**Содержание**

Введение

1. Теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала; основные понятия и концепции мотивации труда

1.2 Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении

1.3 Мотивационные стратегии и методы

2. Управление стимулированием и мотивацией труда персонала

2.1 Отличительные особенности систем мотивации персонала в организациях России от организаций других стран

2.2 Стимулирование и мотивация персонала к труду в современных организациях

2.3 Анализ основных факторов мотивации труда персонала

3. Совершенствование системы мотивации персонала

3.1 Зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала

3.2 Мотивация как способ реализации стратегии компании

3.3 Разработка рекомендаций по стимулированию и мотивации труда

Заключение

Список используемой литературы

Приложение А

Приложение Б

Приложение В

Приложение Г

**Введение**

*Актуальность темы.* Одной из составляющих кризисной ситуации в экономике является кризис труда, основные признаки которого: девальвация трудовых ценностей, потеря трудом своей смыслообразующей функции, превращение труда из основы образа жизни в средство выживания.

Стратегией и тактикой решения данной проблемы является мотивация трудовой деятельности как целенаправленное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развитие на этой основе трудового потенциала [1, C. 72].

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности и, особенно, в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности. Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом [1, C. 73].

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане проблемой. Решение этой проблемы зависит как от объективных, так и от субъективных факторов, к числу которых по праву можно отнести:

* во-первых, за последние 10 лет резко обострилась проблема кадрового потенциала менеджеров-профессионалов, способных успешно управлять людьми и экономикой не только в экстремальных, но и нормальных рыночных условиях, так как менеджеры были и остаются основными носителями новых идей, разработок и их внедрения в управление социально-экономическими процессами;
* во-вторых, под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников управленческого труда, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических);
* в-третьих, снижение эффективности работников управленческого труда и управления в целом происходило и происходит в настоящее время под воздействием недооценки их роли со стороны государственных органов управления (правительство, региональные органы управления) и особенно управленцев государственного и оборонного сектора экономики;
* в-четвертых, наличие нерешенных проблем перечисленных выше, которые были порождены ошибками в кадровой политике, идеологизацией при подготовке и переподготовке кадров, засильем в структурах управления работников партноменклатуры, не имеющих соответствующей профессиональной подготовки в области организации производства, управления, экономики и науки, способствовало рациональному использованию резервов работников управленческого труда [1, c. 75].

Управление человеческими ресурсами было и остается в любом государстве наиболее актуальной проблемой, сравниться с которой не может никакая другая проблема, так как правильным разрешением проблемы управления трудом во многом будет определяться поступательное социально-экономическое развитие предприятий и государств в целом. Но успешное использование творческого потенциала во многом определяется, и будет определяться в будущем разработкой научно-обоснованных рекомендаций по повышению эффективности деятельности персонала, включающих подбор, расстановку кадров и их деятельность.

В настоящее время вследствие как отсутствия четкой программы выхода из кризиса всего народно-хозяйственного комплекса России, так и предприятий различных организационно-правовых форм собственности, проблема подготовки, переподготовки, расстановки кадров, к сожалению, недооценивается, из-за отсутствия конкуренции. При этом забывается главное, что выходу из кризиса как раз и будут способствовать менеджеры высшей квалификации, владеющие главным – новым мышлением. Они будут содействовать не только совершенствованию управлением человеческими ресурсами, но укажут пути рационального использования других категорий работников, пути разработки принципиально новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате, распределению социальных благ, планированию социальной карьеры.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

*Степень разработанности темы.* Вопросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, Теорию двух факторов Ф. Герцберга, Теорию Х и Теорию YД. Мак-Грегора и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия.

В работах отечественных ученых – Е.В. Белкина, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Т.И. Мухамбетова, Г.Э. Слезингера и других, находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотиваций, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений. Однако как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотиваций остаётся самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.

*Объектом* курсовой работы является стимулирование и мотивация к труду персонала организации.

*Предмет* – основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала.

*Цель* написания данной работы – исследование теоретико-методологических основ и практических приемов формирования мотивационного комплекса, адекватного нынешнему этапу развития рыночных отношений.

В соответствии с целью можно сформулировать следующие *задачи*:

* изучить понятия мотивации и стимулирования персонала организации;
* рассмотреть основные теории трудовой мотивации, а также их преимущества и недостатки;
* выделить основные стратегии и методы мотивации персонала;
* изучить отличительные особенности систем мотивации персонала в организациях России от организаций других стран;
* проанализировать основные факторы мотивации труда персонала;
* рассмотреть зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала;
* выделить основные пути совершенствования системы мотивации персонала.

*Методологические основы работы.* Для наиболее полного раскрытия темы курсовой работы были применены различные подходы и инструменты, в том числе общенаучные и частонаучные методы исследования. Был применён системный подход к рассматриваемой проблеме, а также метод анализа, то есть изучение различных документов по данной теме. К тому же при написании работы применялись структурно-функциональный, социологический, статистический, логический и сравнительный методы. В ходе написания применялись и другие методы.

*Научная новизна работы и её практическая значимость* заключается в том, что проблема мотивации и стимулирования персонала до сегодняшнего дня остается слабо разработанной, не смотря на наличие большого количества теорий и концепций. На практике реализация теоретических моделей осуществляется с большим трудом, так как руководителям для успешного внедрения системы мотиваций необходимо корректировать их в соответствии со спецификой своей организации и характеристиками сотрудников.

В курсовой работе исследованы условия и способы успешного функционирования мотивационной системы.

Так же дана оценка степени удовлетворенности сотрудников действующей системой мотиваций на практике их применения.

Разработанные в курсовой работе рекомендации предназначены, прежде всего, для использования в организациях в целях повышения эффективности проводимой системой мотиваций персонала.

В работе рассмотрены теории трудовой мотивации, эмпирический опыт и приводятся примеры внедрения этих знаний в реальные предпринимательские структуры, которые могут быть полезны менеджерам для анализа и понимания их поведения.

*Эмпирическая база.* В качестве эмпирической базы для написания курсовой работы были использованы научные статьи, учебные пособия, материалы, содержащие данные о мотивации; применялись статистические данные предоставленные Интернет-ресурсами: http: // www.top-manager.ru /, а также результаты собственного специального социологического исследования, проведённого в 2007 году в Управлении социальной защиты Министерства социальной защиты республики Татарстан в Нижнекамском муниципальном районе. К тому же эмпирическую базу курсовой работы также составляют материалы журналов «Управление персоналом», «Журнал управление компанией» и «экономический анализ».

*Краткое обоснование структуры.* Курсовая работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников, примечания и приложений.

Первый раздел содержит теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала. Второй раздел посвящен управлению стимулированием и мотивацией труда персонала. В третьем разделе освещены пути совершенствования системы мотивации персонала.

Общий объем работы составляет 54 страницы.

**1. Теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала**

**1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала; основные понятия и концепции мотивации труда**

На сегодняшний день под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических). Именно поэтому проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания.

Мотивация – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация – процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Мотивация имеет две формы:

1. внешняя мотивация – как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
2. внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, - которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность - потребитель - действие и влияние опыта и ожиданий;

1. знать, факторы, влияющие на мотивации, - «набор потребностей» которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
2. выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия – повышенная его доза может довести до самодовольства, и инерции [2, C. 233].

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и удовлетворение потребности.

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт снижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает людям, что некоторые действия помогают в достижении цели. Некоторые приносят награду, а некоторые придут к провалу, наказаниям. Действия, которые приведут успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели. Это закон аффекта, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции бихевиоризма (поведенческой психологии). Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей.

Влияние ожидания: люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желательной цели. Сила ожидания может базироваться как на объективной оценке вероятности достижения цели с помощью конкретной тактики действий, так и на прошлом опыте, но человек сталкивается с совершенно новыми ситуациями – в таких условиях мотивация будет наименьшей.

Изучение человеческого поведения и механизмов принуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

* содержательные теории мотивации;
* процессуальные теории мотивации [2, C. 235].

Из иерархической теории Маслоу можно выделить следующее, что существует главная зако­номерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека. Маслоу выделяет 5 основных уровней челове­ческих потребностей-мотиваций:

1. Основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага – это средства удовлетворения основных физиологических потребностей,
2. Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении).
3. Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).
4. Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и необходимости для предприятий, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус).

5. Потребность в самореализации, самовыражении (стремление реализовать свои способности).

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I, II уровня.

Целесообразно выделить три основных уровня удовлетворения физиологических потребностей существования: минимальный, нормальный и уровень роскоши.

*Минимальный уровень удовлетворения потребностей* существования (СМ) обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей.

*Нормальный уровень* (СН) может быть определен как субъективно, так и объективно. В первом случае критерием достижения СН-уровня целесообразно считать время, когда человек занят мыслями об удовлетворении нужд в пище, одежде, жилище и безопасности. Для СН-уровня это время не должно превышать 10% времени бодрствования. Объективной оценкой может стать потребительский бюджет, который эксперты считают достаточным для данного вида деятельности.

*Уровнем роскоши* (СР) предлагается считать такой, при котором удовлетворение потребностей существования выше СН- и СО-уровней и становится самоцелью и средством демонстрации высокого общественного положения [2, C. 237].

Свою классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей, развил Д. Маккеланд: 1) потребность достижения – как – потребность в конкурентоспособном успехе; 2) в привязанности (в теплых, приятельских отношениях с другими); 3) во власти – потребности в контроле, В зависимости от того, какая потребность преобладает – проявится различный тип руководителя [3, C. 250].

В отличие от Маслоу и Маккеланда двухфакторная теория Херцберга базируется на следующих положениях:

1. Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворенности, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условий называются поддерживающими или гигиеническими.

2. С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотиваций в случае, своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют мотивационными факторами [2, C. 240].

Существуют и другие классификации людских потребностей. Одни авторы выделяют такие человеческие потребности, как существования, связи, и роста, другие – достижения, соучастия и власти. Третьи предлагают двухфакторную схему классификации потребностей людей, включающую совокупность гигиенических и мотивирующих факторов поведения человека. Все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже условными, так как недостаточно учитывают все индивидуальные потребности различных категорий персонала. В принципе, как справедливо заметил М.X. Мескон, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей людей, по-видимому, просто не существует.

Теория, потребностей, предложенная Клейтоном Альдерферо исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в три группы: потребности существования; потребности связи; потребности роста. Эти группы потребностей достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Три группы потребностей расположены иерархически. Однако Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны, а не только снизу вверх, как в теории Маслоу. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность – более высокого уровня.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. Если, например, у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая потенциал мотивирования конкретного работника [3, C. 253].

Широкое распространение получила концепция Мак-Клелланда, классифицирующая потребности следующим образом: 1) *потребность достижения,* которая проявляется в стремлении человека добиваться стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее; 2) *потребность соучастия,* которая проявляется в виде стремления к. дружеским отношениям с окружающими; 3) *потребность властвования,* которая развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Если потребности присутствуют у человека, то оказывают заметное воздействие, на его поведение, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. Потребности приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения [3, C. 254].

В курсовой работе в наибольшей степени использовалась иерархическая теория Маслоу, на пяти основных уровнях человеческих потребностей которой основывалось проведённое социологическое исследование.

Однако следует заметить, что все приведённые модели и концепции не идеальны, и каждая имеет свои плюсы и минусы, изучению которых и посвящена следующая глава курсовой работы.

**1.2 Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении**

Разумеется, что приведенные выше мотивационные модели не безупречны и их можно подвергнуть критике за имеющиеся в них недостатки в теоретическом и практическом аспектах. Так, Дж. О'Шонесси со ссылкой на Л. Портера приходит к выводу и утверждает, что, например, модель Маслоу имеет следующие недостатки:

1. Категории Маслоу непригодны для решения практических задач. Мы не можем безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Отсюда, рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов. Мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями. Так, поведение согласованное и поведение конкурируещее могут вызываться одним и тем же мотивом.
2. Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу. Так, предполагая, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует тот факт, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности.
3. Хотя данная иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не вскрывается [4, C. 130].

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовала широкому признанию этой теории. Есть основания считать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и руководящих работников, у последних потребности в уважении и самовыражении часто не удовлетворены.

Думается, критический взгляд Дж. О'Шонесси и Л. Портера на мотивационную модель Маслоу касается лишь теоретических и методологических аспектов и в отрыве от производственного процесса и поведения человека в процессе труда. Зачем, например, люди должны, работая на производстве, жертвовать своей жизнью ради выполнения своего долга. В таких условиях человек часто оказывается под воздействием или несовершенства технологического процесса, или недостаточного внимания со стороны руководителя предприятия, стремящегося к экономии затрат на создание комфортных условий, ставя работника в экстремальные условия.

Не осталась вне критики и мотивационная модель Д. Макклеланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом Макклеланд использует так называемую проектную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся (спроецируются) его мотивы. Макклеланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности:

* в аффилиации (стремление к принадлежности);
* во власти;
* в успехе или достижении целей [4, C. 135].

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Макклеланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность в достижении целей. Она характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Отдельные авторы считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще не достаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда.

Хотя модель Макклеланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов [4, C. 136].

К сказанному можно добавить, что сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя подвергнуть критике, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, и это естественный процесс. Нельзя, конечно, полностью отрицать и отмеченные выше недостатки модели Д. Макклеланда.

Также подвергается критическому анализу и двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, которая отнесена к категории «мотивационно-гигиенической» и базируется на результатах исследований, в ходе которых осуществлялось выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека в процессе труда. Ф. Герцберг сделал главный вывод, который положен в основу мотивационной модели, а именно – «людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста».

В мотивационной модели Ф. Герберга отмечают три основных недостатка:

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь определить курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так как Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают «страдания» или «психологический рост».

2. Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Кинга, наиболее вероятная версия такова: «Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов».

3. Наконец, Д. Шваб и Л. Камингс указывают на то, что доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки «удовлетворение ведет к действию», не являлись экспериментальными [4, C. 140].

Дж. О'Шонесси, проводя дальнейший анализ мотивационных моделей, довольно детально рассмотрел теорию «Х» и теорию «У» Макгрегора.

Многое из теории и практики управления Макгрегор считал отражением взгляда на человека, характерного для теории «Х», а именно:

1. Средний человек от природы ленив – он работает как можно меньше.

2. Ему не достает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает чтобы им руководили.

3. Он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации.

4. Он от природы противится переменам.

5. Он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута» (угроза безработицы) и «пряника» (деньги).

Теория «У» придерживается следующего взгляда на человека:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в организации.

2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

3. Важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если администрация разделяет взгляды теории «Х», она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории «У» особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели компании как свои собственные, и тогда вероятность достижения целей компании высока. Макгрегор считает средством достижения высокой степени вовлеченности метод участия работников в принятии решений.

Теории «Х» и «У» отражают полярные позиции и взгляды. Но из сказанного следует, что руководитель, обнаруживающий жесткое, деспотическое поведение, должен придерживаться положений теории «Х» однако, такого однозначного соответствия между поведением и взглядами нет [4, C. 152].

Макгрегор утверждает, что люди становятся такими, какие они есть, потому что к ним так относятся. Социолог не отрицает, что поведение людей в промышленной организации в настоящее время примерно такое, каким оно воспринимается руководством [4, C. 152].

Таким образом, противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания, по нашему мнению, главным образом направлены на их совершенствование. Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы.

Для того чтобы устранить негативные последствия мотивации Б. Карлоф предлагает следующие подходы:

1. В драматической форме демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности.

2. Показать группе невозможность достижения поставленных целей.

3. Посеять недоверие между людьми, и прежде всего к их лидеру.

4. Образовать «раскольнические» группки, стимулировать перебежчиков, лучше всего превратить лидера группы в перебежчика.

5. Объединить чувство принадлежности к группе с недовольством, усталостью и ущербностью [4, C. 155].

Таким образом, рассмотрев основные теории и концепции мотивации и обозначив их преимущества и недостатки перейдём к изучению мотивационных стратегий и методов, изложенных в следующей главе.

**1.3 Мотивационные стратегии и методы**

Существуют три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. Стимул и наказание: люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, - наказывают.
2. Мотивирование через свою работу: дайте Человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким.
3. Систематическая связь с менеджером: определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается. Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации в предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми [5, C. 212].

Используются следующие мотивационные методы:

* использование денег для вознаграждения и стимула;
* наложение взысканий;
* развитие сопричастности;
* мотивирование через саму работу;
* вознаграждение и признание достижений;
* упражнение в руководстве;
* поощрение и вознаграждение групповой работы;
* обучение и развитие сотрудников;
* ограничение, лимитирование отрицательных факторов [5, C. 212].

Деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения – очевидная форма награды. Сомнение Херцберга в эффективности денег как средства мотивации заключается в том, что повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты зарплаты однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности труда. Но следует учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, прямо или непрямо связаны с удовлетворением многих потребностей. Например, в иерархии Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания и безопасности, они могут удовлетворять и потребность в самоуважении, в престиже и статусе, а также желания вещемании и алчности. Исследования показали, что деньги наиболее привлекательны для определенной группы сотрудников (25%) – молодых, напористых, мобильных профессионалов, по сравнению с другими группами лиц, которые предпочитают престиж и статус (19%) или удобства безопасной жизни и общения с приятелями (18%). Ясно, что все люди нуждаются в деньгах, и требуется им платить необходимую сумму для привлечения и: удержания в организации. Единственным исключением, выступают немногочисленные ситуации, когда внутренняя привязанность к работе превалирует над финансовыми соображениями. Деньги могут вызывать положительную мотивацию при определенных, условиях, но Херцберг прав, что неизменная систематическая плата может и демотивировать. Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как девмотиватора, следует:

* платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов;
* давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости;
* связать плату с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
* работник уверен, что его усилия будут поощрены соответствующе» наградой [6, C. 320].

Зарплата – это не единственная форма поощрения, возможны самые разнообразные поощрения. Например, в преуспевающих западных фирмах применяются следующие поощрения:

* хорошим работникам, как правило, каждые полгода увеличивается заработная плата;
* премия за выслугу дет через 5, 10 и более лет;
* оплаченное приглашение на 2 обеда или ужина в первоклассном ресторане, которое фирма выдает сотруднику, если он за целый год ни разу не брал больничного;
* принятие отделом кадров на себя личных забот и проблем сотрудников. Это, например, банковские кредиты, которые не удалось возвратить, другие долги, различные проблемы с детьми, помощь при болезни и других проблемах, - в этих случаях фирма бесплатно предоставляет юридическую помощь;
* выдается оплаченный чек на полное медицинское обследование в лучших медицинских учреждениях CIHAL;
* страхование жизни и здоровья;
* субсидируемый предприятием кафетерий;
* ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей в школах;
* организация детских учреждений;
* организация коллективных гаражей;
* повышение в должности без изменения заработной платы;
* предоставление права бесплатно пользоваться автомобилем фирмы;
* оплата расходов на бензин и ремонт личного автомобиля [6, C. 320].

Видный английский психолог Дж. Браун утверждает, что отсутствие информации о результатах собственной работы часто становится причиной инфантильности. Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда повысило эти результаты на 12-15 %. Большинство людей хотят звать, каких результатов они достирают своей работой. Каждая благодарность, награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полуденного поощрения. Менеджер должен уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это следует сделать сразу, чтобы вызванные у работника приятные эмоции ассоциировались с качественным и своевременным выполнением работы [6, C. 321].

Мотивация не есть только вопрос раздачи наград. Людям требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы.

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно: сама система зарплаты устроена так, что связывает награду с достижениями, а также требуется поощрение людей через повышение их ответственности и самостоятельности (внутренняя награда) и создание возможности повышения статуса, продвижения в карьере (внешняя награда). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. И они обесцениваются, если раздаются и получаются, незаслуженно «налево и направо».

Упражнение в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации позволяет, улучшать эффективность деятельности персонала, ибо умелое, руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа. Большое значение имеет личность и стиль управления руководителя.

Руководитель должен иметь в виду две цели: снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации, и увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных).

В общем виде выделяют следующие методы стимулирования результативности труда:

* экономические методы (денежные поощрения либо наказания в виде лишения премий, штрафов);
* целевой метод (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей повышает его активность);
* метод расширения и обогащения работ;
* метод соучастия или привлечения работников (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой) [5, C. 215].

Результативность работы подчиненных зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления применяемого руководителем.

Основным фактором повышения продуктивности является научно-технический прогресс. Его реализация в значительной, степени зависит от разработки систем и методов управления, обеспечивающих стремление людей к нововведениям, к рационализаторским предложениям по улучшению продукции технологии и условий труда. Чем выше инициатива и творческая активность сотрудников, тем выше конкурентоспособность и эффективность фирмы.

Таким образом, стало ясно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов. Очевидно, что зарплата – это далеко не единственная форма поощрения, возможны и другие самые разнообразные поощрения. Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям.

Рассмотрев основной теоретический материал по мотивации и стимулированию персонала, возникает потребность изучить особенности стимулирующих программ российских предприятий и проанализировать основные факторы, повышающие трудовую мотивацию сотрудников. Именно этим проблемам посвящен следующий раздел курсовой работы.

**2. Управление стимулированием и мотивацией труда персонала**

**2.1 Отличительные особенности систем мотивации персонала в организациях России от организаций других стран**

Разумеется, что мотивационные и стимулирующие мероприятия, проводимые в Российской Федерации и за рубежом во многом различаются.

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам. Но прежде всего:

*Первой* отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий России длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна – единственная мотивационная модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего применения.

*Вторая* отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

*Третья* отличительная особенность состояла в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

*Четвертая* отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и не заинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность [7, C. 110].

Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11,3% - не учитывают.

*Пятая* отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России, полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

*Шестая* отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений).

Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопроизводительно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

*Седьмая* отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры.

*Восьмая* особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И думается, соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран [7, C. 110].

Механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит, прежде всего, от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для инженерных коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников, в том числе инженерно-управленческих. Такое положение не позволяет добиться полного развития личности и её самореализации [7, C. 111].

Таким образом, выделив основную спецификусистем мотивации персонала в организациях России, отличающую её от организаций других стран, возникает необходимость рассмотрения особенностей современных российских систем симулирования и трудовой мотивации, применяемых на сегодняшний день. Изучению именно этой проблемы посвящёна следующая глава.

**2.2 Стимулирование и мотивация персонала к труду в современных организациях**

Персонал, как известно, является ведущим активом предприятия. Но именно реальный процесс мотивации и стимулирования, в зависимости от своего состояния, может или сохранять и увеличивать этот актив, или превращать его в пассив. Руководители, являясь непосредственными участниками данного про­цесса и «полномочными представителями системы стимулирования» на пред­приятии (в организации, учреждении) индивидуально понимают значимость связок «мотивы и стимулы», «мотивация и стимулирование» [8, C. 26]. Изучим, что же нового появилось в этой области.

В 2004-2005 учебном году Консалтинговой компанией ООО "РЕГУЛ-КОНСАЛТ" был проведен ряд семинаров-тренингов по современным технологиям управления персоналом, центральной частью которых являются вопросы развития мотивации и совершенствования систем стимулирования персонала. Семинары были организованы на ряде крупнейших российских предприятий, как в Москве, так и в регионах [9, C. 65].

С сожалением следует отметить, что многие участники семинаров впервые для себя лично поняли разницу между понятиями «мотив» и «стимул», «мотивация» и «стимулирование».

Напомним, что *мотивы - это внутренние побудители* отдельного человека-работника (индивидуальные мотивы), группы людей (групповые мотивы) или коллектива (коллективные мотивы).

Понятия «мотивация» и «мотивирование» используются не только в смысле формирования индивидуальных, групповых и коллективных мотивов, но и обозначения процесса влияния стимулов на мотивы для получения требуемого уровня мотивированности.

В свою очередь, относительно отдельного работника, группы или коллектива *стимулы* выступают как *внешние побудители* в труде, деятельности и работе, которые ему адресует предприятие. А система стимулирования определяется и конструируется на предприятии исходя из его возможностей, целей и уровня профессионализма руководителей [9, C. 65].

Исходя из такого понимания мотивов и стимулов, а также соответственных систем мотивации и стимулирования, участники семинаров выходили на их различные соотношения в текущей практике управления предприятием.

*Соотношение первое:* чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем сильнее ее действие, тем выше эффективность действия стимулов.

Это простое и вроде бы понятное, на первый взгляд, соотношение в отечественной практике управления предприятиями длительное время было лишено необходимого информационно-аналитического подкрепления по знанию мотивации своего персонала. Поэтому практика стимулирования на многих российских предприятиях базировалась и продолжает базироваться на неком внутреннем ощущении руководителями мотивации своего персонала.

*Соотношение второе (или обратное):* чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем слабее ее действие и тем ниже эффективность действия стимулов [9, C. 66].

Такое соотношение возникает по различным причинам, но главной среди них является, как отмечали участники семинаров, *незнание мотивации, или отсутствие необходимой аналитической информации.*

Используемые в рамках проведенных семинаров авторские методики по оценке систем стимулирования и обсуждение оценочной информации позволили выявить их типичные слабости, или «болезни».

*Первая типичная слабость* заключается в том, что руководители, как правило, рассматривают систему стимулирования в узком спектре стимулов, а работники – в более широком.

Руководители обычно относят к стимулам три классические группы.

* *Методы материального стимулирования -* виды заработной платы, доплаты, надбавки, премии, компенсации, материальная помощь и (в акционерных обществах) дивиденды и корпоративные опционы.
* *Социальный пакет* – оплата предприятием в том или ином процентном соотношении различных услуг и/или выполнение определенных социальных обязательств перед своими работниками.
* *Методы морального стимулирования,* находящие выражение, в принципе, в различных средствах морального поощрения.
* Работники рассматривают систему стимулирования в более широком спектре, добавляя к этому делению следующие группы.
* *Методы организационного стимулирования,* для которых характерны изменения в организации труда: гибкий рабочий день или график; частичное выполнение работы дома (так называемая телеработа); участие в совещаниях, заседаниях «не отходя от рабочего места» и прочее.
* *Условия труда –* санитарно-гигиенические, материально-технические, информационные, социально-бытовые, социально-психологические, условия социальной защиты, помощи, пространственные, эстетические, темпоритмические.
* *Стиль непосредственного руководителя,* находящий выражение в проявлениях его индивидуальных особенностей [9, C. 67].

В данном отношении следует отметить следующую закономерность. Методы морального стимулирования являются наиболее доступнымидля руководителей, но их палитра в практическом использовании, как правило, довольно бедна. Это, как выяснилось, объясняется тремя причинами:

* взгляд на стимулирование как на систему и процесс, имеющий преимущественно денежное выражение;
* никто не учил и не учит руководителей организационным и социально-психологическим технологиям использования этих методов;
* укоренившиеся представления, с одной стороны, о легкости и даже «советскости» этих методов (благодарность, ценный подарок, почетная грамота, фотография на Доске почета), а с другой – чрезмерная бюрократизация, например, процесса представления работников к награждению орденами, медалями, присвоению почетных званий.

*Вторая типичная слабость* системы стимулирования состоите том, что руководители рассматривают ее с чисто формальных позиций (то есть наличие прав по применению тех или иных методов), а подчиненные – как с формальных, так и с неформальных.

Работники предприятий делят методы стимулирования на следующие группы:

* *жесткие* - зафиксированные (документами) в системе стимулирования и используемые в соответствии с установленными и утвержденными внутрикорпоративными правилами. К ним относятся методы первой, второй, третьей и четвертой групп;
* *полужесткие* - частично зафиксированные и частично не зафиксированные (в зависимости от практики предприятия). В их состав работники включают частично методы из четвертой и пятой групп;
* *мягкие*, которые во многом зависят от стилевых особенностей руководителя и уровня его профессионального мастерства (шестая группа). Мягкие методы работники увязывают со стилевыми особенностями руководителей, поскольку здесь имеется так называемое поле для гибкого маневра [9, C. 67].

По мнению работников предприятий, большинство руководителей тяготеют к использованию жестких методов. Хотя приводились примеры того, как некоторые высокопрофессиональные руководители расширяют арсенал методов стимулирования за счет полужестких и особенно мягких методов. Например, можно работнику объявить благодарность в приказе. Поскольку у руководителя подразделения нет такого права, он придерживается установленного порядка, то есть выходит с соответствующим ходатайством к руководителю предприятия. В результате бюрократическая машина закручивается, теряется время, и эффективность такого поощрения резко снижается. Но ведь благодарность можно объявить устно, перед коллективом подразделения, в ходе повседневного общения. То есть наряду с формальным вариантом метода имеются мягкие его разновидности, отличающиеся большей оперативностью и большим «откликом» (эффективностью).

И, наконец, *третья типичная слабость* систем стимулирования заключается в том, что они используются, как правило, без обратной связи.

Большинство работников предприятий (а среди них были и с большим стажем работы) впервые в жизни участвовали в тренинге, посвященном оценке той формальной (жесткой) системы стимулирования, которую на сегодняшний день имеет каждый из них на своем предприятии. Далее было предложено дополнить эту систему в соответствии с индивидуальной мотивацией, то есть «что бы я хотел(а) еще иметь среди формальных стимулов». И в результате список стимулов был серьезно дополнен [9, C. 68].

При этом на многих предприятиях не использовались и не используются какие-либо формы и методы оценки работниками системы стимулирования. То есть получается мотивационно-стимулирующий парадокс: работнику адресуется некий набор формальных стимулов, а как он их воспринимает и оценивает, никого не интересует. От работника ожидаются только результаты работы. Такое «стимулирующее равнодушие» - весьма характерная черта российской практики.

Таким образом, практической закономерностью в области мотивации и стимулирования работы персонала является наличие более широкого спектра внешних и внутренних мотивов, а также методов стимулирования, чем официально используется на предприятии. И это связано с индивидуальными особенностями как руководителей, так и подчиненных. Поэтому, как ни банально это звучит, знание индивидуальных особенностей каждого работника помогает лучше понять его мотивационное и стимулирующее поле, а также стратегии поведения, что, в свою очередь, помогает руководителю осуществлять правильную мотивационную политику.

**2.3 Анализ основных факторов мотивации труда персонала**

Как уже отмечалось выше, чтобы руководитель мог осуществлять успешную мотивационную политику, ему необходимо как можно лучше понять мотивационное и стимулирующее поле своих сотрудников, а это невозможно без знания основных факторов мотивации труда персонала.

Для изучения данной проблемы и нахождения путей её решения в мае 2007 года было проведено социологическое исследование в Управлении социальной защиты Министерства социальной защиты республики Татарстан в Нижнекамском муниципальном районе. Исследование проводилось путем опроса сотрудников при помощи индивидуальных анкет с использованием случайной бесповторной выборки (см. Приложение А). В ходе исследования было опрошено 20 работников Управления социальной защиты. Респондентам предлагалось ответить на вопросы, связанные с мотивацией и стимулированием труда (см. Приложение Б). Таким образом, при проведении исследования были получены следующие результаты.

Вопрос о видах, применяемых в организации мотиваций, со свободным конструированием ответа дал следующие результаты: чаще всех остальных респонденты упоминали о различных разновидностях материальных стимулов (55%), к которым, в частности, относили премии, выплаты и другие материальные поощрения. Разумеется, были упомянуты и социальные мотивы (например, дополнительные отпускные дни за стаж работы, грамоты за выслугу лет и другие) – 30%, а также мотивы безопасности (например, гарантия занятости, пенсионного обеспечения) – 10%.



Рисунок 1 – Удовлетворенность сотрудников организации действующей системой мотиваций

Между тем, в полной мере удовлетворены проводимой системой мотиваций в организации лишь 15% респондентов. 35% опрошенных высказали свое частичное одобрение, а 30% – посчитали проводимую мотивационную политику скорее неудовлетворительной. И 10% респондентов вовсе не довольны проводимыми мотивационными и стимулирующими мероприятиями (см. Рисунок 1).

Соответственно, вопрос об оценке по десятибалльной шкале применяемой системы мотивации получил довольно средние результаты. К примеру, наибольшее количество опрошенных – 45% – оценили внедренную в организации систему мотиваций на «5» баллов и 30% – на «6» баллов. Наивысшим баллом, поставленным респондентами, было «7» из десяти возможных (10%). Значительная часть – 15% опрошенных – оценили систему лишь на «4» балла, что, безусловно, ещё раз подтверждает неудовлетворённость ею и неверность проводимой руководством организации мотивационной и стимулирующей политики.

Вопрос о наиболее предпочитаемых респондентами видах мотивации к трудовой деятельности дал следующие результаты: 45% – наибольшее количество опрошенных – из всего предоставленного списка предпочли материальные стимулы. 20% посчитали, что в наибольшей степени их мотивирует карьера. Социальные стимулы и стимулы безопасности набрали соответственно по 15% и 10%. Это и очевидно, ведь все люди нуждаются в деньгах, и требуется платить им необходимую сумму для привлечения и: удержания в организации (см. Рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные факторы трудовой мотивации персонала

Приоритеты в разновидностях материальных стимулов выглядят следующим образом: 45% респондентов отдают своё предпочтение вознаграждениям за выслугу лет и по итогам работы за год; 25% – признались в том, что их интересует факт постоянного получения заработной платы (пусть даже не высокой). Индексация заработной платы волнует 20% респондентов, а 10% предпочли другие поощрения и выплаты. Из чего можно сделать вывод, что материальные стимулы и, в частности, их такая разновидность как вознаграждения и премии (за выслугу лет или другие профессиональные достижения) до сих пор остаются самыми востребованными и актуальными факторами, побуждающие сотрудников организации к труду. Из стимулов безопасности наиболее важными оказались: гарантии пенсионного обеспечения – 25%; бесплатное медицинское обслуживание – 20%; а также гарантии занятости (15%) и длительный оплачиваемый отпуск (15%). Такие стимулы как оплата временной нетрудоспособности (10%), профсоюзные дотации на питание, отдых в санаториях, лагерях (10%), обучение на различных курсах при поддержке фирмы (5%) оказались менее востребованными. Из социальных мотивов наиболее актуальными оказались возможность свободного и дружеского общения с коллегами (30%) и ощущение своей необходимости людям (55%). А среди потребностей высшего порядка наиболее востребованной оказалась потребность успеха. Так ответили 50% всех опрошенных сотрудников. Разумеется, такой выбор был ожидаем и даже в какой-то степени очевидным, ведь каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. По 25% ответов респондентов набрали потребность власти и потребность в причастии к чему или кому-либо.

С тем, что эффективные технологии стимулирования повышают трудовую мотивацию персонала организации, полностью согласилось 35% опрошенных, а 30% респондентов скорее согласны, чем отрицают это. Полностью не согласных с этим утверждением набралось лишь 5%, что ещё раз подтверждает необходимость проведения эффективных мероприятий мотивирования сотрудников организации.

Таким образом, на основе проведенного социологического исследования и полученных результатов можно сделать следующие выводы:

* самым основным, актуальным и эффективным фактором трудовой мотивации персонала являются материальные стимулы;
* гарантии пенсионного обеспечения и бесплатное медицинское обслуживание являются наиболее важными стимулов безопасности;
* ощущение своей необходимости людям сало ведущей социальной потребностью для персонала организации;
* среди потребностей высшего порядка для сотрудников организации наиболее востребованной является потребность успеха;
* значительная часть опрошенных сотрудников организации либо частично, либо в полной мере не удовлетворена проводимой в организации системой мотиваций;
* тем не менее, большая половина работников согласна с тем, что эффективные технологии стимулирования повышают трудовую мотивацию персонала организации.

Итак, очевидно, что действующая в Управлении социальной защиты система мотиваций по большей части не устраивает персонал организации и требует корректировочных изменений и дополнений, а в чем-то, возможно, и нововведений. Перечень таких возможных нововведений, дополнений и рекомендаций отражен в следующем разделе.

**3. Совершенствование системы мотивации персонала**

**3.1 Зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала**

Сегодня в России в связи с коренной реформой управления сложилась новая ситуация. В результате реализации мер по перестройке управления резко повышается самостоятельность предприятий и их руководителей. Возрастает ответственность за результаты работы. Руководители должны научиться управлять деятельностью коллективов предприятий в современных условиях. Новые задачи требуют обширных знаний и умений, а также изучения опыта других стран.

Мировой опыт стимулирования труда выделяет три модели – американскую, японскую и западноевропейскую. Специфические черты этих моделей могут быть полезны специалистам, разрабатывающим соответствующие системы организации и оплаты труда на своих предприятиях [10, C. 280].

*Американская модель.*В США и Канаде размер вознаграждения работника зависит от результатов его деятельности. Механизм стимулирования предусматривает дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде и индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе ежегодной аттестации.

Работники компании стимулируются не только за текущие результаты деятельности, но и за долговременную эффективность. Это выражается в предоставлении в качестве поощрения права на приобретение определенного количества акций компании по действующей на момент вознаграждения цене. Такая система целесообразна для стимулирования высшего и среднего звена руководителей, ответственных за долговременные результаты.

Действует система премирования за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей фирм [11, C. 46].

Стимулирование перспективных специалистов осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере»: либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей. Эти меры способствуют сохранению в компании наиболее ценных кадров.

Гибкая система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только увеличиваться, при этом часть заработка ставится в прямую зависимость от результатов общей работы. Основные виды дополнительной оплаты труда в США: премии управленческому персоналу; компенсационные выплаты при выходе на пенсию; специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами; премии, зависящие от величины прибыли, при неизменной величине базового оклада; доплаты за повышение квалификации и стаж работы, продажа работникам акций компаний [11, C. 46].

В американских корпорациях действуют две основные программы стимулирования сотрудников – компенсационная (в виде постоянного оклада) и премиальных выплат. В целях побуждения работников предприятия к более усердному труду в качестве дополнительных стимулов используют наградные бонусы и право на доход в виде акций. Бонусы не являются фиксированной величиной (в отличие от оклада) и могут варьироваться в значительных пределах. Они рассматриваются как награда, начисленная в качестве вознаграждения за услуги, оказанные компании в течение года.

Американские компании, прежде всего, уделяют внимание основному окладу и в целом общему «набору» выплат сотрудникам. Оплата менеджерам низшего звена обычно устанавливается на уровне окладов, типичных для соответствующих должностей в других компаниях. Оплата управляющих высшего звена не зависит от важности работы. На некоторых американских предприятиях повышение заработной платы зависит не столько от выработки, сколько от повышения квалификации работника и количества освоенных специальностей. Система «оплаты за квалификацию» охватывает высококвалифицированных рабочих, руководителей среднего звена, мастеров [11, C. 47].

*Японская модель.*Японцы в организацию системы управления сумели включить целесообразные элементы американского менеджмента и получить соответствующую «отдачу»: рост валового национального продукта. Изучая японский опыт, можно прийти к выводу, что наши производственныеусловия больше приспособлены к восприятию японских методов и подходов чем американских, с их жесткой нацеленностью на расчетливость, личную карьеру. Стремление японских управляющие организовать групповую работу, воспитание коллективизма, более бережное внимательное отношение к работникам представляет несомненный интерес длянаших руководителей.

Японцы поняли раньше многих, что высокое качество является не только фактором сбыта и движения издержек, но и способствует росту производительности труда. По их мнению, сокращение брака равносильно расширению сбыта товаров, произведенных при неизменном числе занятых. По оценкам экспертов, снижение доли брака на 2% вызывает рост производительности труда на 10% [11, C. 47].

Система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации используют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и другие.

Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации на первый план выдвигают преданность своих служащих компаниям. Отождествление служащих с корпорацией создает условия для высокой эффективности труда. В Японии каждый работающий убежден, что он – важное и необходимое лицо для своей компании и что ее судьба лежит на его плечах. Японские корпорации гарантируют этим служащим работу и используют систему вознаграждения, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Чем дольше человек работает в компании, тем выше его заработная плата и должность.

Заработная плата в Японии определяется, прежде всего, системой трудового стажа итрудовой квалификацией. Заработная плата в Японии состоит из месячной заработной платы и выплаты бонусов дважды в год. Обычно: выплачивается как вознаграждение, когда компания получает большую прибыль. Сумма бонуса определяется трудовым контрактом, и японские рабочие рассматривают бонус как часть заработной платы. Крупные японские корпорации предоставляют работникам накопительные льготы [12, C. 170].

Японцы считают, что руководитель должен быть специалистом, компетентным в вопросах, решаемых любым подразделением фирмы (при прохождении повышения квалификации он выбирает для освоения каждый раз новый участок работы). В основе кадровой политики – системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучения на рабочем месте, формирующие мощную мотивационную среду, которая позволяет готовить высокопрофессиональные кадры, эффективно реализовывать их творческий и интеллектуальный потенциал.

Смысл пожизненного найма заключается в реальном обеспечении заинтересованности работников трудиться в данной организации как можно дольше. Это зависит в основном от способности администрации заинтересовать работника оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет, премиями, повышением профессиональной подготовки, различными социальными льготами, неформальной заботой о сотруднике и его семье.

Действенная система оплаты труда обеспечивает его высокую результативность. Ранее размер оплаты труда работников зависел от их возраста и стажа, но постепенно увеличивалось значение квалификации и эффективности труда. В настоящее время величина заработной платы на 40% определяется стажем работы в компании [12, C. 170].

Трудовой мотивации, выработанной в рамках системы пожизненного найма и базирующейся на полной интеграции работника в компанию, соответствует особый тип материального стимулирования, известный под названием «пожизненная заработная плата». Смысл концепции «пожизненной заработной платы» состоит в том, что стимулируется не только труд, а, прежде всего работник фирмы. В японской системе заработной платы уровень вознаграждения определяется не выработкой, а стоимостью жизни работника.

*Западноевропейская модель.*Для западноевропейских компаний характерны три модели стимулирования труда: беспремиальная (функции стимулирования труда выполняет заработная плата); премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия; премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда.

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях (годовое вознаграждение из прибыли компании), в доходах (каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы), в капитале (в виде акций по их номинальной цене) [11, C. 48].

На некоторых промышленных предприятиях Германии заключаются договоры, по которым работник обязуется с максимальной отдачей использовать свой потенциал, намечая определенные показатели результативности. При этом он имеет право распоряжаться своим рабочим временем по личному усмотрению. В итоге повышается трудовая мотивация – человек не просто выполняет поставленные перед ним задачи, но и привлекается к участию в управлении своей деятельностью.

В Англии, Франции и ряде других стран получила распространение так называемая гибкая система оплаты, в основе которой – учет индивидуальных качеств работника, его заслуг и результатов работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов. Эту систему поддерживают высококвалифицированные специалисты и рабочие [13, C. 43].

Все более распространенной становится тенденция к отказу не только от индивидуальной сдельной, но и от повременной оплаты труда. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника, а не на указанную в дипломе. При этом поощряются приобретение новых знаний и повышение квалификации. Заработок работника зависит не от порученной ему работы, а от уровня его мастерства, то есть чем выше уровень квалификации, тем выше и заработок работника.

**3.2 Мотивация как способ реализации стратегии компании**

Безусловно, что каждый руководитель, основываясь на миссии компании, на её стратегических целях обязан разработать и внедрять в организацию мотивационные модели, стимулирующие сотрудников к эффективной трудовой деятельности.

Бесспорным фактом является и то, что система мотиваций открывает возможности для эффективной и продуктивной работы организации [14, C. 180].

В данной главе затронуты основные моменты системы мотиваций, использованных в ООО «Ямбурггаз-добыча» для внедрения единой информационной системы управления производством на базе системы SAP R/3 [15, C. 32].

В целях оценки корректности функционирования системы необходимо было внести в систему все данные о финансово-хозяйственных операциях в Обществе. Таким образом, объем работы для сотрудников Общества, занятых в проекте, в течение I квартала 2005 года увеличился вдвое. При этом приходилось вносить еще и необходимые изменения (настройки) в саму систему, что зачастую приводило к удалению данных и к необходимости их повторного внесения. В то же время откладывать далее внедрение R/3 было нельзя: только начало реальной работы в системе может вскрыть все ее недоработки, обеспечить эффективность обучения персонала, в конечном счете – реализовать цель проекта. В итоге именно период опытной эксплуатации стал наиболее напряженным этапом проекта. Продолжительность рабочего дня для участников внедрения по факту увеличилась до 12-16 часов. Люди работали все выходные и праздничные дни. Со своей стороны Общество постаралось обеспечить все необходимые условия для успешной работы. В частности, было организовано горячее питание на рабочих местах, транспорт для доставки людей на работу и обратно (круглосуточно), дежурство медицинских работников. Конечно, главным источником энергии для сотрудников, занятых в проекте, был их собственный энтузиазм и выраженное стремление к успешному завершению работы над проектом. Но появилось и понимание, что далее использовать только энтузиазм рядовых работников уже нельзя. Потребовалось нестандартное решение, благодаря которому удалось бы существенно повысить мотивацию участников проекта. При этом, что коллективный договор ООО «Ямбурггаз-добыча», как и генеральный коллективный договор ОАО «Газпром», предусматривает очень широкий спектр социальных льгот, гарантий и компенсаций работникам отрасли. Найти *дополнительные*эффективные мотивационные факторы в данной ситуации было весьма непросто. Более того, одни и те же факторы (денежные выплаты, льготы, гарантии) обладают индивидуальной ценностью для каждого работника. Для одних возможность получить направление на отдых в зарубежные пансионаты сопровождается внутренней удовлетворенностью от улучшения качества жизни, другим работникам гораздо более интересны дополнительные денежные выплаты, многие работники заинтересованы в возможности повышения собственной квалификации по самостоятельно избранному направлению за счет средств компании. Было и еще одно ограничение: одновременное использование различных мотивационных факторов могло привести к формированию негативного паблисити в коллективе вокруг проекта [15, C. 33].

Таким образом, в процессе поиска возможных механизмов усиления мотивации участников проекта нужно было ответить на следующие вопросы.

* Какие стимулы можно использовать?
* Как обеспечить эффективность используемых стимулов (или соответствие индивидуальным потребностям работников)?
* Как мотивировать участников проекта и при этом не выйти за рамки бюджета? [16, C. 128]

После анализа возможных альтернатив руководители остановились на использовании системы «Кафетерий». Суть системы состоит в том, что из списка возможных социальных льгот компенсационного пакета (медицинская страховка, служебный автомобиль, средства связи, пользование социальной инфраструктурой компании) каждый работник может выбрать в рамках установленного для него лимита такие льготы, которые для него наиболее интересны. При этом каждая льгота «стоит» определенное количество баллов; для каждой должностной позиции также установлено максимально возможное количество используемых баллов. Основные преимущества системы для компании заключаются в том, что при расширении возможности выбора социальных льгот расходы на них не возрастают, для работников – в возможности и праве выбора в соответствии со своими индивидуальными потребностями.

Каждому работнику, занятому в проекте, было предложено выбрать из общего перечня мотивационные факторы, которые обладают наибольшей ценностью именно для этого работника. При этом количество факторов зависело от индивидуального вклада работника в достижение целей проекта (каждый из участников обладал собственной ролью и индивидуальным уровнем влияния на успешность проекта).

На первом этапе руководителям структурных подразделений было предложено разделить всех участников проекта на следующие категории:

* *категория А.*Ключевые компетентны проекта. Работники, участие которых в проекте определяет его успешность;
* *категория В.*Работники, которые активно участвуют во внесении данных в R/3 или осуществляют техническое обслуживание системы;
* *категория С.*Работники, которые принимают участие в процессе внесения данных и в обслуживании системы в рамках стандартной продолжительности рабочего времени [15, C. 35].

Кроме того, уже на этом этапе было принято решение об общих мероприятиях, направленных на повышение мотивации всех участников проекта. В первую очередь было обеспечено информирование работников компании о проекте, об участниках его внедрения, формирование паблисити в отношении наиболее отличившихся через СМИ Общества. Далее был определен перечень мотивационных факторов в виде гарантий:

* выплатить единовременную премию в размере до трех должностных окладов;
* предоставить бесплатное направление на отдых в России или за рубежом в 2005 году;
* оплатить повышение квалификации по выбранному работником направлению на сумму до 30 000 рублей в текущем году;
* предоставить в 2006 году ежегодный оплачиваемый отпуск в период, выбранный работником (с учетом взаимозаменяемости);
* предоставить специальный дополнительный оплачиваемый отпуск в соответствии со статьей 116 Трудового кодекса Российской Федерации (в количестве 10 дней) в 2005 году (с учетом взаимозаменяемости);
* предоставить во внеочередном порядке поручительство для получения кредита на приобретение жилья пяти работникам, наиболее отличившимся в процессе внедрения SAP R/3;
* отметить наиболее отличившихся в проекте работников наградами ООО «Ямбурггаз-добыча»;
* включить в резерв для выдвижения на руководящие должности участников проекта по представлению руководителей структурных подразделений и руководителя координационного штаба по внедрению SAP R/3.

На основе первых пяти факторов была сформирована матрица, используя которую каждый участник проекта мог самостоятельно построить наиболее ценный для себя мотивационный пакет. Каждому участнику проекта был направлен комплект документов, включающий индивидуальное письменное обращение от имени генерального директора и анкету учета обязательств перед участником проекта SAP R/3 [15, C. 35].

Именные обращения были вручены каждому участнику проекта представителем кадровой службы или непосредственным руководителем. Необходимо отметить, что факт получения именного обращения от первого руководителя уже оказывал безусловное мотивирующее воздействие.

Все работники в процессе заполнения анкеты получили возможность сформировать мотивационный пакет (в зависимости от категории). Участники проекта категории А могли выбрать один из четырех вариантов сочетания блоков матрицы:

А1В1 – премия + обучение + отпуск в удобное время;

А1В2 – премия + дополнительный оплачиваемый отпуск;

А2. Гарантии Общества предоставить направление на отдых в России или за рубежом в 2005 году (со второй половины июня 2005 года).

В2. Предоставление специального дополнительного оплачиваемого отпуска (в количестве 10 дней) в 2005 году (с учетом взаимозаменяемости).

А2В1 – направление на отдых + обучение + отпуск в удобное время;

А2В2 – направление на отдых + дополнительный оплачиваемый отпуск.

После сбора всех сведений был подготовлен и издан приказ генерального директора, в котором были закреплены все обязательства работодателя, и возложена ответственность за их выполнение на конкретных руководителей [12, C. 35].

Опыт использования системы «Кафетерий» в ООО «Ямбурггаздобыча» позволяет говорить о наличии следующих очевидных преимуществ данного подхода:

* возможность индивидуализировать мотивационное воздействие на работников (пожалуй, самое главное преимущество, которое позволяет добиться высокой эффективности мотивации работников);
* повышение активности и самостоятельности самих работников через делегирование полномочий по конструированию собственного компенсационного пакета;
* относительно невысокие затраты на реализацию (дополнительных расходов фактически не возникает за счет перераспределения отдельных льгот и компенсаций.

В итоге предпринятые меры позволили успешно внести все необходимые данные для формирования бухгалтерской и финансовой отчетности в систему SAP R/3 в установленные сроки, завершить проект (а, следовательно, достичь основной цели); кроме этого, они позитивно повлияли на удовлетворенность работников трудом в Обществе. Учитывая изложенное, можно считать опыт использования системы «Кафетерий» в ООО «Ямбурггаз-добыча» успешным.

Таким образом, рассмотрев зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала и особенности российской системы мотиваций, перейдем к разработке основных рекомендаций по этой теме, изложенных в следующей главе.

**3.3 Разработка рекомендаций по стимулированию и мотивации труда**

#### Анализ эффективности влияния той или иной модели на поведение человека в процессе трудовой деятельности показывает, что эффективность труда во многих случаях зависит не только от мотивирующих факторов, но и от среды, атмосферы и трудовой этики [17, C. 230]. Таким образом, можно составить определенный перечень основных требований, практическая реализация которого позволяет наряду с мотивационными факторами максимально заинтересовать работника в высокопроизводительном труде. Ниже приводится список таких требований, которых должен придерживаться каждый руководитель:

1. Увязывать вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом.
2. Выражать публичное и ощутимое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории.
3. Всеми силами реализовывать принцип, по которому каждый работник должен явным образом получать свою долю от увеличения производительности труда организации в целом.
4. Поощрять работников участвовать вместе с руководителями в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.
5. Обращать особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается руководитель среднего звена при проведении программы перестройки и совершенствовании должностных обязанностей и рабочих мест.
6. Не допускать возникновения и развития ситуаций, при которых интересы сотрудников могут приходить в противоречие с целями повышения благосостояния фирмы (например, не следует вводить новую технологию, которая уменьшает безопасность труда или заставляет работать сверхурочно).
7. Не пытаться повысить стандарты качества до той поры, пока вы не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки (то есть. отказаться от выпуска товаров, не удовлетворяющих новым стандартам, платить больше за высококачественные компоненты, перевести на другую работу или уволить людей, не способных выполнять работу качественно).
8. Не создавать значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.
9. Не стараться представить дело так, что программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.
10. Не поддерживать создание каких-то специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ним и теми, кто действительно выполняет работу [18, C. 105].

Если руководители будут придерживаться таких предписаний, то это не только повысит действенность мотивационных факторов, но и значительно сократит конфликт интересов, которые находят место в любой мотивационной модели управления. Отсюда можно сделать вывод, что в любой структуре управления объективно существуют различные интересы предприятия и его работников, но не все интересы различны и противоположны. В большинстве случаев, как правило, удается найти пути к соглашению.

На сегодняшний день эффективные стратегии развития мотивации и стимулирования на практике являются одними из самых востребованных, но одновременно одними из трудно разрабатываемых. Главные причины этого заключаются в следующем:

* практическое отсутствие на предприятиях специалистов, владеющих оценочными методиками, которые позволяют периодически получать (в режиме мониторинга) информацию в области мотивации и стимулирования персонала.
* нехватка специалистов, имеющих опыт разработки подобных стратегий. Если обращаться за помощью из вне, то далеко не каждая консалтинговая компания в настоящее время имеет консультантов, компетентных в данной области.
* крайне малое количество оценочных методик открытого характера, позволяющих получать необходимую информацию в области мотивации и стимулирования персонала [19, C. 227].

Все эти и некоторые другие причины формируют любительский подход, который, как показывает практика и время, позволяет определять такие стратегии, которые во многом оказываются теоретическими, нереальными и, следовательно, остаются только на бумаге.

Одним из целесообразных предложений по совершенствованию систем мотивации является создание путем организационных изменений на предприятиях, организациях и учреждениях специальных отделов (групп) мотивации персонала. Разумеется, что такие отделы – не новшество, и они уже успешно функционируют на ряде российских предприятий. Однако, процент таких предприятий совсем не велик. Следовательно, необходимо как можно сильнее и быстрее распространить процесс внедрения таких отделов мотивации.

Функции отделов или групп мотивации персонала должны состоят из следующего рода деятельности:

* систематическое изучение мотивации работников различных подразделений предприятия;
* оценка эффективности используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда;
* разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников предприятия;
* определение и внедрение новых методов стимулирования труд;.
* обоснование новых систем оплаты труда применительно к разным категориям работников предприятия;
* формирование статистической базы данных по уровню мотивированности персонала и оценкам системы стимулирования с последующим использованием информации для разработки стратегии по развитию мотивации и системы стимулирования персонала;
* изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования [20, C. 18].

Таким образом, разрабатывая, регулируя и контролируя всю мотивационную систему организации отделы мотивации персонала существенным образом повысят эффективность действия такой системы.

Так как механизм стимулирования призван обеспечить интеграцию интересов руководителей предприятий и его работников путем разработки разнообразных форм материального, морального и социального вознаграждения, особое место в этих системах должны занять социально-психологические методы мотивации и разрабатываемые для этих целей социально-психологические и организационные программы.

К сожалению, на сегодняшний день большинство российских руководителей компаний видят мотивирующую силу труда преимущественно в материальном вознаграждении: они рассматривают материальное поощрение как стимул к работе, не уделяя должного внимания моментам «активизации» другого порядка, к которым относятся и воздействие на людей существующей в компании системы иерархии и коммуникаций, и процессы принятия решений, и внутрифирменный характер взаимоотношений членов коллектива.

Следует отметить, что в современных организациях 75-80% сотрудников имеют сугубо материальные ориентиры, определяющие результативность их работы; в то время как наличие ценностных ориентиров характерно для меньшей части людей [21, C. 33]. И было бы большой ошибкой забывать о таких сотрудниках.

В заключение, необходимо привести ряд элементарных правил и рекомендаций для руководителей, в ходе соблюдения которых процесс мотивации персонала организации к труду облегчится, тем самым, обеспечивая хороший микроклимат в коллективе, взаимопонимание руководителя и сотрудников, а также эффективную и продуктивную деятельность организации:

* в компании подбор сотрудников должен осуществляться в соответствии с четкими требованиями и критериями к соискателям;
* в системе управления должны присутствовать четкие установки по процессу выполнения работы и её оценке;
* в компании нельзя искусственно создавать «образ команды» и поддерживать его;
* в компании должны присутствовать распределение обязанностей между отделами и структура управления с полномочиями и функциями не должна быть размытой;
* руководитель не должен бросать свои идеи и реализовывать их до конца;
* в компании должна существовать система санкций за нарушения дисциплины
* в компании должна существовать продуманная эффективная система мотивационных мероприятий, удовлетворяющая всех сотрудников организации.

Таким образом, соблюдая эти нехитрые рекомендации, руководитель сможет выстроить правильную систему трудовых мотиваций и стимулов, наладить доверительные отношения с коллективом, добиться полной отдачи от сотрудников и, в результате, получить продуктивное и эффективное исполнение должностных обязанностей работников, что незамедлительно в конечном счете приведет к успеху, развитию и процветанию организации, предприятия или учреждения.

Разумеется, предложенные рекомендации не являются стандартными и оптимальными для всех предприятий и учреждений.

Каждый руководитель, основываясь на специфике деятельности своей деятельности, личностно-психологических характеристик сотрудников должен самостоятельно разработать и внедрить специальную индивидуальную систему мотиваций и стимулов, либо передать эти функции отделу мотивации персонала, если таковой имеется.

**Заключение**

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

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их [22, C. 18].

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

В ходе написания курсовой работы все задачи были выполнены.

В частности, были рассмотрены теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала, изучено управление стимулированием и мотивацией труда персонала, а также предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала.

При проведении исследования гипотезы отчасти подтвердились.

Тем самым были достигнуты цели курсовой рабой и социологического исследования.

Разработанные в курсовой работе рекомендации предназначены, прежде всего, для использования в организациях в целях повышения эффективности проведения мотивационных и стимулирующих мероприятий.

Разумеется, что предложенные рекомендации не являются идеальной моделью внедрения мотивационной системы. Очевидно, что данная проблема ещё требует дальнейшего глубокого изучения.

Перспективы дальнейшей работы над темой лежат в области поиска наиболее совершенных моделей трудовой мотивации и стимулирования персонала, а также выявления путей создания наиболее комфортных условий труда, как для сотрудников организации, так и для её руководителей, основанных на взаимном доверии и уважении.

Таким образом, в заключение отметим, что любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть. Нельзя допускать подобной ошибочной мысли [23, C. 45].

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

Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации персонала и успешно применяет их на практике.

**Список используемой литературы**

1. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2001, - 411 с.
2. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом »). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
3. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 368 с. – (Серия «Магистр делового администрирования»)
4. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.
5. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом / Под ред. Самыгина С.И. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 512 с.
6. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с. – (Серия «Зарубежный учебник»)
7. Шапиро С.А. Сколько стоит труд?: Учеб. пособие / С.А. Шапиро, Н.Е. Рабикович; Рос. акад. предпринимательства. – М.: ООО «Вершина», 2003. – 304 с.
8. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – СПб.: «Речь», 2002. – 292 с.
9. Голобурдонова Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. – 2006. - №23 (153). – С. 65-69
10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.
11. Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) // Пищевая промышленность. – 2005. - №7. – С. 46-48
12. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
13. Горбунов А.Н., Мамыкиа В.А. Когда план компенсаций не мотивирует // Журнал управление компанией. – 2006. - №4 (59). – С. 40-45
14. Теория и практика управления персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Авт. – сост. Г.В. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.: ил. – Библиогр. в конце разд.
15. Гарипов Л.С. Опыт использования системы «Кафетерий» для мотивации участников проекта внедрения ЕИУ SAP R/3 // Управление персоналом. – 2006. - №18 (148). – С. 32-35
16. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие. – М.: ТД Элит – 2000, 2002. – 592 с.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304 с. – (Серия «Высшее образование»)
18. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор – Пресс, 2003. – 160 с.
19. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: «Экзамен», 2000. – 352 с.
20. Едронова В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2004. - №15 (30). – С. 16-21
21. Балобанова Н.В. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? // Управление персоналом. – 2006. - №17 (147). – С.32-35
22. Протасов В.Ф. Дисбаланс «стимула» и «морковки» // Управление персоналом. – 2006. - №21 (151). – С. 18-20
23. Лойлова И.В. Как «убить» мотивацию сотрудников // управление персоналом. – 2006. - №11 (141). – С. 44-47

**Приложение А**

**Программа социологического исследования анализа основных факторов мотивации труда персонала (на примере Управления социальной защиты Министерства социальной защиты республики Татарстан в Нижнекамском муниципальном районе)**

**Проблема:** Одной из составляющих кризисной ситуации в экономике является кризис труда, основные признаки которого: девальвация трудовых ценностей, потеря трудом своей смыслообразующей функции, превращение труда из основы образа жизни в средство выживания.

Стратегией и тактикой решения данной проблемы является мотивация трудовой деятельности как целенаправленное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развитие на этой основе трудового потенциала.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания.

Как побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, увеличить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации, заинтересовать их?

На сегодняшний день такие вопросы всегда встают перед каждым руководителем, и он должен уметь повысить мотивацию своих сотрудников.

Тем самым, исследование данной проблемы и разработка оптимальных управленческих решений по поводу мотивации и стимулирования персонала, впоследствии успешно внедрённых в производство, позволит руководителям российских компаний побудить сотрудников своей организации к добросовестному и эффективному труду, что, несомненно, повлечёт за собой продуктивность деятельности и процветание фирмы.

Более частной и конкретной является проблема социологического исследования, заключающаяся в степени удовлетворенности сотрудников мотивационными мероприятиями, проводимыми руководящим звеном организации.

**Цель:** определить степень удовлетворённости сотрудников проводимой системой мотивационных мероприятий в организации, стимулирующих персонал к труду.

**Объект:** сотрудники организации Управления социальной защиты Министерства социальной защиты республики Татарстан в Нижнекамском муниципальном районе.

**Предмет:** удовлетворенность коллектива существующей в их организации системой трудовой мотивации и стимулирования.

**Гипотезы:**

*Главная гипотеза социологического исследования* – одним из основных факторов мотивации к труду в организации являются материальные стимулы.

*Дополнительная гипотеза:*

Сотрудники организации не удовлетворены существующей системой мотиваций и стимулирования труда.

В соответствии с целью и гипотезами социологического исследования можно выделить следующие **задачи**:

1. Выяснить степень удовлетворенности сотрудников существующими в организации мотивационными мероприятиями.

2. Выяснить степень влияния различных мотивационных факторов на результаты трудовой деятельности сотрудников.

3. Определить степень влияния материальных стимулов как одного из основных факторов мотивации к труду.

4. Выявить приоритеты в мотивационных и стимулирующих методах сотрудников.

**Интерпретация и операционализация основных понятий:**

|  |  |
| --- | --- |
| Интерпритация | Операционализация |
| **Мотивация** – это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации; процесс побуждения себя и других к достижению личных целей. | - теории мотивации  - концепции мотивации  - модели мотивации  - методы мотивации  - стратегии мотивации |
| **Эффективность** – достижение определенного эффекта, нужного результата. | - достижение намеченных целей  - наиболее минимальное количество затрат |

**Логическая структура инструментария**:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Операционные понятия | Индикаторы | Тип шкалы измерения | № вопроса в анкете |
| Роль мотивации в организации  - необходимость применения | Востребованность | номинальная | 9 |
| Модели мотивации  - существующие модели  - отношение к моделям мотивации | Предпочтения | номинальная  номинальная | 5, 6, 7, 8,  4 |
| Эффективность мотиваций  - эффективная модель мотивации | Степень удовлетворенности | ранговая | 2, 3 |

**Рабочий план исследования:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование мероприятий | Сроки исполнения | Ответственный за исполнение |
| 1 | Обсуждение и разработка программы и методического инструментария | 20 февраля –  27 февраля | Вазетдинова А.И.  Рафикова Р.С. |
| 2 | Утверждение программы исследования | 3 марта –  7 марта | Рафикова Р.С. |
| 3 | Составление и утверждение анкеты | 15 марта –  25 марта | Вазетдинова А.И.  Рафикова Р.С. |
| 4 | Тиражирование анкет и проведение исследования | 25 апреля –  30 апреля | Вазетдинова А.И. |
| 5 | Доработка и утверждение отчёта и выводов по итогам исследования | 5 мая –  10 мая | Вазетдинова А.И. |
| 6 | Выработка плана мероприятий по решению проблемы | 11 мая –  15 мая | Вазетдинова А.И. |

Данное социологическое исследование проведено в городе Нижнекамске, в организации Управление социальной защиты Министерства социальной защиты республики Татарстан в Нижнекамском муниципальном районе, в виде опроса сотрудников при помощи индивидуального анкетирования. Для проведения исследования была составлена анкета, на основании которой проводился опрос.

Данный опрос был проведён с использованием собственно-случайного метода. При отборе респондентов была использована случайная бесповторная выборка.

Для того чтобы решить поставленные задачи необходимо опросить 20 человек. При этом мы не претендуем на репрезентативность.

**Приложение Б**

**Анкета социологического исследования**

*Уважаемый сотрудник!*

Вам предлагается ответить на представленные в анкете вопросы. Просим Вас принять участие в нашем анкетировании, потому что для нас важно мнение каждого из Вас о методах мотивации и стимулирования к труду в современном управлении персоналом.

*Анкета анонимная*, т.е. свое имя указывать не нужно!

Правила заполнения анкеты: обведите кружком или подчеркните тот ответ, который соответствует Вашему мнению или впишите в отведенном для этого месте.

*Заранее благодарны за искренность!*

1. Какие мотивационные мероприятия применяются в Вашей организации (свободное конструирование ответа)?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Удовлетворены ли Вы системой мотиваций, применяемой в Вашей организации?

* + Да, удовлетворен(а)
  + Скорее да, чем нет
  + Скорее нет, чем да
  + Нет, не удовлетворен(а)
  + Затрудняюсь ответить

3. Оцените по десятибалльной шкале систему мотиваций, применяемых в Вашей организации, если она имеется:

\_\_\_1\_\_\_\_\_\_2\_\_\_\_\_\_3\_\_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_\_5\_\_\_\_\_6\_\_\_\_\_\_7\_\_\_\_\_8\_\_\_\_\_\_9\_\_\_\_\_10\_

4. Мотивы, в какой области в наибольшей степени побуждают Вас к трудовой деятельности?

* Материальные
* Безопасность
* Карьера
* Социальные
* Самоуважение
* Самовыражение
* Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Какие из материальных стимулов повысили бы Вашу заинтересованность в трудовой деятельности?

* Потребность постоянного получения зарплаты (даже не высокой);
* Вознаграждения за выслугу лет, по итогам работы за год;
* Другие поощрения и выплаты;
* Индексация заработной платы;
* Другие\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Какие из стимулов безопасности являются для Вас наиболее важными?

* Гарантии пенсионного обеспечения;
* Гарантии занятости;
* Обучение на различных курсах при поддержке фирмы;
* Оплата временной нетрудоспособности;
* Бесплатное медицинское обслуживание;
* Профсоюзные дотации на питание, отдых в санаториях, лагерях;
* Длительный оплачиваемый отпуск;
* Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Какие из социальных мотивов для Вас наиболее актуальны?

* Многолетняя привычка работать в данном коллективе;
* Возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
* Ощущение своей необходимости людям;
* Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Какие из перечисленных потребностей высшего порядка наиболее актуальны для Вас?

* Потребность власти;
* Потребность успеха;
* Потребность в причастии к чему или кому-либо;
* Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Считаете ли вы, что эффективные технологии стимулирования повышают мотивацию к труду персонала организации.

* + Да
  + Скорее да, чем нет
  + Скорее нет, чем да
  + Нет
  + Затрудняюсь ответить

Немного о себе:

1.Ваша профессия, специальность и занимаемая должность (вписать):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Образование:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Пол:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Возраст:\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы на предприятии \_\_\_\_\_\_\_\_ лет

**Приложение В**

**Различия между теориями Маслоу и Херцберга**

Таблица В.1 – Основные различия между теориями Маслоу и Херцберга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Маслоу | Херцберг |
| 1) Ориентация тео­рии | Ко всем людям | К «белым воротничкам» и специалистам |
| 2) Влияние потребностей на поведение | Все потребности могут мотивировать (быть мотивационными фак­торами для людей) | Только, некоторые по­требности могут моти­вировать |
| 3) Роль финансово­го вознаграждения | Мотивирует | Не, является ключом мотивации |
| 4) Перспектива | Относится ко всем лю­дям на все моменты жизни | Ориентируется на ра­ботающих |
| 5) Тип теории | Описательный (как есть) | Предписательный (как должно быть) |

**Приложение Г**

**Основные регуляторы трудовой мотивации**

Таблица Г.1 – Регуляторы мотивации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *1.Рабочая среда* | *2. Вознаграждения* | *3. Безопасность* |
| - Удобное рабочее место  - Низкий уровень шума  - Эргономика, дизайн  - Столовая  - Чистота  Хорошие физические условия работы | - Хорошая зарплата, справедливое вознаграждение по результатам работы  - Социальные блага (жильё, медобслуживание, детсады, санатории, спорт, питание) | - Ощущение своей принадлежности, необходимости для фирмы  - Уважение, признание со стороны коллег и руководителя  - Хорошие отношения в коллективе |
| **Главные мотиваторы** | | |
| *4. Личный рост* | *5. Чувство причастности* | *6. Интерес и вызов* |
| - Возможности для обучения  - Возможность карьеры  - Возможность экспериментирования, творчества, самовыражения | - Ощущение полезности своей работы  - Информированность о делах, планах, перспективах фирмы  - Совместное принятие решений | - Интересная работа  - Возрастающая ответственность  - Соревновательный эффект  Постановка трудных интересных трудовых целей |