**Мотивация карьеры**

Курсовая работа по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности»

Исполнитель: студентка ИГ-06 группы Карасева М.Г.

Филиал ФГОУ ВПО «Московский государственный университет культуры и искусств» в городе Жуковском

г. Жуковский 2008 г.

**Введение**

Руководитель любой коммерческой фирмы осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако и, к сожалению, некоторые из них до сих пор полагают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения.

В данном курсовом проекте на конкретном примере мы увидим, что это не всегда так. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

В этой работе я хочу показать, что человек планирует свое будущее (карьеру), основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения соей квалификации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Целью данного проекта – это изучение мотивационной структуры трудовой деятельности конкретной организации и разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования в ней.

Задачами данного проекта являются:

Провести анкетирование работников предприятия

Проанализировать результаты анкетирования системы мотивации и стимулирования труда работников организации

Разработать предложений по повышению эффективности стимулирования работников

**1. Основные категории мотивации карьеры**

**1.1 Мотивация как фактор построения успешной карьеры.**

Мотивационная сфера занимает видное место в структуре личности, выполняя ряд важнейших функций. Поведение и деятельность личности побуждаются, направляются и регулируются мотивацией - иерархизированной совокупностью мотивов, составляющих мотивационную сферу личности. Но важно не только признание этих функций мотивов, что обычно не вызывает возражений и, по существу, общепризнанно (хотя понимание сущности этих функций у разных авторов различно). Не менее важно понимание природы мотивации, ее происхождения.

Многообразие теоретических и экспериментальных подходов в изучении мотивации порождается, во-первых, различными философскими ориентациями современных психологических школ, во-вторых, противоречивостью и сложностью этого явления. В результате понятие “мотивация” имеет весьма неоднозначный характер и часто обозначает различные по своей природе явления. Разногласие в понимании сущности мотивации исходят из разногласия психологических теорий.

Теории мотивации к работе можно разделить на две группы:

- теории содержания;

- теории процесса.

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к рассмотрению.

1) Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Эта теория была создана Герцбергом на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворение от работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

На удовлетворенность работой влияют:

достижения (квалификация) и признание успеха,

работа как таковая (интерес к работе и заданию),

ответственность,

продвижение по службе,

возможность профессионального роста.

Эти факторы он назвал “мотиваторами”.

На неудовлетворенность работой влияют:

способ управления,

политика организации и администрация,

условия труда,

межличностные отношения на рабочем месте,

заработок,

неуверенность в стабильности работы,

влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название “факторов контекста”, или “гигиенических” факторов.

По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность работой, не являются противоположностью в одном и том же измерении. Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до “плюса”.

2) Иерархия потребностей ( Маслоу ).

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность.

Потребности можно группировать по-разному. Пятиступенчатую иерархическую модель создал Абрахам Маслоу и трехступенчатую - Алдерфер.

Классификация Маслоу представляет нам следующие потребности:

- физиологические (жажда, голод, сон, сексуальные ),

- потребность в безопасности,

- социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе),

- потребность в уважении (самоуважение, успех, статус),

- потребность в самовыражении.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в собственном развитии). По мнению Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. С другой стороны, работа может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.

3) Теория ожиданий ( Врум, Портер, Лоулер и др. ).

Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности.

Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от ценности вознаграждения (желательности) и его достижимости (реальности получения вознаграждения, “ценности ожиданий”).

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет немного снижен и уровень цели и, если цель не осуществится несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится. “Стоит ли пытаться...” Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности. Круг замыкается.

От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.

4) Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию.

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, то есть их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использовавшийся производственный метод, а также существующие на предприятии культура и групповые нормы.

В теории Герцберга эти моменты относятся к гигиеническим факторам, то есть способ решения таких вопросов либо вызвал неудовлетворенность, либо сделал ситуацию нейтральной, но не создал мотивацию. В теориях ожиданий такие факторы ситуации и внешней среды являются теми переменными, которые определяют оценку желательности цели и возможности ее достижения. К примеру, использовавшийся производственный метод уже ограничивает поддержание удовлетворения потребности в самовыражении как сильной цели. С другой стороны, поведение руководителя и способ управления в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных. На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие - нет и что следует из каждого способа деятельности.

Ситуационные факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели. Например, из методов управления руководителя или проводимой на предприятии кадровой политики делается вывод о том, что достижение цели ни в коем случае не повлечет за собой желаемого вознаграждения. Препятствия, видимые на пути к достижению цели, создают ощущение тщетности и снижают мотивацию.

Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. По этой причине исполнение неудачно, и в следующий раз мотивация при таком задании будет еще ниже. Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей работе. Следовательно, качество заданий, даваемых работнику, в соотношении с его способностями и мастерством также влияет на мотивацию.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя - зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.

Следовательно, “я”, или представление о самом себе, - это такая личностная черта, которая влияет на опытность работника, формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе. Другими подобными факторами, связанными с человеком, являются личность, способности и умение, ценности и потребности работника, а также ожидания, сформированные на основе его более раннего жизненного опыта. По сумме этих факторов кого-то больше мотивируют внутренние потребности в самовыражении и уважении, то есть потребности более высокого уровня, а кого-то - потребности, идущие извне и направленные на избежание неприятных переживаний и условий и на получение различных вознаграждений, удовлетворяющих потребности более низкого уровня.

5) Потребности в достижении, присоединении и власти как фактор поведения на работе.

С точки зрения управления по результатам основными являются три типа мотивации:

- Потребность в достижении цели

Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели. Для него важны хорошие достижения.

- Потребность в присоединении

Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их. Такой человек может быть весьма эффективен при выполнении заданий, требующих групповой работы.

- Потребность во власти

Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

Чтобы использовать свои ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания такого человека, чья основная мотивация соответствует особенностям задания. Если работник, имеющий потребность в достижении цели, мог бы успешно справиться с весьма сложным заданием, за выполнение которого он один нес бы ответственность, то, получив задание, важное, но с большой степенью рутинности и разделением ответственности на многих работников, он, очевидно, это задание не выполнит. Правда, мотивация не всегда сохраняется в неизменном виде. На нее оказывают значительное влияние как ситуация, так и рабочая обстановка в организации.

Литвинов выделил два типа мотивации. Один тип проявляется у руководителей, находящихся на таких должностях, которые требуют усердия и предприимчивости, другой - при должностях, требующих координации и интеграции.

Макклеланд занимался изучением мотивации бизнесменов и пришел к выводу, что для работников, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее:

им нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение решения проблемы. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат;

однако они не хотят идти на слишком большой риск, а ставят себе умеренные цели, где риск просчитан и предсказуем;

имеющие потребность в достижении цели хотят конкретной обратной связи, насколько хорошо они справляются с заданием. Может быть, поэтому имеющие потребность в достижении цели великолепно чувствуют себя в деловой жизни, поскольку она постоянно создает ситуации, где ценится успех. Макклеланд отмечает, что для имеющих потребность в достижении цели предпринимателей деньги сами по себе редко значат очень многое. Однако они важны как показатель успеха.

С точки зрения сохранения мотивации важно знать результаты исследования Эдгара Шейна, которые показывают наличие в мотивации к работе 5 - 7 -летних отрезков времени. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет.

1.2 Понятие профессиональной деятельности и карьеры

Деятельность – это активное взаимодействие человека со средой, в которой он достигает сознательно поставленной цели, возникшей в результате появления у него определенной потребности, мотива (см. схему 2) [6, с. 38].

Схема 1. Структура деятельности.

Мотивы и цели могут не совпадать, т.е. действия человека часто не совпадают с тем, для чего он действует.

Деятельность всегда носит опосредованный характер. В роли средств выступают орудия, материальные предметы, знаки, символы и общение с другими людьми. Осуществляя любой акт деятельности, мы реализуем в нем определенные отношения к другим людям, даже если они реально не присутствуют в момент совершения деятельности.

Профессиональная деятельность определяется как профессия, то есть как «род трудовой деятельности… человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы».

Непрофессиональная деятельность может бить определена «от противного» как трудовая деятельность, не требующая специальных знаний и умений, а представляющая собой простое расходование человеческой рабочей силы, не создающие иной потребительной стоимости, кроме самой стоимости (например, труд подсобника).

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [5].

Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т. п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Необходимо отметить также, что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью [2].

Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают несколько видов карьеры [1]:

Карьера внутриорганизационная - означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная - означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная - характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стад начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе. Еще пример, начальник отдела кадров назначен на должность зам. Директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Карьера неспециализированная - этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная - вид карьеры, который предполагает перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера скрытая - вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера ступенчатая - вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия всех видов карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда конкретных задач, а именно:

- 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;

- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- 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.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

В деятельности службы управления персоналом по планированию карьеры работников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей фирмы (гарантирование вложений в подготовку работников, обеспечение их лояльности интересам фирмы, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих работников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по планированию карьеры строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

Управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации работников обусловливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т. п.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает:

• ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

• регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;

• разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;

• перемещение работников по трем направлениям:

продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста

2) горизонтальное перемещение (ротация)

3) понижение.

1.3 Понятие служебно-профессиональное продвижение

Понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карьера" являются близкими, но неодинаковыми.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

1.4 Направления построения карьеры

Итак, мы уже поняли, что не всегда важен только материальный фактор. Некоторыми людьми движет жажда творчества, им тесно в установленных рамках. Для других более важен статус или возможность профессионального роста.

Как же строить карьеру? Выделим четыре направления, по которым должна строиться карьера:

Бюрократическое: повышение в должности, изменение меры ответственности, повышение зарплаты.

Профессиональное: повышение компетенции, создание у человека ощущения своей незаменимости. Профессиональная карьера связана с возможностью повышения квалификации сотрудников. Нужно помнить, что сотрудник принадлежит также профессиональному сообществу, поэтому ему необходимы и обмен опытом с коллегами в организации, и участие в процессах, происходящих в профессиональной среде вне организации.

"Семейное": сотрудники делают карьеру, становясь как бы "частью семейного альбома" фирмы, зная ее историю, привычки и мелочи жизни коллег, участвуя корпоративных мероприятиях, поддерживая традиции.

Демократическое: человек должен быть выслушан, его мнение должно быть доведено до других людей, он должен быть удовлетворен в своем честолюбии.

Преобладание одного из этих направлений показывает непродуманность построения карьеры, например, часто недооценивается карьера профессиональная. Необходимо продумывать осуществление карьеры сотрудников по всем направлениям.

Типы построения карьеры в организациях с разной корпоративной культурой будут очень различаться. Руководитель должен ответить себе на вопрос: каков тип его организации – от этого зависит карьера сотрудников. Выделим несколько наиболее распространенных общих типов:

"Семейная организация". Все друг другу – друзья, работа – общий дом. Совокупность отношений между людьми в процессе работы и вне ее заменяет реальную жизнь. Человеку в "альтернативной семье" не скучно, но какая же может быть карьера в семье?! В "семье" любят за другое!

"Бюрократическая организация". Каждый знает, сколько он получает, кто кому подчиняется, какие приказы с кем обсуждаются. Продвижение идет "по шахматным клеточкам". Когда руководство сочтет необходимым, оно может "переставить" сотрудника. В одном случае, если руководитель видит, что потенциал работника высок, это может быть резкий скачок, в другом – будет реализован тип советского построения карьеры, впрочем, популярный, например, в Канаде, когда переход на следующую ступень по карьерной лестнице совершается планомерно, в зависимости от количества проработанных лет и аттестационных характеристик. Карьера в такой организации выстраивается руководством по строгим правилам, от инициативы сотрудника ничего не зависит.

Лучшие условия для построения карьеры существуют в "Демократической организации", так как она все делает для того, чтобы каждый человек максимально реализовался, более того – готовность человека делать карьеру она максимально использует. В такой организации каждый человек может оказаться уместным, дать нужную реплику, подставить плечо.

Именно про способы построения карьеры в таком типе организаций мы будем говорить далее. Если мы говорим про западные, жесткие стереотипы построения карьеры, предполагается, что карьера строится "по головам" других: для того, чтобы его заметили, сотрудник доводит до руководства промахи коллег. И разумное зерно в этом есть, так как главный закон карьериста: "Вспотел – покажись начальству!". Но мудрое руководство персоналом заключается в том, чтобы отмечать заслуги всех – и тех сотрудников, которые о себе не напоминают!

Кроме того, умные руководители, сдерживающие "хождение по головам", находят другие способы продвижения работников. Например, создавая для успешного сотрудника новое направление работы, подразделение или филиал, начальство не только продвигает человека, но и показывает, что его творческий потенциал оценен по заслугам, дает возможность развиваться ему – и с ним своему бизнесу! Таким образом, карьерная агрессия переводится в лоно созидания, и это важно, так как, к сожалению, варианта "мы все -дружная семья" при построении карьеры быть не может.

Есть некоторые позиции и должности, при которых традиционно маловероятно построение карьеры. Это, например, хороший секретарь или менеджер по продажам. Для подобных специальностей возможно построение карьеры – но не в рамках одной фирмы, а путем перехода из более мелких организаций в более крупные. Впрочем, мудрые руководители, заботящиеся не только о себе, но и о сотруднике, а главное – о благе фирмы, все же находят способ имитации карьерного роста, либо действительного карьерного роста для таких сотрудников, вводя для них новые наименования должностей или, после дополнительного обучения, переводя на другие участки работ.

1.5 "Кирпичики" построения карьеры

Как организации теряют сотрудников? Работнику изначально как бы вешается ценник – и не снимается. Если руководство не делает ревизии, "костюмчик", на котором ценник, становится маловат – и человек уходит. Необходимо заниматься "ревизией"! Способы в разных организациях разные.

Помимо продвижения по должностной лестнице и повышения зарплаты существует масса способов построения "карьерной лестницы". Большую роль в стимулировании карьеры персонала играет создание конкуренции среди персонала. Большое значение имеют дискуссии, обсуждения, мозговые штурмы – формы, где люди получают подпитку и ощущение собственной ценности. Важными рычагами в карьерном росте могут быть также аттестация, награждения отличившихся сотрудников, общие фирменные мероприятия. Это не только сохраняет коллектив, но и дает каждому сотруднику ощущение собственной значимости, возможность роста в рамках организации.

Пожалуй, наиболее явный и эффективный способ помощи сотрудникам в построении карьеры – профессиональное обучение. Тренинги и семинары существуют не только для того, чтобы сотрудник подучился, но и для того, чтобы он ощущал, что организация о нем заботится. Обучение позволяет человеку овладеть новыми знаниями, навыками, проверить себя, обрести новые возможности, то есть выстроить профессиональное направление карьеры. А то, что организация не боится на время отпустить его от себя и дает ему возможность узнать, каковы зарплаты, возможности, техническая оснащенность в других местах, сказывается на психологическом климате организации и говорит не только о заботе, но и о доверии сотруднику.

Если руководители уделяют этим факторам должное внимание, сотрудники не начинают искать себе "интересной жизни" в других местах и отдают все свои силы и умения своей организации.

Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников ЗАО «Сателлит Системс»

2.1 Информация о компании

ЗАО «Сателлит Системс» - ведущий оператор услуг мониторинга систем безопасности на российском рынке, единственная отечественная компания, член европейских ассоциаций противодействия угонам EuroWatch и GuardOne. Компания «Сателлит Системс» сертифицирована по стандарту ISO 9001:2000.

Миссия компании «Сателлит Системс» состоит в создании на территории России и стран СНГ глобальной системы безопасности, предоставлении качественного и высокотехнологичного сервиса, а также постоянном совершенствовании технологий по предоставлению услуг безопасности для мобильных и стационарных объектов.

Компания «Сателлит Системс» постоянно расширяет свое региональное присутствие. Официальные представительства компании расположены в 31 городе России и Украины. «Сателлит Системс» обеспечивает безопасность более 40 000 клиентов.

По данным на 1 отября 2007, благодаря работе системы «Сателлит Системс» владельцам возвращено 2 410 автомобилей на сумму более $130 миллионов, предотвращено 166 разбойных нападений. Сохранено страховых резервов на сумму более $118 миллионов.

История компании «Сателлит Системс»:

1997 – год основания компании.

2000 – активное продвижение спутниковых систем безопасности.

2000 – первая компания, заключившая договор о сотрудничестве с ГУВД

г. Москвы.

2002 – вступление в международную ассоциацию GuardOne.

2003 – открыто первое региональное представительство в г. Санкт-Петербург.

2004 – запуск мониторингового центра в г. Санкт-Петербург.

2005-2006 – открыты представительства в городах: Екатеринбург, Н.Новгород, Самара, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Казань, Ставрополь, Краснодар.

2006 – получен сертификат системы менеджмента качества ISO 9001:2000.

2006 – вступление в европейскую ассоциацию операторов охранно-поисковых систем EuroWatch.

2006 – открыто представительство в Украине.

2006 – заключен договор о стратегическом партнерстве с компанией ADT – мировым лидером в сфере обеспечения безопасности недвижимости.

2007 – «Сателлит Системс» вошел во всероссийскую Профессиональную ассоциацию противодействия угонам.

2007 – Открыт третий Диспетчерский центр в Екатеринбурге.

Основные направления деятельности компании «Сателлит Системс»:

безопасность личного автотранспорта – спутниковая система безопасности «Сателлит Системс» обеспечивает защиту автомобиля от всех видов угона: взлома, «интеллектуального угона» с помощью электронных спецсредств, использования украденных ключей и разбойного нападения. Противодействие устройствам подавления радиосигнала осуществляется с помощью новейших технологических разработок.

безопасность коммерческого автотранспорта – специально разработанные для коммерческого транспорта системы F-Line обеспечивают защиту водителя, транспортного средства и перевозимого груза.

безопасность объектов недвижимости – система безопасности «Сателлит Системс» позволяет защитить объект недвижимости от кражи, разбойного нападения, пожара, протечки воды и утечки бытового газа. Возможна установка систем охраны периметра, контроля доступа и других специальных средств. Использование компонентов от ведущих мировых производителей позволяет достичь высокой степени надежности охраняемого объекта.

логистика – Интернет-сервис GetPosition позволяет отслеживать маршруты передвижения транспортных средств, получать статистические данные по пробегу, скорости и режимам движения.

навигация – компания «Сателлит Системс» является официальным дистрибьютором компании Siemens VDO в России. Навигаторы Siemens оснащены регулярно обновляемой картографической базой, дисплеями touch-screen, а также русифицированными меню и системой голосовых подсказок.

личная безопасность – переносное устройство Web Track позволяет экстренно передать сигнал тревоги и получить необходимую помощь. Владелец устройства и его доверенные лица могут отслеживать перемещения Web Track с помощью Интернет-сервиса GetPosition.

Количество сотрудников, включая регионы: более 500 человек

Оцениваемый годовой оборот компании: около 26 млн. долларов

2.2 Анализ результатов анкетирования системы мотивации и стимулирования труда работников организации ЗАО «Сателлит Системс»

Информация об анкетируемой аудитории

Исследуемая группа: менеджеры отдела продаж систем безопасности стационарных объектов

Количество респондентов: 12 человек

В компенсационный пакет сотрудника отдела входят:

Заработная плата: 25000 руб.

Премия за 100%-е выполнения плана: 12500 руб.

Компенсация на питание: 3000 руб.

Страховой полис ДМС

График работы: Пн. – Пт., с 9-30 до 18-00, Сб., Вс. – выходные дни

В качестве сбора информации в данном исследовании был использован анкетный опрос. Исследуемой группе было предложено ответить на 91 вопрос анкеты (Приложение №1).

Последовательность обработки информации

Для начала определим степень удовлетворенности персонала трудовой деятельностью (жизни).

В анкете этот вид удовлетворенности оценивается через ответы на вопросы №1 – «Удовлетворены ли Вы своей жизнью?» и «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?».

Проведя анкетирование и оценив результаты ответов[[1]](#footnote-1), получилась следующая таблица (Таблица №1), где наименование столбцов это номер респондента, а наименование строк это номер вопроса.

Таблица №1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | 1  | 1  | 1  | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -2 |
| 2 | 2 | -2 | 1 | 0 | -1 | 1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | 1 |

Посчитав индекс удовлетворенности I, получили следующие результаты:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| I1 = | (+2)N1 +(+1) N2 + (0) N3 +(-1) N4 + (-2) N5 |  |
| N |  |
| I1 = | (+2)2 +(+1) 5 + (0) 2 +(-1) 2 + (-2) 1 | = 0,42 |
| 12 |
| I2 = | (+2)1 +(+1) 3 + (0) 3 +(-1) 4 + (-2) 1 | = - 0,08 |
| 12 |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  -2 -1 0 +1 +2 |  |
|  |  |  |

I1=0.42 и I2= - 0.08, при шкале оценки (-2)(-1)(0)(1)(2)

Индекс удовлетворенности в пределах нулевых значений, это говорит о том, что основная масса респондентов затрудняются ответить на этот вопрос и в состоянии четко определить свою позицию. Тем не менее, этот факт говорит о том, что все-таки исследуемую что-то не удовлетворяет, и рассмотрение всех сторон удовлетворенности даст нам более четкую картину.

Следующим этапом определим ценностную ориентацию работников, а так же классифицируем респондентов по основным мотивационным характеристикам на уровне ценностного и практического сознания.

Для этого нам понадобятся вопросы с 13-го по 26-ой за исключением 16-го вопроса т.к. он является антимотивационным. Ответы на эти вопросы представлены в Таблице №2, где верхняя строка – номера респондентов, а крайний левый столбец – номера вопросов.

Таблица№2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 13 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 14 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 18 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 19 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 24 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 25 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |

На основании полученных ответов заполняем таблицы №3, №4 и №5.

Табл 3

Сводная расчетная ведомость результатов анкетирования на уровне ценностного анализа

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № респондента | Ценностная ориентация | Прагматическая ориентация | Итого сумма балов |  | Сумма баллов с учетом кор-рект. на анти-мот. вопрос | Итоговый средний балл |
| Содержание работы | Общественная полезность | Суммабаллов | Ср. балл | Оплата труда | Статусные потребн. | Суммабаллов | Ср. балл |
| 13 | 20 | 23 | 25 | 15 | 19 | 24 | 14 | 17 | 22 | 18 | 21 | 26 | 16 |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 17 | 2,43 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 2,83 | 34 | 3 | 31 | 2,21 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 16 | 2,29 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 15 | 2,50 | 31 | 2 | 29 | 2,07 |
| 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 16 | 2,29 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 16 | 2,67 | 32 | 3 | 29 | 2,07 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 16 | 2,29 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 16 | 2,67 | 32 | 3 | 29 | 2,07 |
| 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 16 | 2,29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 | 2,83 | 33 | 3 | 30 | 2,14 |
| 6 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 14 | 2,00 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2,33 | 28 | 2 | 26 | 1,86 |
| 7 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 14 | 2,00 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 15 | 2,50 | 29 | 3 | 26 | 1,86 |
| 8 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 15 | 2,14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 2,50 | 30 | 3 | 27 | 1,93 |
| 9 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 14 | 2,00 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 | 2,83 | 31 | 3 | 28 | 2,00 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 19 | 2,71 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2,00 | 31 | 2 | 29 | 2,07 |
| 11 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 15 | 2,14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 16 | 2,67 | 31 | 3 | 28 | 2,00 |
| 12 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 15 | 2,14 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 10 | 1,67 | 25 | 1 | 24 | 1,71 |

Классифицируем респондентов по основным мотивационным характеристикам на уровне ценностного сознания (Таблица №4).

Определение типа мотивации, ее силы и направленности производилось на основании сравнения прагматической и ценностной ориентации, также среднего балла с эталонными условиями:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  ЦО>ПО - I - Ценностная  | от 2,4 до 3,0 - Сильная | >2,5 - Достижения |
| ЦО=ПО - II - Нейтральная  | от 1,6 до 2,39 - Средняя | 1,5<x<2,5 - Сохранения |
| ЦО<ПО - III - Прагматическая | >1,6 - Слабая | <1,5 - Отсутствует |

Таблица №4

|  |
| --- |
| Классификация респондентов по основным мотивационным характеристикам (ценностное сознание) |
| № респ-та/ № вопроса | По типу мотивации | ср.балл | По типу мотивации |
|
| ЦО | ПО | Тип мотивации | Сила мотивации | Направленность мотивации |
| 1 | 2,43 | 2,83 | III |  2,21  | Средняя | Сохранения |
| 2 | 2,29 | 2,50 | III |  2,07  | Средняя | Сохранения |
| 3 | 2,29 | 2,67 | III |  2,07  | Средняя | Сохранения |
| 4 | 2,29 | 2,67 | III |  2,07  | Средняя | Сохранения |
| 5 | 2,29 | 2,83 | III |  2,14  | Средняя | Сохранения |
| 6 | 2,00 | 2,33 | III |  1,86  | Средняя | Сохранения |
| 7 | 2,00 | 2,50 | III |  1,86  | Средняя | Сохранения |
| 8 | 2,14 | 2,50 | III |  1,93  | Средняя | Сохранения |
| 9 | 2,00 | 2,83 | III |  2,00  | Средняя | Сохранения |
| 10 | 2,71 | 2,00 | I  |  2,07  | Средняя | Сохранения |
| 11 | 2,14 | 2,67 | III |  2,00  | Средняя | Сохранения |
| 12 | 2,14 | 1,67 | I  |  1,71  | Средняя | Сохранения |

 Проведя анализ расчетов Таблицы №4, получаем, что в нашем случае у двух респондентов наблюдается ценностная ориентация, у остальных прагматические мотивы. Сила мотивации и ее направленность у всей исследуемой группы получилась средняя и сохранения соответственно.

Следующим шагом результаты обработки анкет внесем в Таблицу №5. На основе средних баллов произведем ранжирование ценностей труда таким образом, что ценности, получившие равные баллы, делят ранги между собой.

Таблица №5

|  |
| --- |
| Ранжирование ценностей труда |
| Ранг | Ценности труда | Ср.балл |
| 1 | 21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе. | 2,83 |
| 2 - 4 | 20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности. | 2,75 |
| 2 - 4 | 22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме. Возможность приобретать, что хочется. | 2,75 |
| 2 - 4 | 23. Хорошая работа - это прежде всего интересная работа, дос-тавляющая удовольствие. | 2,75 |
| 5 | 17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок. | 2,67 |
| 6 - 7 | 14. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку. | 2,50 |
| 6 - 7 | 25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, по-попнять знания. | 2,50 |
| 8 - 9 | 13. Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать. | 2,25 |
| 8 - 9 | 26. Харошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих. | 2,25 |
| 10 | 24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом. | 2,17 |
| 11 | 19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям. | 2,08 |
| 12 | 18. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа. | 2,00 |
| 13 | 15. Работа - наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если онз необходима. | 1,17 |

На основе данной таблицы мы увидим приоритетные ценности труда, оценим возможности удовлетворения требований к работе.

Повторим расчеты на уровне практического сознания.

Для этого нам понадобятся вопросы с 48-го по 61-ый, за исключением 49-го вопроса т.к. он является антимотивационным. Ответы на эти вопросы представлены в Таблице №6, где верхняя строка – номера респондентов, а крайний левый столбец – номера вопросов.

Таблица№6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 48 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 49 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 50 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 52 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 53 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 54 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 55 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 57 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 58 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 59 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 61 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |

На основании полученных ответов заполняем таблицы №7, №8.

Табл №7

Сводная расчетная ведомость результатов анкетирования на уровне практического анализа

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № респондента | Ценностная ориентация | Прагматическая ориентация | Итого сумма балов |  | Сумма баллов с учетом кор-рект. на анти-мот. вопрос | Итоговый средний балл |
| Содержание работы | Общественная полезность | Суммабаллов | Ср. балл | Оплата труда | Статусные потребн. | Суммабаллов | Ср. балл |
| 50 | 55 | 60 | 61 | 52 | 54 | 56 | 48 | 53 | 58 | 51 | 57 | 59 | 49 |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. |
| 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 18 | 2,57 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 16 | 2,67 | 34 | 3 | 31 | 2,21 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 14 | 2,00 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2,00 | 26 | 2 | 24 | 1,71 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 14 | 2,00 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 1,83 | 25 | 3 | 22 | 1,57 |
| 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 16 | 2,29 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2,67 | 32 | 3 | 29 | 2,07 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 2,43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 3,00 | 35 | 2 | 33 | 2,36 |
| 6 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 12 | 1,71 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 2,50 | 27 | 3 | 24 | 1,71 |
| 7 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 14 | 2,00 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 2,17 | 27 | 3 | 24 | 1,71 |
| 8 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 15 | 2,14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 11 | 1,83 | 26 | 2 | 24 | 1,71 |
| 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 13 | 1,86 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 | 2,83 | 30 | 3 | 27 | 1,93 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 16 | 2,29 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2,00 | 28 | 2 | 26 | 1,86 |
| 11 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 16 | 2,29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 17 | 2,83 | 33 | 2 | 31 | 2,21 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 16 | 2,29 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 11 | 1,83 | 27 | 1 | 26 | 1,86 |

Классифицируем респондентов по основным мотивационным характеристикам при переходе от ценностного к практическому сознанию (Таблица №8).

Определение типа мотивации, ее силы и направленности производилось на основании сравнения прагматической и ценностной ориентации, также среднего балла с эталонными условиями:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  ЦО>ПО - I - Ценностная  | от 2,4 до 3,0 - Сильная | >2,5 - Достижения |
| ЦО=ПО - II - Нейтральная  | от 1,6 до 2,39 - Средняя | 1,5<x<2,5 - Сохранения |
| ЦО<ПО - III - Прагматическая | >1,6 - Слабая | <1,5 - Отсутствует |

Таблица №8

|  |
| --- |
| Классификация респондентов по основным мотивационным характеристикам при переходе от ценностного к практическому сознанию |
| № респ-та/ № вопроса | По типу мотивации | ср.балл | По типу мотивации |
|
| ЦО | ПО | Тип мотивации | Сила мотивации | Направленность мотивации |
| 1 | 2,57 | 2,67 | III |  2,21  | Средняя | Сохранения |
| 2 | 2,00 | 2,00 | III |  1,71  | Средняя | Сохранения |
| 3 | 2,00 | 1,83 | I  |  1,57  | Слабая | Сохранения |
| 4 | 2,29 | 2,67 | III |  2,07  | Средняя | Сохранения |
| 5 | 2,43 | 3,00 | III |  2,36  | Средняя | Сохранения |
| 6 | 1,71 | 2,50 | III |  1,71  | Средняя | Сохранения |
| 7 | 2,00 | 2,17 | III |  1,71  | Средняя | Сохранения |
| 8 | 2,14 | 1,83 | I  |  1,71  | Средняя | Сохранения |
| 9 | 1,86 | 2,83 | III |  1,93  | Средняя | Сохранения |
| 10 | 2,29 | 2,00 | I  |  1,86  | Средняя | Сохранения |
| 11 | 2,29 | 2,83 | III |  2,21  | Средняя | Сохранения |
| 12 | 2,29 | 1,83 | I  |  1,86  | Средняя | Сохранения |

При переходе от ценностного к практическому уровню сознания у двух респондентов изменился тип мотивации с прагматической на ценностной, а у одного респондента поменялась сила мотивации со средней на слабую. По-прежнему у всей группы наблюдаются мотивы сохранения.

Из таблицы видно, что у основной массы респондентов преобладает прагматический тип мотивации, таким образом, при переходе с ценностного к практическому сознанию детерминантой выступают требования.

Далее заполним Таблицу №10 и на основе соотношения между требованиями, предъявляемыми к работе, и возможностью их удовлетворения определим стимулирующий потенциал данной группы, и посмотрим насколько он реализуется.

Сопоставляя ранги требований и возможности их удовлетворения, а также баллы их оценки мы можем судить о степени удовлетворения требований, о необходимости стимулирования по тем или иным направлениям.

Для заполнения Таблицы №10 нам понадобятся ответы на вопросы с 48-го по 75-ый (Таблица №9). При расчетах не используется 49-ый вопрос т.к. он является антимотивационным.

Таблица №9

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Ср.балл |
| 48 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,67 |
| 49 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2,42 |
| 50 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,42 |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,33 |
| 52 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,75 |
| 53 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2,08 |
| 54 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,33 |
| 55 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,42 |
| 56 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2,17 |
| 57 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,25 |
| 58 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,58 |
| 59 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2,17 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,75 |
| 61 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2,25 |
| 62 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1,92 |
| 63 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,17 |
| 64 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1,67 |
| 65 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1,42 |
| 66 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1,50 |
| 67 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,42 |
| 68 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1,25 |
| 69 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1,92 |
| 70 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1,75 |
| 71 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,92 |
| 72 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1,75 |
| 73 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,50 |
| 74 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2,17 |
| 75 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1,83 |

Таблица №10

Требования и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Значимость требований | №Воп | Требования | №Воп | Возможность удовлетворения требований |
| Ср.балл | Ранг | Ранг | Ср.балл |
| 2,75 | 1 | 60 | Возможность применить свои знания и способности. | 74 | 2 | 2,17 |
| 2,67 | 2 | 48 | Хороший заработок. | 62 | 3-5 | 1,92 |
| 2,58 | 3 | 58 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется. | 72 | 7-8 | 1,75 |
| 2,42 | 4-5 | 50 | Интересная работа, доставляющая удовольствие. | 64 | 9 | 1,67 |
| 2,42 | 4-5 | 55 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания. | 69 | 3-5 | 1,92 |
| 2,33 | 6 | 51 | Возможность продвижения по службе. | 65 | 11-12 | 1,42 |
| 2,25 | 7-8 | 57 | Возможность заслужить уважение окружающих. | 71 | 3-5 | 1,92 |
| 2,25 | 7-8 | 61 | Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать. | 75 | 6 | 1,83 |
| 2,17 | 9-10 | 56 | Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом. | 70 | 7-8 | 1,75 |
| 2,17 | 9-10 | 59 | Возможность общения с людьми. | 73 | 1 | 2,5 |
| 2,08 | 11 | 53 | Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку. | 67 | 11-12 | 1,42 |
| 1,75 | 12 | 52 | Возможность приносить пользу людям. | 66 | 10 | 1,5 |
| 1,33 | 13 | 54 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.  | 68 | 13 | 1,25 |

Сопоставляя ранги и средние баллы видим, что основным неудовлетворенном требованием в исследуемой группе является возможность продвижения по службе. Далее не очень хорошо удовлетворены требования «Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется», «Интересная работа, доставляющая удовольствие» и «Хороший заработок».

Следующим шагом составим таблицу распределения респондентов при ответе на вопрос об удовлетворенности работой в зависимости от типа мотивации по требованиям (Таблица №11).

Таблица №11

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип мотивации | №№ ответов | Nxj |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| II | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| III | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 |
| Nyj | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 12 |

На базе данной таблицы рассчитаем корреляционную зависимость (Коэффициент Кендалла).

Таблица №12.

|  |
| --- |
| Сводная таблица корреляционной зависимости (коэффициента Кендалла) |
| № клетки | Nij | Noij | Nij-N0ij | (Nij-N0ij)2 | (Nij-N0ij)2 |
| Noij |
| 1 | 0 | 0,33 | -0,33 | 0,1089 | 0,33 |
| 2 | 2 | 1,00 | 1,00 | 1 | 1,00 |
| 3 | 1 | 1,00 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 4 | 1 | 1,33 | -0,33 | 0,1089 | 0,08 |
| 5 | 0 | 0,33 | -0,33 | 0,1089 | 0,33 |
| 6 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 7 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 8 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 9 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 10 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 11 | 1 | 0,67 | 0,33 | 0,1089 | 0,17 |
| 12 | 1 | 2,00 | -1,00 | 1 | 0,50 |
| 13 | 2 | 2,00 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 14 | 3 | 2,67 | 0,33 | 0,1089 | 0,04 |
| 15 | 1 | 0,67 | 0,33 | 0,1089 | 0,17 |
|  |  |  |  | x2 | 2,63 |

Полученный суммарный результат по Таблице №12 (2,63) сопоставим с нормативным, равным 15,51.

В данном примере связь получилась не значима, хотя на самом деле это не так. Данный результат можно объяснить малой выборкой для обоснованных выводов.

3. Разработка и обоснование предложений по совершенствованию системы стимулирования в ЗАО «Сателлит Системс».

По результатам анкетированного опроса видно, что основным неудовлетворенном требованием в исследуемой группе является возможность продвижения по службе.

Как отмечалось выше под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Исследование показало, что люди в отделе продаж не видят для себя будущего в плане продвижения по службе, не понимают, куда движется компания, не знают, как ближайшей, так и далекой перспективе развития компании и отдела в частности.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что руководству компании стоит уделить особое внимание построению так называемой «карьерной лестницы» в компании. Далее, основываясь на расчетах и теоретическом материале, я попытаюсь дать несколько предложений по улучшению системы стимулирования работников в данном аспекте.

Одна из потребностей, попадающих в классификацию Альдерфера, это потребность человека в росте и развитии (growth) – высшая в иерархии потребностей. Неоспоримый факт: любой человек так или иначе стремится к совершенствованию и личностному росту. Здесь видны параллели с внутренним компонентом потребности (самоуважение) и стремлением в самоактуализации в целом. Теория Альдерфера в большей мере учитывает разнообразие индивидуальных характеристик работников.

Говорить о низкой мотивации и избегать при этом проблему построения системы карьерного роста в компании – значит оставить в стороне один из самых насущных вопросов.

В ЗАО «Сателлит Системс» такой системы нет, а как видно из исследования ее надо стоить и доводить сотрудникам.

Когда сотрудникам четко обозначены условия карьерного роста, они понимают, к чему им стремиться – к получению более высокого денежного вознаграждения по итогам каждого месяца; к новой должности с соответствующей записью в трудовой книжке. При личных продажах четко выстроенная карьерная система – единственный способ повысить заинтересованность сотрудников работать в компании.

3.1. Предложения по созданию карьерной лестницы

Итак, на мой взгляд, первое, что необходимо сделать это подготовить план реорганизации Департамента продаж и довести его на собрании до всех сотрудников департамента, а так же общие цели и задачи компании на ближайший (квартал) и долгосрочный период (год, 3 года).

На сегодняшний день в компании «Сателлит Системс» принята следующая структура департамента продаж (Рис.2).

Директор департамента продаж

Руководитель группы продаж

Начальник отдела прямых продаж

Начальник дилерского отдела

Менеджер по продажам (10 чел)

Региональные Представительства

Рис.2. Структурная схема департамента продаж «Сателлит Системс»

Предлагаемая мной схема реорганизованного Департамента продаж изображена ниже (Рис.3).

Директор департамента продаж

Руководитель группы продаж

Начальник отдела прямых продаж

Начальник дилерского отдела

Менеджер по продажам

Региональные Представительства

Начальник отдела по работе с регионами

Старший менеджер по продажам

Менеджер по работе с партнерами

Старший менеджер по работе с партнерами

Менеджер по работе с регионами

Менеджер по работе с ключевыми клиентами

Рис.3 Схема Реорганизованного Департамента продаж

Основная цель реорганизации, помимо увеличения эффективности работы (увеличение объемов продаж) – это создание дополнительных должностей в департаменте, на которые могут быть переведены успешные менеджеры, проработавшие в компании не менее года.

Для работы с региональными представительствами и развития продаж в них целесообразно создать структурное подразделение (отдел) состоящее из руководителя отдела и двух менеджеров по работе с регионами.

Компенсацию для новых сотрудников рассчитывать предлагаю рассчитывать по следующей схеме:

Руководитель отдела: оклад 50000 рублей. + премия 30000 рублей за 100%-е выполнение плана отдела, 25000руб – 90%, 20000 - 80%, при выполнении плана менее чем 80% премия не выплачивается). За перевыполнение плана выплачивается отдельный бонус равный проценту перевыполнения от суммарного заработка.

Менеджер по работе с регионами: оклад 35000 рублей. + премия 7% от суммы чистой прибыли за 100%-е выполнение личного плана, 5% – за 90%, 3% - за 80%, при выполнении плана менее чем 80% премия не выплачивается). За перевыполнение плана выплачивается отдельный бонус равный проценту перевыполнения от суммарного заработка.

На данный момент все 32 представительства напрямую замкнуты на Директора департамента, что не может положительно отразиться на их работе и результатах продаж. Один человек не в состоянии оперативно решать рабочие вопросы сразу во всех регионах, а это направление считается стратегически важным.

Сегодня, отдел прямых продаж занимается продажами продуктов и услуг по входящим звонкам от клиентов. Дилерский отдел выполняет задачи по поиску и привлечению организаций (дилеров) с целью продаж услуг и оборудования через них. Менеджеры по продажам того и другого отдела получают одинаковое денежное вознаграждение, хотя, по сути, работа менеджера по работе с дилерами требует более высокой подготовки и стрессоустойчивости, более трудоемка (поиск, первичные «холодные» звонки и презентации, проведение переговоров и заключение договоров, организация и поддержка эффективной работы дилера).

Предлагаю, во-первых, в отдел прямых продаж ввести должность старшего менеджера с окладом 35000 рублей и бонусной частью равной 20000 рублей за 100%-е выполнение плана отдела, 15000руб – 90%, 10000 - 80%, при выполнении плана менее чем 80% премия не выплачивается. За перевыполнение плана выплачивается отдельный бонус равный проценту перевыполнения от суммарного заработка.

Довести до сотрудников, что занять должность старшего менеджера может менеджер, который в течение года показал среднее выполнение плана 90%. Конкурс на вакансию проводится раз в год среди менеджеров отдела.

Во-вторых, предлагаю в дилерском отделе переименовать должность «менеджер по продажам» на «менеджер по работе с партнерами» и увеличить фиксированную часть заработной платы на 20%. Это позволит снять скрытый конфликт между отделами и не заставит менеджеров дилерского отдела искать новую работу.

Так же предлагаю ввести в дилерском отделе должность «старший менеджер по работе с партнерами», чтобы сотрудники отдела четко представляли к чему они могут стремиться. Оклад старшего менеджера установить 40000 рублей и бонусной частью равной 25000 рублей за 100%-е выполнение плана отдела, 20000руб – 90%, 15000 - 80%, при выполнении плана менее чем 80% премия не выплачивается. За перевыполнение плана выплачивается отдельный бонус равный проценту перевыполнения от суммарного заработка. Занять должность старшего менеджера по работе с партнерами может менеджер дилерского отдела, который в течение года показал среднее выполнение плана 90%. Конкурс на вакансию проводится раз в год среди менеджеров отдела.

Для работы с крупными клиентами (торговые сети, гипермаркеты и т.д.) предлагаю ввести должность «Менеджер по работе с ключевыми клиентами» с окладом 45000рублей и бонусной частью равной 30000 рублей за 100%-е выполнение плана отдела, 20000руб – 90%, 15000 - 80%, при выполнении плана менее чем 80% премия не выплачивается. За перевыполнение плана выплачивается отдельный бонус равный проценту перевыполнения от суммарного заработка. Занять данную должность может самый успешный менеджер по работе с партнерами.

После ввода в департаменте продаж данных рекомендаций у сотрудников появится четкая возможность добиться более высокой должности и более эффективно работать, чтобы ее занять.

Кроме того, т.к. служебный рост предполагает еще и рост профессиональный, рекомендую проводить регулярные тренинги по искусству продаж для менеджеров департамента.

Для того, чтобы сотрудники отдела представляли к чему они могут стремится и чего они могут достичь, работая в компании, необходимо регулярно (раз в месяц) доводить до них, как планы развития отделов так и общие цели компании.

**Заключение**

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели. Поэтому нанимающемуся необходимо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

Существует мнение, что любого руководителя волнует вопрос построения карьеры его сотрудниками. К сожалению, оно ошибочно. В России руководители либо считают, что карьера делается стихийно, либо не заинтересованы в карьере сотрудников, потому что боятся, что обученный человек уйдет в другую организацию или даже займет их место.

Руководители организации, которая хочет, чтобы ее работники росли, понимают, что если работники чувствуют свою карьеру успешной – организация тоже будет на подъеме.

Простая совокупность движущих сил побуждает сотрудников к осуществлению определенных действий.

Движущие силы – это: и организация бесплатных обедов и создание условий для необходимого общения; одновременное повышение в должности и увеличение размеров зарплаты при построении карьерной лестницы, признание достоинств и результатов работника, отображенное на корпоративной доске почета. В итоге повышается заинтересованность сотрудников в улучшении показателей своей работы. Повышается их мотивация.

В данной работе была изучена мотивационная структура трудовой деятельности конкретной компании ЗАО «Сателлит Системс» и разработаны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования в ней.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что цель курсового проектирования достигнута.

Приложение

|  |  |
| --- | --- |
| № вопр | респонденты |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -2 |
| 2 | 2 | -2 | 1 | 0 | -1 | 1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | 1 |
| 13 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 14 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 15 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 18 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 19 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 24 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 25 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 48 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 49 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 50 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 52 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 53 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 54 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 55 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 56 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 57 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 58 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 59 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 61 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 62 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 63 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 64 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 65 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 66 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 67 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 68 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 69 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 70 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 71 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 72 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 73 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 74 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 75 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |

**Список литературы**

Десслер Г. Управление персоналом. Москва, 1997.

Дятлов В.А., Кибанов А.Я,, Пихало В.Т. Управление персоналом. Москва, 1998.

Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – Москва, 2003.

Никифоров Г.С., Дмитриева М.А., Корнеева Л.Н. и др. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Санкт-Петербург, 2001.

Столяренко Л.Д. Основы психологии. Ростов-на-Дону, 2001.

Цветаев В.М. Управление персоналом. Санкт-Петербург, 2000.

Источники в Интернет:

http://www.ubo.ru/articles/?cat=107&pub=1402 Приемы нематериальной мотивации молодого sales-персонала/ Статья

http://www.igisp.ru/articles/career\_Kroll.shtml Как построить карьеру/ Статья

1. Расчет и оценка результатов осуществлялась согласно формулам методического пособия по курсовому проектированию по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности» [↑](#footnote-ref-1)