## Федеральное Агентство по образованию

## Российский Государственный университет им. Им. Канта

Кафедра управления хозяйством

###### Курсовая работа

**по теме:**

**Разработка механизма эффективной мотивации персонала в фирме «Балтмоторс».**

(по дисциплине Менеджмент)

Выполнила студентка

2-го курса 9-й группы

специальности «Менеджмент»

Ковалева В.О.

Научный руководитель

К.Э.Н. Стрюк Л.Ф.

Калининград 2005

**Содержание:**

### **Введение**

**Глава 1. Теории мотивации**

* 1. Природа, сущность мотивации
  2. Содержательные теории мотивации
     1. Теория иерархии потребностей Маслоу
     2. Альтернатива теории Маслоу
     3. Теория ERG Альдерфера
     4. Теория Дэвида МакКлеланда
     5. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга
     6. Обобщенный взгляд на содержательные теории мотивации
  3. Процессуальные теории мотивации
     1. Теория ожиданий
     2. Теория справедливости
     3. Модель Портера-Лоулера

**Глава 2. Методы мотивации**

2.1. Экономические методы мотивации

2.2. Социально-психологические методы мотивации

2.3. Организационно-распорядительные методы мотивации

Глава 3. Основные пути повышения мотивации персонала в фирме «Балтмоторс»

3.1. Общая характеристика фирмы «Балтмоторс»

* 1. Анализ уровня мотивации в организации «Балтмоторс»
  2. Разработка системы эффективной мотивации

**Заключение**

**Список использованной литературы**

**Приложение**

**Введение**

Почему люди работают? Почему одни делают лёгкую работу и остаются недовольны, а другие делают тяжёлую работу с удовольствием? Что нужно делать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание и потребность работать? Эти и многие другие вопросы обязательно возникают тогда, когда происходит управление людьми. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и 1обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако всё это будет сведено на нет, если все члены организации не будут работать должным образом, если они не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организации её целей и выполнению ею своей миссии.

Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является мотивация, определенная модель, которая существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системе.

Нет ни одного руководителя, который не ломал бы голову над тем, как бы «замотивировать» своих сотрудников, заставить их гореть на работе, работать творчески, с «огоньком». Этот, едва ли не самый обсуждаемый на различных конференциях и форумах вопрос, так и остается без ответа. Так существует ли волшебный рецепт управленческого счастья?

Если поинтересоваться у руководителей и собственников компаний, HR-менеджеров и специалистов, каких сотрудников они хотели бы для своей компании, то ответ будет однозначным. Все единодушны насчет таких качеств, как умение мыслить и действовать самостоятельно, готовность проявлять инициативу, идти на разумный риск и брать на себя ответственность, профессионализм, требовательность к качеству собственной работы и т.п. При этом, отвечая на вопрос, что более всего раздражает в действующих сотрудниках, обычно руководители, не сговариваясь, описывают тупого, ленивого, безответственного и безынициативного работника, который как еж – птица гордая, пока не пнешь – не полетит!

Все же, как заставить сотрудников организации работать так, как надо? Ответ на этот вопрос можно получить, рассмотрев проблемы мотивации ближе.

#### Глава 1. Теории мотивации

* 1. **Природа и сущность мотивации**

Относительно сущности понятия мотивации труда существуют различные мнения, поскольку проблемами мотивации занимаются психологи, экономисты, социологи, акцентирующие свое внимание на различных аспектах этого вопроса.

Волгина О.Н. в своей книге «Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций» пишет, что понятие мотивации в отраслевых и энциклопедических словарях трактуется следующим образом.

Мотивация – это:

* совокупность доводов, мотивов в пользу чего-либо;
* мотивировка (*Словарь современного русского литературного языка. Т. 6 Л-М, - Москва-Ленинград: Изд-во АН СССР, 1957. – С. 1295);*
* состояние предрасположенности или готовности, склонности действовать (поступать) определенным образом. В основе поведения человека значительное место занимают ориентации личности, под которыми в социологии понимаются устойчивые установки на те или иные социальные ценности *(Словарь-справочник менеджера. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С.270);*
* использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и производительности труда; включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты (*Словарь-справочник менеджера. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 271)*;
* побуждение человека, социальной группы к активной деятельности; указывает на причины и механизмы социальных действий, поведения людей, направленные на достижение целей. Побудительные силы человека – его потребности, интересы, инстинкты *(Социальное управление: Словарь / Под ред. П.И. Добренькова, И.М. Слепенкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С. 89);*
* процесс стимулирования самого себя или других на достижение индивидуальных или общих целей организации *(Большой коммерческий словарь / под ред. Т.Ф.Рябовой. – М.: Война и мир, 1996. – С.157);*
* совокупность мотивов поведения и деятельности; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации *(Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. ред. В.М. Анисимова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 159);*
* действие любых стимулов, как внешних, так и внутренних, способных вызвать или активизировать поведение. В роли мотивов могут выступать потребности и интересы, влечения и эмоции, установки и идеалы *(Психологический словарь. – М.: Педагогика, 1983. – С. 159);*
* 1) совокупность устойчивых мотивов, конкретно опредмеченных в предшествующем жизненном опыте человека его определенных потребностей; 2) процесс актуализации какого-либо мотива и его функционирования – внутренний психологический процесс, непосредственно вызывающий ее активацию и ориентацию *(Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 1997. – С.344);*
* побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека (его мозговых структур), побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных (например, жажда, голод и др.) или групповых (забота о детях и др.) потребностей *(Золотарев В.Г. Энциклопедический словарь по экономике. – Минск: Полымя, 1997. – 242);*
* побуждение к активности и деятельности субъекта (личности, группы, общности людей), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности *(* Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р., Пуляев В.Т. Краткая экономическая энциклопедия. – Спб.: ТОО ТК «Петрополис», 1998. – С.197);
* внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения *(Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С.194-195);*

Можно выделить ключевые моменты каждого варианта трактовки этого понятия. Мотивация – это:

* использование мотивов поведения;
* побуждение к активной деятельности;
* процесс стимулирования; действие любых стимулов;
* состояние предрасположенности и готовности;
* совокупность устойчивых мотивов;
* совокупность внутренних стимулов.

Первый этап и движущая сила процесса мотивации труда – формирование потребности. Потребности являются источником активности человека. Они могут быть самыми разнообразными: потребность в пище; материальное вознаграждение; иметь социальный статус, место, роль в обществе; потребность реализовать свои способности; потребность в безопасности; потребность в знаниях; потребность получить одобрение и признание за выполненную работу; потребность работать и так далее.

Потребности настолько же разнообразны, как и сами люди. То, в чем человек испытывает нужду, зависит от уровня его развития. Потребности имеют тенденцию развиваться.

Формой реализации потребности является интерес, то есть конкретная форма, в которой может выражаться потребность (деньги, звание, одобрение, новая должность и т.д.). Этот этап процесса мотивации совпадает с этапом психологического объяснения процесса удовлетворения потребности. Интерес может быть материальным (в виде заработной платы, премии, путевки в санаторий и т.д.) или моральным (в форме благодарности, занесенной в трудовую книжку, фотографии на доске почета, устной благодарности). Интерес может сочетать элементы материального и морального свойства.

Следующий самый сложный и важный этап процесса мотивации – формирование мотива какой-либо деятельности. Сам по себе интерес не может быть силой, способной заставить человека работать, если нет возможности его реализовать. Немаловажное, а иногда и ключевое значение в процессе мотивации занимает стимул. Словарь иностранных слов трактует это понятие следующим образом:

«**Стимул** (лат. stimulus) – побуждение к действию, побудительная причина». Таким образом, стимул – внешняя побудительная причина к какой-либо деятельности, не зависящая от работника. Задача менеджера – создать такие условия труда, чтобы стимул был направлен на возникновение мотива, т.е. внутреннего, субъективно значимого и отвечающего потребностям субъекта трудовой деятельности стимула.

**1.2. Содержательные теории мотивации**

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию. В этих теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивациями этой группы являются: 1) теория иерархии потребностей Маслоу; 2) теория ERG, разработанная Альдерфером; 3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда и 4) теория двух факторов Герцберга.

**1.2.1. Теория иерархии потребностей Маслоу**

Широко известная и признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки.

* Люди постоянно ощущают какие-то потребности.
* Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть соединены в отдельные группы.
* Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
* Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
* Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.
* Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

Маслоу полагал, что потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности;
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем;
3. Социальные потребности;
4. Потребности в уважении;
5. Потребности самовыражения.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис.1.

Маслоу считал, что человеческие потребности растут и удовлетворяются постепенно. Другими словами, только после того, как человек покончил с некими базовыми нуждами, он способен поставить перед собой цели более высокого порядка.

Важнейшими среди базовых нужд являются потребности, обеспечивающие физическое существование человека: потребность в пище и воде, тепле, отдыхе и крыши над головой. Следовательно, работники должны иметь возможность за счет своего труда обеспечить удовлетворение этих нужд. Вслед за ними приходят потребности в безопасности и защищенности: от потребности в обеспечении безопасности их туда (которая гораздо труднее удовлетворяется, чем возникает) до потребности в здравоохранении (в настоящее время обеспечение охраны здоровья трудящихся является одной из главных обязанностей работодателя).

Вслед за этим Маслоу перечисляет «социальные» потребности: все, что связано с общественным характером человеческой жизни и деятельности. Профессиональная среда одновременно является и сферой социальной – у многих большая часть личностных контактов происходит на работе. Отсюда вырастает и следующий уровень иерархии человеческих потребностей – потребность в признании, которая среди прочего включает в себя и признание в профессиональной сфере, чувство уверенности в себе, чувство самореализованности и уверенный взгляд в будущее – надежду еще более полно реализовать заложенный в нас природой потенциал и оттого стать счастливее, чем теперь.

Устанавливаемая этой теорией иерархическая структура человеческих потребностей является важной для понимания процесса мотивации. Она утверждает, что мотивационные стимулы действенны только в том случае, если они соответствуют описанной иерархии потребностей. Иными словами стимул окажется неэффективным, если у человека остаются нереализованными потребности, более низкого уровня, чем тот, на который направлен этот стимул. Не имеет смысла убеждать людей в том, как почетна и ответственна их работа, если заработной платы не хватает на самое необходимое для жизни.

А. Маслоу предостерегал против заблуждения относительно того, что новые потребности возникают только после полного удовлетворения предшествующих. Ученый считал, что потребности нормальных людей в одно и то же время являются частично удовлетворенными и частично ненасыщенными. Таким образом, более точное описание иерархии состоит в определении степени удовлетворения потребностей на ее уровнях.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления.

**1.2.2. Альтернатива теории Маслоу**

Существует альтернатива теории Маслоу – теория российского психолога, доктора социологических наук и профессора кафедры управления человеческими ресурсами Владимира Исаковича Герчикова, опубликованная в его работе «Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала».

В.И. Герчиков разделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние установки (мотивы). И основная мысль его теории заключается как раз в том, что так или иначе стимулируя подчиненного, необходимо учитывать его внутренние мотивы работы.

Вот какие внутренние установки он предлагает:

1. **Инструментальная.** Для такого человека содержание работы неважно, он видит работу как инструмент зарабатывания денег.
2. **Профессиональная.** Для такого работника содержание работы первично, а заработная плата – вторична.
3. **Патриотическая.** Сотрудник просто «горит» на идеей, работает в интересах общего дела, он убежден в своей необходимости для организации.
4. **Хозяйская.** Эти люди добровольно берут на себя ответственность за все (начиная с отвалившегося куска обоев, заканчивая финансовыми и организационными вопросами).
5. **Люмпенизированная.** Эта установка – яркая степень избегательной мотивации персонала. Человек не хочет расти и его единственное желание – делать как можно меньше, и чтобы его при этом не трогали.

Учитывая, что человек имеет два вида потребностей: ядерную (очень глубокую) и периферическую (ту, которую можно менять в течение жизни), можно говорить о том, что тот или иной тип встречается у каждого человека, только с разной выраженностью.

При мотивации персонала необходимо разграничивать *стимулы* (внешние воздействия на человека, инструменты) и *мотивы* (внутренние установки человека).

Виды стимулов:

1. *Материальные*
2. *Натуральные* (материальные, но не денежные)
3. *Моральные*
4. *Организационные*
5. *Негативные*
6. *Петернализм* (любовь начальства)
7. *Участие в совладении и управлении*

Для сотрудника с той или иной установкой будет подходить один вид стимулирования и «противопоказан» другой. Например, к сотруднику, у которого преобладает профессиональный внутренний мотив, запрещено применять всевозможные выговоры, штрафы, лишение полномочий и др. В то время как, для люмпенизированного сотрудника – это один из базовых стимулов.

**1.2.3. Теория ERG Альдерфера**

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

* **потребности существования;**
* **потребности связи;**
* **потребности роста.**

*Потребности существования*, отражая индивидуальные требования человека к обмену энергией с ее источниками во внешней среде, включают в себя различные формы материальных и физиологических желаний. Так, чувства голода и жажды отражают недостаток средств существования. Зарплата и различные рода выгоды представляют собой способы удовлетворения посредством процесса получения их достаточного количества материальных требований.

*Потребности взаимосвязей* включают отношения с другими индивидами и группами – членами семьи, коллегами, начальниками, подчиненными, постоянными клиентами и т.д. Человек удовлетворяет потребности взаимосвязей, когда он делится с другими людьми своими мыслями и чувствами.

*Потребности роста* побуждают индивида к творчеству или взаимодействиям по отношению к самому себе или внешней среде. Удовлетворить их позволяет предполагающее использование всех имеющихся у человека навыков практическое решение проблемы.

К. Альдерфер показал, что его формулировка отличается от определений Маслоу (см. рис. 2). Мсследователь высказал предположение, что выделенные им группы потребностей испытывает каждый человек, хотя и в различной степени. Альдерфер подчеркивал отсутствие иерархической структуры потребностей, но указывает, что удовлетворение потребностей низшего уровня оказывает воздействие на желание высшего уровня, и наоборот.

Основное отличие от концепции А. Маслоу – отказ от идеи иерархии потребностей. Ученый выдвигает гипотезу, согласно которой в случае неудовлетворения потребностей высокого уровня на первый план выходят нужды более низкого уровня, даже если они были насыщены до предела.

**Потребности, выделяемые А. Маслоу**

Физиологические

Безопасности - материальные

Безопасности - межличностные

Принадлежности

Уважения – межличностные

Уважения – самоутверждения

Самоактуализации

**Потребности, выделяемые К. Альдерфером**

Существования

Взаимосвязей

Роста

**Рис. 2.** Сравнение концепций А. Маслоу и К. Альдерфера

Ценность концепций А. Маслоу и К. Альдерфера состоит в том, что они инициировали пересмотр предшествующих теоретических воззрений и выдвинули гипотезы о возможности удовлетворения работающим в организации индивида комплекса потребностей.

**1.2.4. Теория Дэвида МакКлеланда**

Обобщая результаты исследований процессов мышления и реакции людей в различных ситуациях, Дэвид МакКлеланд и его коллеги выделили три категории человеческих потребностей:

* **Потребности присоединения.**
* **Потребность власти.**
* **Потребность достижения.**

*Потребность присоединения (соучастия).* Потребность в установлении и поддержании межличностных отношений. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

*Потребность власти.* Потребность в навыках влияния и установления контроля за поступками других людей, в воздействии на ход событий. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведения других людей.

*Потребность достижения.* Потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, что они могут достичь и что они могут сделать.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлеланда не исключают друг друга и не расположены иерархически. Проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимодействия.

**1.2.5. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга**

Герцберг выделил две категории мотивационных факторов. Факторы первой категории он назвал «гигиеническими» – они заставляют людей отвлекаться от трудового процесса, создавая им трудности. Вторую категорию факторов он назвал «мотиваторами» – сюда вошло все то, что поднимает настроение работника и облегчает трудовой процесс.

*Факторы неудовлетворенности* (гигиенические факторы), расположенные по степени силы их воздействия:

* Политика руководства и административные методы;
* Контроль над работником;
* Условия труда;
* Зарплата;
* Отношения с сослуживцами;
* Личная жизнь (и влияние на нее работы);
* Статус работника;
* Чувство безопасности.

Все это внешние факторы, поэтому иногда их относят к так называемым «средовым» факторам. Их влияние на процесс мотивации чрезвычайно велико, как в положительную, так и в отрицательную сторону. Понятно, что когда дела у компании идут хорошо и условия труда удовлетворяют работника, создание позитивной мотивации упрощается и обратно.

**Факторы удовлетворенности** («мотиваторы») – ключевые факторы, создающие позитивную мотивацию. Они перечислены в порядке их значимости:

* Личные достижения;
* Признание заслуг;
* Работа сама по себе;
* Ответственность;
* Продвижение по службе;
* Профессиональный рост.

Тот или иной фактор в зависимости от личных качеств в большей или меньшей степени влияет на конкретного работника, создавая положительную мотивацию.

**1.2.6. Обобщенный взгляд на содержательные теории мотивации**

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теории имеет определенное принципиальное отличие. Так, например, в концепции Маслоу потребности располагаются иерархически, и восхождение по ним идет сверху вверх. В теории Альдерфа также имеется определенная иерархия. Однако эта теория говорит о том, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. МакКлеланд ввел по отношению к рассматриваемым им потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание взаимоотношение отдельных групп потребностей на поведение человека. В теории Герцберга потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и «здоровья». Тем самым указывая на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

В учебнике О.С. Виханского, А.И. Наумова «Менеджмент» приводится схема «Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации» (рис.4.).

**Теория**

**Маслоу**

Потребность самовыражения

Потребность признания и самоутверждения

Потребность принадлежности и причастности

Потребность безопасности

Физиологические потребности

**Рис. 4**

Теория Альдерфера

Потребность роста

Потребность связи

Потребность существования

**Теория МакКлеланда**

Потребность достижения

Потребность властвования

Потребность соучастия

**Теория Герцберга**

Мотивирующие факторы

Факторы здоровья

**1.3. Процессуальные теории мотивации**

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

* + 1. **Теория ожиданий**

Приверженцы теории ожиданий утверждают, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных задач и получению желаемого вознаграждения. Большой вклад в развитие теории внесли Виктор Врум и другие ученые.

В самом обобщенном виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). *Ожидания в отношении затрат труда – результатов* (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно, теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

*Ожидание* *в отношении результатов – вознаграждений* (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. При повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутым результатом и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Так, например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожиданий – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. *Валентность* – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предполагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

Мотивация = З-Р \* Р-В \* валентность.

* + 1. **Теория справедливости**

Сторонники теории справедливости утверждают, что действия сотрудников организации определяются оценкой индивидом собственных затрат (усилий, навыков, знаний) и полученного вознаграждения и издержками и результатами других работников, которых он считает равными себе. Данное сопоставление, с точки зрения сотрудника, ожидающего, что результаты труда будут пропорциональны его усилиям, является мерой справедливости отношения к нему менеджмента. Теория справедливости подчеркивает, что сотрудники организации полагают, что вознаграждение их коллег будет осуществляться пропорционально по формуле:

Усилия (А) **ּ**  Усилия (Б)

Вознаграждение (А) **ּ** Вознаграждение (Б)

Индивид А сравнивает отношение своих затрат и полученного вознаграждения с пропорцией издержек и вознаграждения индивида Б. Если затраты и результаты соотносятся в оной и той же пропорции, работник будет удовлетворен отношением к нему менеджмента. Если он считает, что его собственные усилия непропорциональны полученному вознаграждению, и прежде всего в сравнении с коллегами, он воспринимает это как проявление несправедливости со стороны менеджеров, почувствует себя неудовлетворенным.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако, восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу.

**1.3.3. Модель Портера-Лоулера**

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять элементов: *затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.* Согласно их модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Согласно модели, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутреннее вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению.* Они полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результатов.

Модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках взаимоувязанной системы.

**Глава II. Методы мотивации**

Существуют различные методы мотивации. Можно выделить три основных: экономические, социально-психологические, организационно-распорядительные.

**2.1. Экономические методы мотивации**

**Премии.** Помимо заработной платы должны быть денежные выплаты (премии) по результатам работы или специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника», – отмечает руководитель HR-департамента Группы компаний «Планета Фитнес» Татьяна Костяева.

Работодатель вправе устанавливать различные виды премирования, надбавок и стимулирующих выплат. Этот порядок должен учитывать мнение трудового коллектива (ст. 144 ТК). Кроме того, работодатель может определить системы материального поощрения в трудовом договоре.

Положение о премировании – это основа всей премиальной системы. Администрация оформляет его либо как отдельный документ, либо делает составной частью трудового договора. Фирма разрабатывает его самостоятельно. Руководство указывает в Положении категории сотрудников, которых можно премировать, виды выплат (годовая, квартальная, ежемесячная, к празднику), условия, источники, цели и другие критерии определения размера поощрения. Руководство фирмы указывает в этом документе ответственного за выплату премий и документы, на основании которых они выплачиваются. Каждый критерий нужно четко изложить.

Законодатели определили, что премия может быть разовой, то есть ее необязательно предусматривать системой оплаты труда на предприятии (ст. 191 ТК). Начальство выплачивает ее обычно ограниченному количеству работников за достижения в труде: рационализаторские предложения, изобретения, выслугу лет, успешную работу подразделения и другие. Такая премия выдается только по решению работодателя. Сотрудник не может требовать ее выплаты, в отличие от той, что предусмотрена коллективным договором. По разовым премиям споров не бывает, поскольку персонал знает, что ее присуждают за особые заслуги.

Однако, необходимо помнить, что денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу. Поэтому важно использовать другие способы мотивации.

**Подарки.** Подарки занимают особое место в системе мотивации персонала. «Если мы дарим сотрудникам то же, что и клиентам, никакой признательности с их стороны, скорее всего, не возникнет, – говорит Елена Жуланова, начальник отдела по работе с персоналом TNT Express в России. – Скорее, появится ощущение, что сбывают невостребованные остатки». По ее словам, стоимость подарка должна быть пропорциональна значимости достижений, хотя некоторые компании устанавливают нормы стоимости в пропорции к зарплате. Но не всегда имеет смысл ориентироваться на стоимость: самый лучший подарок – это тот, который привлекает внимание к личности человека: фотоколлаж, что-то связанное с его хобби и так далее.

Люди должны чувствовать, что о них заботятся, тогда они будут работать более эффективно. «Поэтому в компании должна работать социальная программа: путевки в санатории для сотрудников и их детей, материальная помощь на лечение», – считает Татьяна Костяева.

**Доплата за стаж и бонусы.** О текучести кадров принято говорить как о негативном явлении. В действительности это далеко не всегда так. Бывает, что кадровая политика предприятия состоит как раз в том, чтобы стимулировать высокую текучесть, обеспечивать сохранение на работе лучших и уход несостоятельных работников. В отдельных случаях такой подход экономически оправдывается.

Тем не менее, если предприятие заинтересовано в том, чтобы сотрудники оставались на своих рабочих местах, стоит предусмотреть соответствующие механизмы в компенсационном плане. Речь идет о доплатах за стаж, а также о бонусах.

Одним из главных мотиваторов, стимулирующих эффективный труд и привязанность к рабочему месту, как уже отмечалось, являются предоставляемые работодателем возможности для карьеры, личностного и профессионального роста. Современный амбициозный человек (не важно, мужчина или женщина), каждые три-пять лет испытывает потребность в продвижении «наверх». К сожалению, современный российский бизнес устроен так, что далеко не каждое предприятие способно выстроить для своих работников привлекательную карьерную лестницу. В результате мы все чаще наблюдаем на рынке труда смену работы по причине отсутствия перспектив на прежнем месте.

Доплата за стаж работы в компании способна частично решить эту проблему. Особенно если она сопровождается изменением названия должности, например «менеджер», «старший менеджер», «ведущий менеджер» и т. п. Если человек знает, что при успешной работе он раз в два-три года получит такое повышение, то стремление к перемене мест снижается.

Что касается бонусов, то они служат очень приятным, надолго запоминающимся «сигналом» работодателя, показывающим, насколько он ценит своих работников. Как ни странно, бонусная система может и не привести к существенному росту затрат на персонал. В разных аудиториях мы проводили следующий эксперимент: предлагали участникам на выбор два компенсационных плана. Первый предполагал стабильную, немного выше средней по рынку, ежемесячную оплату труда. Второй содержал такую же стабильную оплату, но на 15 процентов ниже первой, зато один раз в год сотрудник получал бонус в размере всей «недоплаченной» по сравнению с первым планом суммы. Понятно, что суммарная оплата труда за год в обоих случаях одинакова. Только во втором варианте ее часть выплачивалась не с разбивкой по месяцам, а единовременно. Нетрудно подсчитать, что такой бонус составил сумму почти в два раза большую месячной зарплаты. Как правило, свыше половины участников опроса предпочитают второй вариант, объясняя его так: «мне лично трудно накопить деньги, а здесь за меня это делает фирма». При этом женщины обычно склоняются ко второй модели, а мужчины – к первой.

Крупные бонусы выступают двумя мотивирующими факторами одновременно: «привязывают» работника к компании, по крайней мере, на год и надолго воодушевляют воспоминаниями о полученной крупной сумме, потраченной на дорогую покупку или, например, путешествие

**Бесплатные обеды.** Бесплатные обеды могут стать отличным способом поддержания лояльности сотрудников и выражения им благодарности за хорошую работу, пишет HR Magazine.

Том Брокс (Tom Brocks), вице-президент по вопросам человеческих ресурсов одного из подразделений нью-йоркской компании Central Hudson Gas and Electric, нашел прекрасный способ выражения признательности сотрудникам. Ему даже не пришлось далеко ходить: один из ресторанов сети Culinary Institute of America (CIA) оказался по соседству, на той же улице, что и офис Брокса.

«Наши сотрудники получают подарочные сертификаты CIA довольно часто. Они привыкли к этому и воспринимают бесплатные обеды просто как благодарность. Мы не считаем такую практику чем-то из ряда вон выходящим, – объясняет Брокс. – Изначально подарочные сертификаты рассматривались как награда за новые идеи в рамках программы повышения эффективности труда. Затем мы приняли решение выдавать их в качестве дополнительной льготы перед отпуском и поощрения за различные достижения в течение года».

Многие работодатели согласны с народной мудростью, гласящей, что путь к сердцу лежит через желудок. Руководители используют достижения кулинарии не только для того, чтобы поблагодарить персонал, но и для укрепления командного духа и лояльности сотрудников.

Джинни Фитцджеральд (Ginny Fitzgerald) работает помощником руководителя службы контроля компании Yarde Metals, занимающейся продажей нержавеющей стали и алюминия. Она рассказывает о том, как руководство ее компании использовало приглашение на обед в качестве инструмента поощрения сотрудников.

«Ответственность за оформление бухгалтерских документов для вендоров лежала на трех сотрудниках финансового отдела компании. Они проводили проверки каждый вторник, после чего делали выплаты по выставленным вендорами счетам. Им было известно, что большинство вендоров предлагают скидки в 1%, если выплаты по счету произведены в течение десяти дней. Было ясно, что, если делать выплаты хотя бы дважды в неделю, компания сможет рассчитывать на большее число скидок. Поэтому они выступили с инициативой по проведению проверки счетов по пятницам.

Это означало, что сотрудники берут на себя дополнительные обязанности. Им пришлось работать больше, стараясь следить за тем, чтобы остальные дела тоже не оставались без внимания. Но успех был вполне предсказуем. Уже за первый месяц они помогли сэкономить $30000, ожидаемая экономия за второй месяц составила $24000».

Узнав об этих результатах, финансовый директор Yarde пригласил сотрудников финансового отдела на обед, где вручил каждому в качестве премии за сэкономленные в первый месяц средства чек на $300. «Деньги, конечно, были с радостью приняты, но знакомство, личное общение с высшим руководством и ощущение признания для сотрудников были гораздо важнее, – говорит Фитцджеральд. – Они вернулись в офис, исполненные командного духа, после чего пересмотрели рабочее расписание и смогли организовать его таким образом, чтобы проводить еще одну дополнительную проверку по вендорским счетам».

**2.2. Социально-психологические методы мотивации**

**Создание благоприятного психологического климата в коллективе.** Задача не такая простая, как может показаться, и зачастую для ее решения прибегают к услугам профессионалов – психологов и специалистов по консалтингу.

Если размеры коллектива позволяют, руководитель должен стараться иногда беседовать с подчиненными на нерабочие темы.

**Разделение успеха.** Разделение успеха компании с сотрудниками – это нечто большее. Чем выражение признательности или даже денежные премии. Когда люди чувствуют, что вносят свой вклад в достижение компании, они дольше сохраняют ей верность и более ответственно относятся к своей работе.

###### Участие в инновациях. Участие в инновациях – это как бы улица с двусторонним движением. Сотрудники чувствуют, что им доверяют и их ценят, особенно когда какие-то идеи принимаются к рассмотрению или, что еще лучше, претворяются в жизнь.

##### **Командировка как награда.** Для тех, кто часто ездит по служебным делам, командировка вовсе не награда. Но сотрудник, все время сидящий в офисе, может обрадоваться поездке как выигрышу в лотерею.

# **Рабочее место.** Производительность и эффективность труда работников теснейшим образом связаны с условиями их труда. Все имеет значение: рабочее пространство, оборудование, наличие или отсутствие кондиционирования воздуха, даже степень комфортабельности мебели.

Существует такая наука, как эргономика. Упрощенно эргономику можно определить как науку, изучающую влияние условий труда на организм. На производстве эргономика увязывается не только с комфортом, но и безопасность. После того как для многих служащих основным занятием стала сильно утомляющая работа на компьютере, вопросы эргономики вышли на первый план при организации рабочего процесса.

Оснащение рабочего места приспособлениями для удобства и безопасности позволяет поднять производительность труда, уменьшая неудовлетворенность работой и сглаживая выдвигаемые сотрудниками претензии. Это одновременно показывает заботу руководства о здоровье и безопасности людей, что тоже является важным моральным стимулом.

Эргономика – конструирование и использование мебели и других офисных приспособлений, уменьшающих физическую нагрузку на работников.

*Эргономические приспособления*

Перечисленные ниже приспособления заметно снижают усталость во время работы:

* Подставка для ног, уменьшающая нагрузку на поясницу;
* Подголовники для тех, кому приходится часами вести деловые переговоры по телефону;
* Подушки на стулья, поддерживающие поясницу.

*Облегчение работы за компьютером*

Однообразный характер большинства выполняемых за компьютером операций – нажимание клавиш и щелканье мышью- может вызвать сильный дискомфорт. Серьезную проблему представляет и утомляющее глаза излучение монитора.

Имеется множество приспособлений

для облегчения работы за компьютером.

* Упор для запястья;
* Эргономичная клавиатура;
* эргономичная форма мыши;
* Сенсорная панель;
* Выдвижная подставка для клавиатуры.

**Социальный пакет.** Социальный пакет как набор услуг имеет смысл там, где предприятию выгодно, чтобы сотрудники ими пользовались. Допустим, если офис фирмы неудобно расположен, лучше забирать сотрудников от метро собственным автобусом. Это предотвратит опоздания на работу и частично снимет усталость от дороги.

На одном из строительных предприятий до 60 процентов персонала составляют женщины рабочих специальностей, имеющие детей школьного возраста. В 2004 году руководство организовало социальный проект «Дети – наше будущее». Для всех детей персонала от шести до 17 лет была создана программа мероприятий, включающая спортивные праздники, кружки и секции, походы, летние выезды за город и т. п. Затраты предприятия на этот проект составили около 1 миллиона рублей. В результате резко сократилась текучесть кадров (при этом уровень оплаты труда сохранился). Понятно, что любая мать более высокой зарплате предпочтет спокойствие и уверенность в том, что ребенок под присмотром и занят полезным делом. Одновременно предприятие получило широкую известность в городе и области как «хороший работодатель». Проект до сих пор успешно продолжается.

Ту же сумму можно было бы потратить на прибавку к заработной плате работников. Простые расчеты показывают, что у каждого сотрудника она повысилась бы менее чем на 100 рублей в месяц. Эти деньги, безусловно, растворились бы в семейном бюджете и через короткое время забылись.

У социального пакета есть один «подводный камень»: если деньги нужны всем, то услуги, как правило, вызывают у сотрудников неоднозначное отношение. В примере с автобусом компания создает льготу для работников, живущих относительно далеко и ездящих общественным транспортом. А как быть с теми, кто живет по соседству или ездит на работу на собственном автомобиле? Они могут предъявить свои права на компенсацию. В примере с детской программой «обиженными» могут посчитать себя сотрудники, не имеющие детей школьного возраста.

Здесь целесообразно вспомнить, что социальный пакет – не благотворительность, а способ решения определенных проблем, как сотрудников, так и предприятия. Поэтому не стоит слишком заботиться о том, чтобы «осчастливить» всех без исключения: недовольные останутся всегда. Если же предложить персоналу заменить услуги денежными выплатами, скорее всего, этим воспользуется и те, кому услуги нужны. В результате важные для предприятия проблемы останутся нерешёнными, просто все сотрудники получат доплату, при этом не очень понятно, за что.

**Музыка на работе.** Музыка на работе – это сложный вопрос. Некоторых музыка отвлекает, другим, наоборот, помогает лучше трудиться. Если вы разрешили своим сотрудникам слушать музыку на работе, поинтересуйтесь, все ли с этим согласны. В противном случае вы должны оговорить с любителями музыки такую громкость, которая не будет беспокоить соседей.

Конечно, музыка вовсе не обязательна. Можно проводить еженедельный опрос, чтобы выяснить, какую музыку предпочитают сотрудники. Избранное можно включать к конце рабочей недели с 16:00 до 17:00. Такой подход имеет следующие преимущества:

* У большинства людей в пятницу после обеда уже не рабочие настроение;
* В пятницу вечером в офис редко заходят посетители;
* Участие в выборе музыки позволяет сотрудникам чувствовать себя членами коллектива.

**Вечеринка.** Вечеринки на работе также неизбежны, как и смены времен года. Если они проходят интересно, то служат отличным средством мотивации, давая людям возможность лучше узнать друг друга и немного повеселиться.

Отвечает ли это эмоциональным потребностям – вопрос спорный, но в настоящее время для многих именно с работой связана большая часть общения. Для тех, кто любит общение, вечеринки всегда будут развлечением и помогут больше ценить свою работу.

**2.3. Организационно-распорядительные методы мотивации**

**Карьерный рост.** Людям нравится думать, что их карьера прогрессирует. Даже небольшое увеличение ответственности дает положительный импульс. Карьера – отличная мотивация. Чем чаще расположены ступеньки служебной лестницы, чем разнообразнее титулы, тем больше возможностей для непрерывного роста. А непрерывный рост, в свою очередь, способствует удержанию в компании опытного персонала и создает возможность для воздаяния каждому по заслугам. Эта схема работает просто отлично.

Работайте над тем, чтобы ваши люди всегда имели перед собой карьерные цели и постоянно двигались в их направлении – тогда сотрудники проработают на предприятии до пенсии и станут трудится гораздо эффективнее застрявших на одной должности.

**Профессиональный рост.** Все существующие теории мотивации говорят о продвижении по службе и профессиональном росте как о двух различных понятиях, поскольку первый из факторов действует в рамках одной, конкретной организации, а второй способствует перемене места работы. Однако фактор профессионального роста может отлично использоваться в рамках крупной компании, где есть возможность перехода из одной области деятельности в другую.

**Гибкий график работы.** В последние годы распространяется тенденция, связанная с желанием разрядить часы пик, которая получила название гибкого графика работы.

Гибкий график работы – режим, предполагающий обязательное присутствие на работе в течение определенного периода времени и отработку установленного количества часов в неделю. Однако работники сами могут регулировать время начала и конца рабочего дня.

Гибкий график работы – действенное средство мотивации сотрудников, поскольку дает следующие преимущества:

* Дает возможность работать именно тогда, когда у людей наибольшая работоспособность («совы» не должны приходить к 8:00, а «жаворонки» могут раньше начинать рабочий день);
* Дает возможность сотрудникам самим распределять рабочее время.

**Создание команды.** Одна из самых популярных сегодня стратегий мотивации – создание команды.

Работа в команде под руководством лидера – это правильный принцип.

При создании команды преследуют следующие цели:

* Дать почувствовать сотрудникам, что их вклад оценен;
* Признать, что никакая цель не может быть достигнута без участия всех, кто работает в этом направлении, независимо от их положения в иерархии;
* Создать атмосферу уважения и доверия между членами команды;
* Обеспечить более эффективную связь между работниками.

Команды – группы людей, объединенных общей целью, использующие для ее достижения способности каждого члена команды и возможности объединенной группы.

**Разделение власти.**

Этот прием уже давно используют многие западные фирмы. Компанию превращают в акционерное общество, а сотрудники получают часть акций. Теперь они заинтересованы в ее благополучии и процветании, ведь от этого зависит их доход как акционеров. Соответственно, уровень лояльности служащих и качество их работы повышается.

**Глава III. Основные пути повышения мотивации персонала**

**фирмы «Балтмоторс»**

**3.1. Общая характеристика фирмы «Балтмоторс»**

Компания "Балтмоторс" представляет собой холдинг компаний объединенных одной задачей-производством и сбытом мотороллеров, а также послепродажным обслуживанием техники.

Компания Балтмоторс родилась в Калининграде в 1996 г. Со дня своего основания основная деятельность компании - продажа и обслуживание новых автомобилей, мотоциклов, скутеров и водной техники.

С 1996 по 2001 год - лидер продаж новых автомобилей и техники для отдыха в регионе. В 2002 году принято решение о диверсификации бизнеса и выходе на Российский моторынок.

С 2003 года компания занималась организацией сборочного производства мототехники в Свободной Экономической Зоне в Калининградской области. В качестве партнера выбран один из лидеров мотопромышленности Китая - корпорация Qingqi (Чин-чи).

5 апреля 2004 года прошла торжественная церемония открытия Первого в России сборочного производства скутеров, мотоциклов и ATV. В этот день с конвейера сошел первый мотороллер - Smile. На презентации присутствовали первые лица области - Губернатор Владимир Егоров, руководители корпорации Чин-Чи (директор по поставкам комплектующих Ванг Ружиан), генеральный директор компании Балтмоторс - Сивков Дмитрий.

Модельный ряд, выпускаемый компанией Балтмоторс, - скутеры 50 и 125 куб., в основе которых лежат прототипы мотороллеров японских производителей - Suzuki, Yamaha и Honda.

В 2004 году было собрано более 3500 скутеров. За восемь месяцев 2005 года будет собрано 10000 скутеров шести моделей. В течение трех следующих лет компания Балтмоторс планирует выпускать до 30 моделей различной мототехники, в том числе мотоциклов и квадроциклов, а также достичь объемов производства в 30000 единиц в год.

Деятельность строится по следующей схеме:

закуп комплектующих,

доставка их до порта Калининград,

сборка мотороллеров,

доставка готовой техники до оптовых складов.

Кроме производства Компания Балтмоторс осуществляет продажу и готовой техники. Кроме оптовых продаж, предприятие наладило также сбыт мототехники и через розничную продажу, через два мото-салона, расположенных в г. Калининграде и г. Москва.

Продукция производится и продается на территории России под брендом ВМ (Би эМ, сокращенное название "Балтмоторс"), и позиционируется как новый, качественный российский продукт в области мототехники, соответствующий современным требованиям, что подтверждается сертификатами Госстандарта России.

В настоящий момент производится шесть моделей скутеров 50 и 125 куб. см., продающихся по единым рекомендуемым розничным ценам. В ближайшее время будет начато производство мотоциклов и ATV c объемом двигателя 50, 90, 110, 125, 150 и 200 куб. см.

Со статистическими данными можно ознакомиться в приложении.

**3.2. Анализ уровня мотивации в организации «Балтмоторс»**

Для того, чтобы разработать эффективную систему мотивации персонала, прежде всего необходимо проанализировать текущий уровень.

Для этого в фирме «Балтмоторс» было проведено тайное анкетирование. (Образец анкеты можно найти в приложении). Анализируя полученные результаты, можно сделать определенные выводы. Самое главное, мотивация развита очень слабо. Из всех видов мотивации и стимулирования применяются лишь премирование и проведение совместного досуга. На таком современном предприятии этого явно не достаточно. Необходимо всесторонне стимулировать работников.

**3.3. Разработка системы эффективной мотивации**

Очень сложно руководителю подобрать именно те виды стимулирования и мотивации, которые принесут ожидаемый результат. Нельзя беспорядочно использовать премии, бонусы, благодарности, вечеринки, командировки и т.д., иначе получится обратный эффект. Я хочу предложить систему мотивации для топ-менеджеров.

***Прямая зависимость заработка от результатов***

Механизм крайне прост. Размер вознаграждения руководителя напрямую зависит от результатов работы компании. Топ-менеджер получает прибыль в том случае, если бизнес успешно развивается (растет его стоимость и рентабельность). Если же если у компании за определенный период прибыль нулевая, директор получает плановую зарплату. В то же время руководитель будет терпеть убытки в заработке, если рентабельность бизнеса стала ниже (как с точки зрения снижения доходов, так и с точки зрения увеличения затрат). На практике возможно использование квартальной корректировки зарплат. То есть для каждого топ-менеджера нужно рассчитать индивидуальный коэффициент его влияния на результат работы компании.

***Прозрачность и контролируемость***

Эффективная мотивация предусматривает определенное доверие сторон и общую заинтересованность в положительном результате. Для топ-менеджера важно понимать ключевые параметры, по которым будут оценивать его эффективность. Ими могут быть: выполнение плановых показателей, увеличение стоимости активов, повышение капитализации бизнеса и др. Для каждого предприятия и тем более для каждого руководителя они индивидуальны. Именно прямое участие топ-менеджера в бизнесе является апогеем признания его значимости со стороны коллег и владельцев компании. Это гораздо более сильный мотиватор по сравнению с традиционными материальными стимулами.

Следует заметить, что лучшие руководители уже достигли определенных высот в своей карьере, а их вознаграждение настолько высоко, что повышать его некуда. Следовательно, мотиваторами для этих людей становятся моральные факторы: общественное признание, возможность поделиться опытом с коллегами и приемниками, большая ответственность и прямое участие в принятии стратегических решений. Когда речь заходит о мотивации топ-менеджера говорить об одной единственной жесткой схеме невозможно - слишком все индивидуально. Комбинации могут быть различны: разнообразные социальные льготы, как для самого менеджера, так и для членов его семьи, кредиты на обучение или на покупку жилья, статусные машины, возможность публичной деятельности, выступления на конференциях и выставках, участие в профессиональных конкурсах.

Получаемая в итоге схема сочетает комфортность условий для работы, профессионального общения и роста.

***Четкий контракт***

Главное условие принятия системы мотивации топ-менеджером заключается в простоте ее изложения. Контракт может быть как стандартным регламентом мотивации по всей компании, так и индивидуальным договором. Если каждый, читая документ, понимает, что лично он должен сделать для того, чтобы получить премиальные выплаты и все остальные социальные льготы, то, скорее всего, такая система будет принята. Конечно, при этом система должна быть не только понятной, но и справедливой.

***Система требований и задач на этапе стратегического планирования***  
Система мотивации должна быть реалистичной. Внедряя любую программу, нужно помнить: запустив в работу даже самую привлекательную схему, компания уже не сможет ее отменить. Именно поэтому надо быть точно уверенным, что данная система мотивации необходима на конкретном этапе развития и что компания располагает достаточным бюджетом для ее реализации. Из схемы нельзя делать исключения, иначе топ-менеджеры не будут доверять предприятию. Если компания столкнулась с какими-то неожиданными последствиями, лучше придумать другую программу, которая компенсирует эти моменты.

***Профессиональное внедрение***  
Систему должны разрабатывать и внедрять профессионалы, поскольку мотивация - это тонкий инструмент, требующий тщательной «настройки». Отрицательный резонанс может нанести большой экономический и психологический ущерб. Подготавливая систему мотивации, следует помнить, что топ-менеджера интересует в первую очередь содержание работы. Он не будет выполнять неинтересные для него операции, сколько бы за них ни предлагали заплатить. Поэтому важно прописать и достигнуть соглашения во всех деталях стратегических и оперативных задач.

Так же можно предложить методы стимулирования, которыми могут воспользоваться топ-менеджеры.

***Моральное стимулирование****.* Моральное стимулирование может осуществлять по двум направлениям: *поощрение* (знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной и письменной форме) и *порицание.*  Эффективность порицания зависит от индивидуально психологических особенностей работника. К примеру, одно и то же критическое замечание может дать разные результаты: бурную реакцию холерика, повышение деятельности у сангвиника, потерю работоспособности у меланхолика и не оказать влияния на флегматика.

Для использования такого фактора мотивации, как моральное стимулирование. Нужно хорошо знать коллектив. Для этого необходим индивидуальный подход к каждому человеку, а также широкий спектр всевозможных мер стимулирования.

В качестве мероприятий такого рода можно предложить проведение конкурсов профмастерства в масштабе фирмы, города, области; присваивать за достигнутые результаты звания лучшего бухгалтера. Менеджера по продажам и т.д.

Возможным вариантом морального стимулирования можно считать привлечение работников к привлечению управления организацией, планирования, создания стратегии и тактики.

***Условия труда.***Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие – это резко снижает мотивацию, т.е. внимание работников переключается на этот фактор.

## *Как сделать рабочее место интересным?*

* Развешиваем на видных местах картины;
* Рабочие место с хорошим естественным и искусственным освещением;
* Разрешать сотрудникам класть рядом с собой личные вещи;
* Держать в рабочих помещениях живые растения;
* Использовать для отделки стен не только белый или стандартный для деловых помещений зеленый цвет.

#### *Использование цвета*

Многочисленные исследования показали, что цвета влияют на настроение человека; правильное сочетание цвета позволяет создать атмосферу, благоприятную для концентрации внимания, усвоения информации и запоминания. Например, отсутствие живых оттенков вызывает скуку, а слишком большое разнообразие красок повышает возбудимость. Чрезмерность какого-то одного цвета раздражает и мешает сосредоточиться.

* Зеленый снимает напряжения и успокаивает;
* Синий также успокаивает и способствует разрешению конфликтов.
* Красный усиливает внимание и ясность мышления, но его яркость может и раздражать;
* Желтый порождает чувство гармонии, однако его яркие оттенки способны создать для некоторых дискомфорт.

# Каким же образом использовать цвет в офисе? Можно найти различные декоративные элементы или же просто выкрасить стены. Причем для большего эффекта три стены оставить белыми, а четвертую сделать какой-нибудь яркой. Если же вы не хотите браться за кисти и краски, всегда можно купить несколько недорогих растений или искусственных цветов и расставить их в офисе.

#### *Да будет свет!*

Восприятие цветов зависит от освещения. Люминесцентные лампы усиливают холодные тона, Например, синий, и приглушают теплые, скажем красный. Дневной свет и лампы накаливания создают противоположный эффект – приглушают холодные тона и подчеркивают теплые.

В тесных рабочих помещениях используйте цвета слабой интенсивности. Под интенсивностью понимается насыщенность цвета. Например, в красной гамме розовый менее интенсивен, чем бордовый.

.*Эргономические приспособления*

Перечисленные ниже приспособления заметно снижают усталость во время работы:

* Подставка для ног, уменьшающая нагрузку на поясницу;
* Подголовники для тех, кому приходится часами вести деловые переговоры по телефону;
* Подушки на стулья, поддерживающие поясницу.

*Облегчение работы за компьютером*

Однообразный характер большинства выполняемых за компьютером операций – нажимание клавиш и щелканье мышью - может вызвать сильный дискомфорт. Серьезную проблему представляет и утомляющее глаза излучение монитора.

Имеется множество приспособлений

для облегчения работы за компьютером.

* Упор для запястья;
* Эргономичная клавиатура;
* эргономичная форма мыши;
* Сенсорная панель;
* Выдвижная подставка для клавиатуры.

***Подарки.*** Дарить подарки – древний обычай, свойственный многим народам. В некоторых странах, например, в Японии, это целая наука. С помощью подарка можно выразить уважение, расположение, благодарность и одобрение.

Практика мотивации сотрудников фирм с помощью подарков получила широкое распространение, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению.

*Поводы для подарков*

Поводов для вручения подарков может быть множество. Хорошим стимулом будет подарок, приуроченный к окончанию работы или преследующий какую-то определенную цель. Особую радость может вызвать подарок просто так.

* День рождения сотрудника, годовщина его работы в компании или уход в отпуск.
* Достижение командой какой-либо цели или выполнения очередного этапа работы над проектом.
* Каждый раз, когда клиент выражает удовлетворение работой одного из ваших сотрудников
* Когда сотрудник делает сверх положенного, чтобы помочь коллеге

*Советы и предостережения*

* *Будьте осмотрительны.*Избегайте дарить подарки только одному сотруднику, причем не связанные с результатом работы.
* *Варьируйте.* Подарки не должны надоедать.
* *Подарок – не подкуп.*Подарок не должен предусматривать никаких ответных обязательств. Он служит лишь знаком внимания.
* *Правильно выбирайте.* Подарки с сексуальным подтекстом или демонстрирующие плохой вкус могут создать для вас проблемы.
* *Не переусердствуйте.*
* *Проявите творчество.*

*Какие же подарки лучше всего делать на работе?*

* Любое угощение, в том числе пирожные, конфеты, пицца, фрукты, шоколад.
* Компьютерные аксессуары: коврики для мыши, заставки для экранов и упоры для запястья.
* Настольные игрушки, например, шары для снятия стресса.
* Блокноты с именем сотрудника.
* Необычные визитные карточки или подставки для ручек.
* Билеты на спортивные соревнования, в кино или на концерт.
* Визит массажиста.
* Популярные компакт-диски, книги, видеокассеты.
* Визит фокусника.

Нередко работодатели забывают, что у сотрудников есть семьи, поддержка которых необходима в напряженной работе. Очень впечатляющим будет выражение благодарности родным.

**Заключение**

Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является мотивация, определенная модель, которая существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы.

Мотивация – это не только технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника. Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успеха достигают, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и любыми способами добивается их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников.

Организация мотивации к эффективному труду – наиболее сложная задача для большинства компаний. И опытный руководитель знает, что самые лучшие сотрудники – те, которые реально представляют положительные цели и последствия своего труда. Стимулы и мотивы – ключевые условия эффективной работы практически в любой сфере бизнеса. Но создать их для каждого сотрудника – очень непросто.

Надо понимать, что невозможно создать универсальную систему мотивации, подобно вечному двигателю, работающему бесконечно и в любых условиях рынка. Схемы поощрения желательно пересматривать раз в 6-7 месяцев. Таковы требования современного рынка. Его повышенная динамика периодически делает актуальным или, наоборот, устаревшим отдельные виды побуждений к деятельности. Естественно, можно в зависимости от состава и потребностей людей делать ставки на разные виды поощрений. Но необходимо соблюдать ***золотые правила мотивации***, справедливые для всех ее разновидностей:

* мотивация должна быть реалистична;
* схема мотивации должна быть справедлива;
* принципы мотивации должны быть предельно понятны;
* мотивация должна отвечать ожиданиям сотрудников;
* система мотивации не должна быть застывшей.

Только соблюдая эти правила, удастся избежать ситуации, отраженной в известной шутке о том, что рабочий день сокращает жизнь сотрудника на 8 часов. Наоборот, грамотное применение удачных схем трудового стимулирования способно ровно на столько же продлить жизнь работающим людям.

**Список использованной литературы:**

1. 30 минут для овладения методами мотивации персонала. Патрик Фосис. – Издательство «Лори». Москва, 2001.
2. Баркер А. Как еще лучше… управлять людьми./ Алан Баркер. – Пер. с англ. В. Кашникова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003.
4. Волгина О.Н. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций./ Под ред. д.э.н. проф. Ю.Т. Одегова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
6. Десслер Гари. Управление персоналом/ пер. с англ. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997.
7. Маслоу А. Маслоу о менеджменте/ Пер. с англ. – Спб.: Питер, 2003
8. Мескон М., Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Дело, 1996
9. Петрушин В.И. Настольная книга карьериста. – Спб.: Питер, 2002.
10. Стивенсон Нэнси. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. – практ. пособие – 4-е изд. – М.: Дело, 2002.
12. Трудовой кодекс Российской Федерации.
13. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ГАНДЕМ». Издательство ЭКСМО, 1999.
14. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

Интернет сайты: