников СЗАО «Мальвина» считают, что их труд оценивается недостаточно справедливо. Эти оценки являются следствием проведенного анкетного исследования. Форма анкетного листа представлена в приложении А.

Было проанкетировано 85 человек. Из низ – 25 руководителей и 60 рабочих.

Для проведения анкетного опроса необходимо было вызвать интерес со стороны руководства и заручиться его поддержкой во время проведения эксперимента. Интерес руководства проявлялся при ознакомлении с целями и задачами проведения исследования. Данные, собранные в ходе проведения интервью, учитывались в теоретической части. Они позволили скорректировать первоначальное представление об актуальности исследования и его практической значимости.

Анкетный опрос давал возможность руководителю лучше узнать о состоянии дел в организации, необходимости перепроектирования работы.

2.2 Результаты и их интерпретация

Проанализируем результаты проведенного опроса.

Для большей наглядности представим результаты также в виде диаграммы (рисунок 2.1).

Таблица 2.1. Результаты опроса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Всего работники | Руководители | Рабочие |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сколько лет вы работаете в нашей организации? |
| 1. Менее года | 6 | 2 | 4 |
| 2. Один-два года | 30 | 7 | 23 |
| 3. Три-четыре года | 34 | 6 | 28 |
| 4. Пять лет | 15 | 10 | 5 |
| Работая в организации, насколько чувствуете себя комфортно, «на своем месте»? |
| 1. Да, вполне комфортно, «на своем месте» | 50 | 11 | 39 |
| 2. Скорее да, чем нет | 24 | 10 | 14 |
| 3. Скорее нет чем да | 3 | 1 | 2 |
| 4. Нет, далеко не комфортно, как бы «не на своем месте» | 0 | 0 | 0 |
| 5. Трудно сказать | 8 | 3 | 5 |
| Как вы думаете, в полной ли мере реализуются ваши способности? |
| 1. Да, в полной мере | 30 | 13 | 17 |
| 2. Нет, не в полной | 17 | 2 | 15 |
| 3. В малой степени | 13 | 3 | 10 |
| 4. Не реализуются | 13 | 2 | 11 |
| 5. Трудно сказать | 12 | 5 | 7 |
| Что вам мешает их реализовать в полной мере? |
| 1. Должностные обязанности не соответствуют уровню квалификации | 14 | 7 | 7 |
| 2. Отсутствие реальной самостоятельности в принятии решений, касающихся должностной компетенции | 32 | 5 | 27 |
| 3. Напряженные отношения в коллективе | 5 | 3 | 2 |
| 4. Отсутствие элементов новизны, творчества | 7 | 2 | 5 |
| 5. Отсутствие объективной оценки труда со стороны руководителя | 3 | 1 | 2 |
| 6. Добросовестный, инициативный труд не является ценностью в нашем коллективе | 2 | 0 | 2 |
| 7. Несовершенство систем материального стимулирования труда | 22 | 7 | 15 |

Рисунок 2.1. Результаты опроса

Таким образом, анализируя таблицу 2.1 ( рисунок 2.1 соответственно), можно сказать о том, что большинство работников предприятия (30 человек или 35,29%) работают здесь уже более года. Причем большая часть руководителей (10 человек или 40%) не покидает место работы уже на протяжении пяти лет.

Абсолютное большинство работников предприятия (58,82%) чувствуют тебя достаточно комфортно.

Большинство руководителей предприятия (13 человек или 52,00%) считают, что их способности реализуются в полной мере. Рабочие также в целом согласны с данным утверждением.

32 работникам предприятия (37,65%) мешает реализации своих способностей отсутствие реальной самостоятельности в принятии решений, касающихся должностной компетенции. 7 руководителей (28%) считает, что их должностные обязанности не соответствуют уровню квалификации.

Также большой процент работающих (22 человека или 25,88%)считает, что им мешает реализовать себя в полной мере несовершенство систем материального стимулирования.

Таблица 2.2. Результаты анкетирования по самооценке состояния

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика состояния | Всего работники | Руководители | Рабочие |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Я чувствую себя свободно |
| 1. Нет, это не так | 0 | 0 | 0 |
| 2. Пожалуй, так | 7 | 2 | 5 |
| 3. Верно | 29 | 6 | 23 |
| 4. Совершенно верно | 49 | 17 | 32 |
| Я нервничаю |
| 1. Нет, это не так | 64 | 18 | 46 |
| 2. Пожалуй, так | 13 | 5 | 8 |
| 3. Верно | 7 | 2 | 5 |
| 4. Совершенно верно | 1 | 0 | 1 |
| Я не чувствую скованности |
| 1. Нет, это не так | 1 | 0 | 1 |
| 2. Пожалуй, так | 8 | 1 | 7 |
| 3. Верно | 25 | 3 | 22 |
| 4. Совершенно верно | 51 | 21 | 30 |
| Я доволен |
| 1. Нет, это не так | 9 | 0 | 9 |
| 2. Пожалуй, так | 10 | 0 | 10 |
| 3. Верно | 29 | 9 | 20 |
| 4. Совершенно верно | 37 | 16 | 21 |
| Я озабочен |
| 1. Нет, это не так | 70 | 21 | 49 |
| 2. Пожалуй, так | 7 | 2 | 5 |
| 3. Верно | 5 | 1 | 4 |
| 4. Совершенно верно | 3 | 1 | 2 |

Анализируя таблицу 2.2 можно сказать о том, что абсолютное большинство работников (как руководителей, так и специалистов) чувствуют себя достаточно комфортно в организации.

Таблица 2.3. Результаты анкетирования по оценка коллектива

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Как вы оцениваете собственный коллектив? | Всего работники | Руководители | Рабочие |
| 1. У нас сложился вполне сплоченный, дружный коллектив | 29 | 17 | 12 |
| 2. Костяк коллектива сложился, но некоторые работники как бы стоят в стороне  | 32 | 5 | 27 |
| 3. Коллектива у нас нет, просто мы работаем вместе | 15 | 1 | 14 |
| 4. Коллектив распался на отдельные группы | 4 | 2 | 2 |
| 5. Несколько человек из-за личной неприязни мешают становлению коллектива | 5 | 0 | 5 |

Как видно из таблицы 2.3, большинство работников (32 человека или 37,65%) считают, что в СЗАО «Мальвина» сложился вполне сплоченный, дружный коллектив. Абсолютное большинство руководителей (17 человек или 68,00%) думает, что коллектив на предприятии сложился достаточно дружный. Однако 14 рабочих говорят о том, что коллектива нет, а есть просто общее дело.

Проанализируем также степень удовлетворенности персонала своей работай (таблица 2.4, рисунок 2.2)

Таблица 2.4 Результаты анкетирования по степени удовлетворенности работой

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| В какой степени вы удовлетворены: | Совершенно не удовлетворен | Скорее нет | Затрудняюсь ответить | Скорее да | Вполне удовлетворен |
| Содержанием работы | 2 | 8 | 17 | 16 | 42 |
| Условиями труда  | 0 | 2 | 15 | 14 | 54 |
| Разнообразием работы  | 11 | 15 | 20 | 19 | 20 |
| Режимом труда и отдыха  | 2 | 10 | 15 | 28 | 30 |
| Организацией и оснащением рабочего места | 1 | 2 | 2 | 21 | 59 |
| Организацией вашего труда со стороны непосредственного руководителя | 0 | 0 | 0 | 12 | 73 |
| Размером Вашего месячного оклада | 0 | 8 | 2 | 53 | 22 |
| Размерами премирования | 0 | 10 | 5 | 28 | 42 |
| Размером персональной надбавки | 11 | 18 | 29 | 15 | 12 |
| Возможность должностного продвижения | 9 | 27 | 14 | 14 | 21 |
| Управлением организацией | 3 | 2 | 47 | 14 | 19 |
| Управлением персоналом организацией | 1 | 1 | 56 | 10 | 17 |
| Вашими взаимоотношениями с непосредственным руководителем, с руководством организации, с коллегами | 0 | 7 | 13 | 27 | 38 |
| Отношениями Вашего коллектива с другими сотрудниками организации, с руководством организации, с непосредственным руководителем | 0 | 5 | 12 | 31 | 37 |
| Организацией питания | 0 | 1 | 1 | 3 | 80 |
| Организацией режима отпусков | 5 | 8 | 2 | 25 | 45 |
| Требованиями дисциплины | 0 | 2 | 8 | 18 | 57 |

Полученные результаты отображены на рисунке 2.2, где более наглядно просматривается степень удовлетворенности персонала работой.

Рисунок 2.2. Степень удовлетворенности работой

Из таблицы 2.4 и рисунка 2.2 можно сделать вывод о том, что практически все работники полностью удовлетворены содержанием работы, условиями труда, организацией и оснащением рабочего места, организацией труда со стороны руководителя, размерами премирования, взаимоотношениями с руководителями, организацией питания, организацией режима отпусков и требованиями дисциплины. Однако некоторое волнение вызывает недовольство сотрудников размерами персональной надбавки, возможностью должностного продвижения.

77 работников организации оценивают высоко степень зависимости формирования имиджа организации как от руководителе организации, так и от руководителей подразделений и специалистов. 38 респондентов выделяют высокую зависимость формирования имиджа предприятия от рабочих.

Анализируя характеристики работы предприятия получили, что 18 человек на первое по значимости место ставят возможность своего профессионального роста. Относительно руководителей, наиболее важным является также возможность профессионального роста и престиж профессии. Рабочие при этом выделяют возможность профессионального продвижения, разнообразие работы и высокую заработную плату.

По результатам степени удовлетворенности персонала работой в приведенной далее таблице четко просматриваются планы работников на будущее

Таблица 2.5 Планы работников на ближайшие два года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Каковы ваши планы на ближайшие два года? | Всего работники | Руководители | Рабочие |
| 1. Продолжать работать на прежней должности | 61 | 19 | 42 |
| 2. Перейти на следующую должность  | 14 | 3 | 11 |
| 3. Перейти работать в другое структурное подразделение | 5 | 1 | 4 |
| 4. Перейти работать в другую организацию без смены специальности | 3 | 1 | 2 |
| 5. Перейти работать в другую организацию со сменой специальности | 2 | 1 | 1 |

Анализируя таблицу 2.5 видно, что абсолютное большинство работников (61 работник: 19 руководителей и 42 рабочих) планируют продолжать работать на прежней должности. 3 руководителя и 11 рабочих хотят перейти на следующую должность, а 4 рабочих думают о переходе в другое структурное подразделение.

В таблице общих сведений о персонале приведены данные, которые показывают, какого рода аудитория, исходя из возрастных, должностных и семейных положений, была взята для проведения данного эмпирического исследования. Напомним, что в анкетировании принимали участие 25 руководителей и 60 работников (85 человек).

Таблица 2.6 Общие сведения о персонале

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Мужской  | Женский  |  |
| Ваш пол  | 23 | 62 |  |
|  | До 30 лет | 30-49 лет | 50 и более |
| Ваш возраст | 48 | 28 | 9 |
|  | Специалист  | Руководитель | Рабочий |
| Ваше должностное положение | 18 | 25 | 42 |
|  | Женат (замужем) | Холост (не замужем) | Разведен (разведена) |
| Ваше семейное положение | 45 | 27 | 13 |

Как видно, преимущественную часть опрошенных работников составили женщины (72,9%)

В возрасте до 30 лет работают 56,4% (48 человек) служащих, от 30-49 лет – 27 человек и оставшаяся часть (9человек) – составляют 10,5%.

Причем из них 53% женаты (замужем), 31% холосты (разведены) и 15,2% ранее состояли в браке.

Среди опрошенных работников специалисты составляют 18, руководители 25, рабочие 42 человек, что в процентном соотношении соответственно 21,1%, 29,4% и 49,4%.

Выводы

1. Проведено анкетирование персонала по изучению удовлетворенности работой на предприятии.
2. Из всего персонала 35% работников работает более года и 40% руководителей более 5 лет. Этот факт обусловлен высокой степенью удовлетворенности своей работой.
3. В процентном соотношении степень удовлетворенности персонала условиями труда, содержанием работы, организацией и оснащением рабочего места, равна чуть более 58%. Оставшиеся 42% удовлетворены своей работой не полностью. Это не означает, что отрицательный результат касается всех параметров одновременно. В данной ситуации речь идёт о каких-то конкретных пунктах. Из этого следует, что большая часть сотрудников работой на предприятии и условиями труда удовлетворена.
4. Немаловажным является факт возможности карьерного и профессионального роста, из чего далее вытекает желание продолжить работать на данном предприятии и, более того, в данном структурном подразделении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководители всегда мотивировали своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служили хлысты и угрозы, для избранных – награды. Выделяют два типа мотивации: первичную, которая проявляется в форме потребности, влечения, драйва, инстинкта, и вторичную, проявляющуюся в форме мотива.

Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте). К видам экономического стимулирования наемных работников относятся: различные формы и системы заработной платы, дополнительные выплаты и льготы.

К неэкономическим способам стимулирования относят организационные и морально-психологические способы.

СЗАО «Мальвина», на основании решения Минского Облисполкома №1219 от 23.12.2004г. зарегистрировано по юридическому адресу: г. Клецк, ул. 17-го Сентября, д. 52, ком. 1, УНН№ 600021315. Органами управления СЗАО «Мальвина» являются: общее собрание акционеров высший орган управления. Компания "Мальвина" занимается производством мягкой игрушки с 1991 года и на сегодняшний день является одним из крупнейших предприятий в Восточной Европе в этой области.

В СЗАО «Мальвина» сложилась своя система нематериального стимулирования персонала, которая заключается, в основном, в организационной культуре и поддержании профессионального роста работника.

Следует отметить, что основополагающую роль в процессе формирования системы мотивации персонала предприятия является четкая и грамотная организация отдела кадров.

Большое внимание также следует уделить формированию организационной культуры на предприятии.

Так же следует помнить, что все самые замечательные способы и средства мотивации будут действенны только в том случае, если они входят в систему и внедряются последовательно и постепенно, если руководители являются примером заботы о качестве труда и постоянно акцентируют на нем внимание сотрудников.

Таким образом, из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что СЗАО «Мальвина» сформировала достаточно эффективную систему мотивации, что удерживает сотрудников на рабочих местах. Однако существует еще много факторов, работа над которыми поможет значительно повысить эффективность управления персоналом организации.

**Список использованных источников**

1. Адаир Д. Н. Эффективная мотивация. − М.: ЭКСМО, 2007
2. Андреева Т. В. Менеджмент сегодня М., 2007. − 345 с. 47
3. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб: Питер, 2007. – с. 832
4. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации М., 2006. – с. 512
5. Вайнштейн, Л. А. Психология управления и основы лидерства : учебное пособие / Л. А. Вайнштейн. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2008. – 279 с.
6. Пуденко П. И. Как мотивировать продуктивную работу персонала. – М.: ИУО, 2007
7. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2009. – с. 128
8. Сорокоумова А. Факторы, влияющие на мотивацию//Отдел кадров. 2009. − №5
9. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности//Служба кадров 2009. − № 1. − с. 15
10. Пирсон Б., Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – с. 257
11. Хекхаузен Х., «Мотивация и деятельность». Т. 2. − М.: Педагогика, 2004
12. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда//Банковские технологии. − 2002. − № 10. с. 29-31
13. Дряхлов Н. И., Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования. 2002. - № 12
14. Мельников В. [Интервью] // Управление компанией. 2006. - № 5
15. Мазняк И. О. Трудовая мотивация персонала на российских предприятиях // Вопросы гуманитарных наук. 2006. - № 4.
16. Козлова Т. Высокая «нота» системы мотивации // Дело (Восток + Запад). 2005. - № 3.
17. Дятловская И. Западные модели и белорусская практика. Мотивирующая среда и мотивирующее руководство // Работа для Вас. 2001. - № 11.
18. Мисникова Л. Особенности управления персонала в организациях Белоруссии // Проблемы теории и практики управления. 2007. - № 2.
19. Котилко В. В. Стимулирование труда и управление персоналом // Региональная экономика: теория и практика. 2006. - № 5
20. Алексеенко Л. Ф. Проблемы повышения производительности труда в Республике Беларусь // Отдел кадров. 2002. - № 10(21).
21. Белоусова, Е. А. Принудительная мотивация и её роль в стимулировании результативности труда // Вестнiк Беларускага дзяржаунага унiверсiтэта. 2003.-№ 1.
22. Капустин А. Мотивация менеджмента - залог стабильности компании // Управление компанией. 2003. - № 6.
23. Котилко В. В. Стимулирование труда и управление персоналом // Региональная экономика: теория и практика. 2006. - № 5.
24. Кузнецов К. Золото мотивации // Управление компанией. 2006.-№ 5.
25. Мельников В. [Интервью] // Управление компанией. 2006. - № 5.
26. Микулич А. Мотивация труда: сущность и принципы управления // Финансы, учёт, аудит. 2003. - № 3.
27. Сорокоумова А. Факторы, влияющие на мотивацию // Отдел кадров. 2001.-№8.
28. Супоницкая И. М. Успех и удача: отношение к труду в американском и российском обществе // Вопросы философии. 2003. - № 5.
29. «Университет», газета Белорусского государственного университета, 21 апреля 2009 года №8-9 (1982-1983)
30. «Университет», газета Белорусского государственного университета, 19сентября 2009 года №20 (1993)
31. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 504 с.
32. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. Н.Новгород: НИМБ, 2003. 320 с.
33. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002 512 с.
34. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Высш. шк., 2005. 376 с.
35. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2007. 304 с.
36. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. 556 с.
37. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
38. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практю пособие. 5-е изд. М.: Дело, 2003. 272 с.