**ВВЕДЕНИЕ**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

 Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

 В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов – нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника.

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

 Чтобы данное утверждение не казалось бездоказательным, в работе будут рассмотрены не только теоретические основы построения систем мотивации, но и конкретные результаты социологических исследований по оценке эффективности функционирующих мотивационных систем

**Целью данной работы** является анализ основных мотивационных моделей, раскрытие их достоинств и недостатков, области применения на практике, а также возможностей совершенствования механизма мотивации и применяемых на практике моделей мотивации работников.

Как следствие, предметом исследования и анализа является труд и мотивационные модели, способствующие или препятствующие повышению его эффективности.

**1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОСТВА**

**1.1. Роль и значение мотивации персонала**

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

1) создание философии управления персоналом.

2) создание совершенных служб управления персоналом.

3) применение новых технологий в управлении персоналом.

4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование[[1]](#footnote-1). Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов — психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения[[2]](#footnote-2).

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.

*Источник: Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. –С. 127.*

**Рис. 1. Схема протекания мотивационного процесса**

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются[[3]](#footnote-3):

* Высокая текучесть кадров
* Высокая конфликтность
* Низкий уровень исполнительской дисциплины
* Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения
* Халатное отношение к труду
* Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников
* Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных
* Низкий уровень межличностных коммуникаций
* Проблемы при создании согласованной команды
* Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников
* Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником
* Неудовлетворенность работой сотрудников
* Низкий профессиональный уровень персонала
* Безынициативность сотрудников
* Деятельность руководства негативно оценивается персоналом
* Неудовлетворительный морально психологический климат
* Недостаточное оснащение рабочих мест
* Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва
* Неразвитость соцкультбыта предприятия
* Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию
* Не налаженность системы стимулирования труда
* Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником
* Низкий моральный дух в коллективе

**1.2. Методы стимулирования персонала**

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных[[4]](#footnote-4). Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления[[5]](#footnote-5). В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

* Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.
* Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.
* Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. "Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)" [[6]](#footnote-6).

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы[[7]](#footnote-7). В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методах стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально - психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

**1.3. Теоретические основы стимулирования персонала**

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий "кнута и пряника" и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Теория Маслоу выделять пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру (рис.2).

Само –

выражения Вторичные

Уважения

Социальные

Безопасности и защищенности Первичные

Физиологические

*Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995. – С. 147.*

**Рис. 2. Иерархия потребностей Маслоу**

Теория МакКлелланда дополнительно к потребностям определенным классификацией Маслоу вводит потребности власти, успеха и принадлежности.

Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы делятся на гигиенические (размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля – они лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации нужно задействовать именно второй вид факторов.

Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий (основным стимулом людей к деятельности является определенное ожидание результатов или вознаграждения, поэтому мотивацию нужно осуществлять путем создания у людей соответствующих ожиданий), теория справедливости (основным мотивом деятельности людей служит оценка справедливости возложения на них данного вида деятельности и вознаграждения за него, именно воспринимаемая людьми степень справедливости определяет усилия затрачиваемые людьми на ту или иную деятельность), модель мотивации Портера – Лоуера (согласно этой модели результативность труда и степень прилагаемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности, в том, что оно будет получено).

На формирование потребностей влияют следующие факторы:

* пол;
* возраст;
* профессия;
* семейное положение;
* экономическая ситуация;
* политическая ситуация;
* уровень образования;
* воспитание;
* социальная принадлежность.

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат).

Между тем, жизнь не стоит на месте и "...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает"[[8]](#footnote-8). Поэтому в кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых методов и систем организации стимулирования.

Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же разработку новых.

Так, широкое применение сегодня находит партисипативный к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы[[9]](#footnote-9). Основные формы: партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.

Особого внимания заслуживает подход к управлению подход персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации[[10]](#footnote-10).

На мой взгляд, все перечисленные теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей (неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях либо на привычке и т.п.), поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы стимулирования.

Большое внимание в литературе сегодня уделяется так же возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы оказывающие демотивирующее воздействие[[11]](#footnote-11).

Проведенное журналом "Управление персоналом" исследование "Системы и методы мотивации" среди подписчиков деловых журналов "Управление персоналом" и "Трудовое право"[[12]](#footnote-12) показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка 3,82), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь (табл. 1)

 **Таблица 1**

**Оценка факторов мотивации по данным социологического исследования журнала "Управление персоналом"**

| Причина | Оценка по 5-балльной шкале |
| --- | --- |
| Оклад | 4,25 |
| Индивидуальная надбавка | 3,82 |
| Премии по итогам работы отдела, фирмы | 3,53 |
| Кредиты | 3,53 |
| % от продаж | 3,50 |
| Медицинское страхование | 3,48 |
| Квартальные  | 3,28 |
| Обучение | 3,20 |
| Материальная помощь | 3,09 |
| Оплаченные обеды | 3,06 |
| Оплата временной нетрудоспособности | 3,02 |
| Пособие по беременности и родам | 2,90 |
| Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет | 2,81 |
| Автомобиль | 2,56 |
| Мобильные телефоны | 2,09 |

*Источник: Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30*

Как достаточно важные отмечены следующие мотивационные формы:

* Хороший моральный климат в коллективе,
* Карьера,
* Хорошие условия труда,
* Оплата путевок,
* Социальные отпуска.

Определяющими причинами в ситуациях недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы названы следующие (табл. 2)

**Причины недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы**

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Оценка по 5-балльной шкале |
| Бесконтрольность  | 3,81 |
| Происхождение из соответствующей демографической среды  | 3,36 |
| Недостаток средств существования | 3,10 |
| Подверженность всех людей к искушению | 2,88 |
| Обида на компанию | 2,39 |

*Источник: Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30*

Среди наиболее возможных факторов демотивации в литературе называются[[13]](#footnote-13):

* Нарушение негласного контракта;
* Не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
* Игнорирование идей и инициативы;
* Отсутствие чувства причастности к компании;
* Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
* Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
* Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Рассмотрим указанные факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы:

1. Нарушение негласного "контракта"

При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую "среду обитания". Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало - потому что кандидаты бояться задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В "среду обитания" может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же - внутренняя мотивация испарилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

2. Не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам". Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т.е. "по ходу дела"), откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

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

Один из самых банальных примеров: сегодня довольно много специалистов - не лингвистов, которые достаточно хорошо знают один или несколько иностранных языков. При этом нередко их работа практически не требует применения этих знаний. Без практики язык забывается, а этот навык сейчас достаточно высоко ценится на рынке. Поставьте временную задачу: найти какую-нибудь информацию в иноязычном Интернете, перевести полезную статью по профилю работы специалиста - и он не будет так часто задумываться о том, что "торча в этой дыре", он забывает лучшее, что знал[[14]](#footnote-14).

3. Игнорирование идей и инициативы

Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в "первозданном" виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходить для реализации в Вашей компании.

4. Отсутствие чувства причастности к компании

Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может "пускать мыльные пузыри" во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. Необходимо так же учитывать, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: Для сотрудников "рутинной" сферы нужно создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутины и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделяйте их на "ощутимые" этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты, и, конечно, поощряйте их. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег

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

Рекомендации: радуйтесь "победам" Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

7.Отсутствие изменений в статусе сотрудника

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и явно из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

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

Особе внимание в современных условиях, по мнению специалистов необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя именно он сегодня зачастую остается в стороне[[15]](#footnote-15). Такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

## 2. Практическая часть

2**.1 Анализ мотивации трудовой деятельности работников частного предприятия общественного питания кафе «Дебют»**

Для поведения данного исследования было осуществлено анкетирование работников кафе «Дебют» в количестве 11 человек. Анкетирование проводилось анонимно, при этом респондентам сообщалась цель исследований.

**2.2Определение степени удовлетворенности персонала той или иной стороной трудовой деятельности**

Удовлетворенность определяет адаптацию к внешним и внутренним условиям жизни. Различают общую удовлетворенность (в целом жизнью и работой) и частную (личное отношение к деятельности предприятия). В анкете различные стороны удовлетворенности, как общую удовлетворенность, так и трудовым процессом. На данные вопросы дано 5 вариантов ответов от -2 до +2. Средний вариант ответа является нейтральным и оценивается в «0» баллов, максимально положительный (+2) балла, максимально отрицательный (-2) балла.

При обработке анкеты суммируется количество работников, ответивших по одному из пяти вариантов ответа, и определяется индекс удовлетворенности по следующей формуле:

 

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| где |  | шкала удовлетворенности |
|  |  | число респондентов, ответивших на данный вариант |
|  |  | общее число опрошенных |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №воп-роса | Кол-во ответивших по вариантам | Индексудов. | Содержание вопроса |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 6 | 1 | 2 | 0 | 0,73 | Удовлетворены ли Вы, в общем, и целом своей жизнью |
| 2 | 4 | 5 | 1 | 1 | 0 | 1,09 | Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой |
| 3 | 0 | 4 | 2 | 4 | 0 | 0,00 | Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников |
| 4 | 3 | 6 | 2 | 0 | 0 | 1,09 | Как бы Вы оценили положение дел на предприятии |
| 5 | 8 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1,64 | Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции |
| 6 | 1 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0,64 | Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда |
| 7 | 0 | 8 | 1 | 1 | 1 | 0,45 | Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии |
| 8 | 0 | 6 | 3 | 2 | 0 | 0,36 | Удовлетворяет ли вас нынешняя продуктивность труда работников |
| 9 | 2 | 6 | 0 | 2 | 1 | 0,55 | Вас устраивает величина Ваших заработков |
| Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу: |
| 10 | 4 | 2 | 4 | 0 | 1 | 0,73 | - дирекции организации |
| 11 | 0 | 8 | 3 | 0 | 0 | 0,73 | - руководителей среднего звена |
| 12 | 0 | 6 | 4 | 1 | 0 | 0,45 | - ИТР |
| 13 | 0 | 7 | 3 | 0 | 1 | 0,45 | -высококвалифицированных работников |
| 14 | 2 | 4 | 3 | 2 | 0 | 0,55 | - основной массы работников |
| 15 | 2 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0,73 | - неквалифицированных работников |
| 16 | 2 | 5 | 3 | 1 | 0 | 0,73 | Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать |
| Насколько размер заработков работников предприятия зависит от: |
| 17 | 4 | 6 | 1 | 0 | 0 | 1,27 | - от их трудовых усилий |
| 18 | 4 | 6 | 0 | 1 | 0 | 1,18 | - образования, проф. подготовки и опыта работы |
| 19 | 8 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1,64 | - экономического положения предприятия |
| 20 | 4 | 7 | 0 | 0 | 0 | 1,36 | - того, насколько администрация заинтересована в работнике |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0,64 | Как бы Вы оценили состояние отношений между работниками и администрацией на Вашем предприятии |

Вывод:

Вопросы №1 и №2 характеризуют общую удовлетворенность. Индекс удовлетворенности своей жизнью равен 0,73 что является довольно неплохим показателем, при этом индекс удовлетворенности работой в целом значительно выше и равен 1,09.

Работники считают, что заработная плата в достаточно большой степени побуждает эффективно работать (*I* = 0,73), а удовлетворенность величиной заработков оценивается в 0,55. При этом если справедливость заработков дирекции, руководителей среднего звена и неквалифицированных работников оценивается на уровне 0,73, то ИТР и высококвалифицированных работников - 0,45, а основной массы работников предприятия – 0,55.

Высоко оценивается зависимость размера заработной платы от объективных факторов, таких как трудовые усилия (1,27), уровень образования (1,18), заинтересованность администрации в работнике (1,36), экономического положения предприятия (1,64).

При этом, хотя положение дел на предприятии (1,09) и конкурентоспособность продукции (1,64) получили высокую оценку, отношение к условиям, организации, продуктивности труда и отношения между работниками и администрацией находятся на довольно низком уровне (от 0,36 до 0,64).

Самый низкий индекс соответствует уверенности в завтрашнем дне работников предприятия, что может быть обусловлено недостатками в работе службы управления персоналом.

## 2.3. Стимулирование работников кафе «Дебют»

Вопросы стимулирования работников в организации решает руководитель. Используются различные системы вознаграждения за труд, как важнейшее средство повышения производительности труда и качества работы.

В основном применяется такой метод стимулирования, как внешние вознаграждения.

1. Ежегодно увеличивающиеся заработная плата и премиальные выплаты.

2. Комплекс поощрительных мер, связанных со спецификой работы предприятия – бесплатная доставка работников кафе с работы, оказывается материальная помощь работникам, попавшим в чрезвычайные ситуации.

3. Предоставление льготных кредитов, условия которых зависят от стажа работы на предприятии.

Производятся доплаты работникам:

- за работу в праздничные и выходные дни;

- за профессиональное мастерство;

- за работу в ночное время.

Цель доплаты – стимулирование закрепления на предприятии постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям предприятия. Категория персонала, на которой распространяется доплата; все группы категории постоянных работников предприятия.

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда на предприятии широко применяются различные формы материального стимулирования за качественные достижения в работе в виде премий, годового вознаграждения.

Премия за основные показатели деятельности начисляются пропорционально заработной плате за фактически отработанное время за соответствующий период (месяц). Выплаты в целом производятся лишь при выполнении следующих показателей плана[[16]](#footnote-16)19:

- по выручке – 10%;

- по объему выполненных работ – 5%;

- по прибыли – 25%;

На предприятии размер премии объявляется приказом в процентах к окладу или фактически начисленному заработку. Предусмотрены следующие размеры выплачиваемых премий: не более 25% в месяц и 75% в квартал, к заработной плате за фактически отработанное время.

Надбавки к месячным окладам работников устанавливаются в зависимости от стажа работы. Основанием для начисления надбавок являются данные о стаже работы, подтвержденные отделом кадров. При временном заместительстве надбавка в соответствующем размере выплачивается к должностному окладу по основной работе.

Стимулом для эффективной работы служат также вознаграждения по итогам работы за год. В полном размере они выплачиваются, если работник полностью проработал календарный год. Размер вознаграждения устанавливается в процентах в зависимости от непрерывного стажа работы. На предприятии существует следующая шкала вознаграждения:

- 1 год – 10%;

- 2 года – 15%;

- 3 года – 20%;

- 4 года – 25%;

- 5 лет – 30%.

Также существует система поощрения официантов в виде ежедневных доплат за количество обслуженных посетителей в размере 3 рублей за каждого обслуженного человека. Следует заметить, что стимулирование официантов находится на наиболее высоком уровне, и это не случайно ведь официант это первый человек с кем приходится общаться посетителю и оттого насколько вежливо и быстро он будет работать и зависит, придёт человек в это кафе ещё или нет.

Все перечисленные выше средства стимулирования персонала являются способами материального поощрения, именно эти способы стимулирования работников являются наиболее распространёнными.

 Помимо материального поощрения применяется и система не материального стимулирования, таких как:

* организация питания внутри компании
* оплата транспортных расходов
* проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий
* организация совместных поездок
* проведение корпоративных праздников

 Применение таких форм коллективной мотивации может оказаться не только полезным, но и выгодным. Дело в том, что все сотрудники вынуждены тратить деньги на обеды и транспорт. Эти средства они получают от нас в виде зарплаты. Существующая ныне система налогообложения такова, что выплачивать сотрудникам высокие оклады и при этом не нарушать закон компании не в состоянии из-за немыслимо высоких налоговых издержек. В то же время, оплата таких расходов фирмой не влечёт за собой столь высоких издержек. Таким образом, система оплаты части расходов сотрудников компанией выгодна и тем и другим.

Необходимо понять, что в сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом компенсации сотрудникам фирмы, чем простое повышение зарплаты. При этом важно определить, какие формы коллективного стимулирования будут наиболее эффективны для конкретной компании. Особенно это касается тех компаний, которые на определённом этапе развития значительно ограничены в средствах для проведения социальных программ.

Все перечисленные меры повышения производительности труда относятся к “положительным” методам воздействия на работников, но помимо поощрения применяется и система штрафов. Штрафы применяются как крайняя мера за значительные проступки, такие как нахождение на рабочем месте в нетрезвом виде, грубость клиентам со стороны официантов.

Но штраф как мера воздействия, в данной организации практически не применяется.

**2.3Разработка и обоснование предложений по совершенствованию системы мотивации на предприятии.**

Анализ обработанных данных показывает, что наибольшую значимость для респондентов представляют блоки требований как ценностной, так и прагматической ориентации: высокая зарплата и интересная работа, доставляющая удовольствие, заслужить уважение окружающих, повышать квалификацию и знания.

Для повышения мотивации труда могут использоваться параллельно как материальное, так и моральное стимулирование.

Системы материального стимулирования:

* Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.
* Повышение уровня дополнительных премиальных выплат
* Введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж (администраторы, бармены);

Для повышения качества труда могут быть использованы системы штрафов и отмены премиальных выплат – в целях обеспечения экономической безопасности, возмещения причиненного ущерба предприятию в результате хищений, брак, прогулы.

В качестве моральных «стимулов» могут быть применены:

* Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.
* Трудовое стимулирование – предоставление возможности продвижения по службе, направление сотрудников в командировки на другие комбинаты, повышать роль сотрудников в участии управлением предприятием.
* Предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации, выплата стипендий «Отличникам».
* Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха как сотрудникам, так и членам их семей, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).
* Воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием, стремления трудиться на его благо – путем разработки и внедрения специальных программ.
* Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе

####  Формирование и развитие организационной культуры.

Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Психологический климат как термин появился в менеджменте сравнительно недавно, так как раньше этой стороне управления уделяли мало внимания и рассматривали преимущественно технические моменты, связанные с экономической стороной. Лишь в 20-е годы ХХ века впервые широко был поставлен вопрос о том, что психологический климат в коллективе имеет не меньшее значение, чем другие аспекты деятельности. Чем дальше развивался менеджмент, тем больше акцент смещался с факторов принятия решений на факторы их реализации. Реализация решений - это психологическая задача управления. Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Комфортный психологический климат не означает, что люди, работающие в организации, являются друзьями. Дружба и любовь нарушают психологический климат. Это слишком сильные чувства, которые предъявляют повышенные требования к тем, кто участвует в этих отношениях, что часто приводит к нарушению комфортного психологического климата. Возникает очень сильная эмоциональная окраска там, где должны быть деловые отношения.

Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт - это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен поощрять функциональные конфликты, т.к. именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

Немалую роль в развитии и протекании конфликтных ситуаций и поддержании благоприятного микроклимата в коллективе играет организационная культура. В современной литературе существует много определений организационной культуры. Ограничимся определением, данным О.С. Виханским, А.И. Наумовым, согласно которому организационная культура - «это набор наиболее важных предположений принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающим людям ориентиры поведения и действий"[[17]](#footnote-17).

Организационная культура существует независимо от того применяются ли специальные методы ее формирования руководством предприятия, однако в таком случае, организационная культура может оказывать демотивирующее воздействие на сотрудников, нейтрализовать воздействие мотивирующих факторов. Между тем, организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. Формирование организационной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы стимулирования персонала.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы ОАО "Жировой комбинат":

* Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.
* Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!", "В нашей организации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании".
* Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.
* Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры. Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.
* Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то, что не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала "выкладываться" на работе.
* Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своем организации и чувство гордости за свою организацию.

## Заключение

Сравнительный анализ мотивационных систем, применяемых на предприятиях (фирмах) многих стран наглядно показал, что каждая в отдельности модель мотивации не имеет адекватных признаков и 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. Даже в условиях централизованного управления экономикой, когда тарифная и премиальная системы были строго регламентированы, отдельные предприятия находили и разрабатывали свои модернизированные системы мотивации, побуждавшие работников конкретного предприятия трудиться более эффективно и качественно, хотя инновации в этой области происходили, как правило, при условии предоставления им определенных правовых преимуществ в порядке эксперимента.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления сверху вниз, хотя за последние годы сделаны определенные предпосылки к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Сейчас вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Материальное поощрение - это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, т. е. внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знающие такой закономерности действия стимулов, видят только в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать только тогда как стимул, когда оно будет постоянно увеличиваться.

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, а под влиянием ее меняется личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил. Исходя из знания мотивации, можно определить, почему руководитель выбирает ту или иную тактику поведения при решении определенной управленческой задачи, сознательно проявляя при этом активность и, стремясь достичь поставленной цели.

Учеными доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек самоактуализирует способности, реализует свой психологический потенциал.

## Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, ‑М.:Гардарика, 1998.
2. Бурмистров А. , Газенко Н., Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2002.- № 7. -
3. Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2001.- № 11. - С. 14-19.
4. Шепеля В. “ Стимулирование труда - “Архимедов рычаг” в работе с персоналом”// Управление персоналом 99г. №5
5. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. «Основы менеджмента», М.: Дело, 1992
6. Кемпбелл Р. Макконел, Стэнли Л.Бpю - "Экономикс", 2 т., М.: Республика, 1992.
7. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2001.- № 7. - Прил.: с. 44-47
8. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2001.- № 1. - С. 88-101.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 1996. - 384 с.
10. Герчикова Н.И. Менеджмент М.: ЮНИТИЛ. 1995. С. 376.

## Приложение

####  Вопросы, использованные при проведении анкетирования

Для начала расскажите, пожалуйста, немного о себе

1. Удовлетворены ли Вы в целом своей жизнью?
	1. Вполне удовлетворен.
	2. Скорее удовлетворен, чем нет.
	3. Не могу сказать, удовлетворен или нет.
	4. Скорее неудовлетворен.
	5. Совершенно неудовлетворен.
2. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?
	1. Вполне удовлетворен.
	2. Скорее удовлетворен, чем нет.
	3. Не могу сказать, удовлетворен или нет.
	4. Скорее неудовлетворен.

Совершенно неудовлетворен

1. А как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у персонала вашего предприятия?
	1. Большинство вполне уверено.
	2. Большинство скорее уверено, чем нет.
	3. Большинство затрудняется определить свою позицию.
	4. Пожалуй, большинство не уверено.
	5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.
2. Как бы Вы оценили положение дел на вашем предприятии?
	1. Положение дел на предприятии очень хорошее.
	2. Скорее хорошее, чем нет.
	3. Затрудняюсь оценить.
	4. Скорее плохое, чем хорошее.
	5. Определенно плохое.
3. Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции на вашем предприятии?
	1. Конкурентоспособность продукции высокая.
	2. Конкурентоспособность средняя.
	3. Затрудняюсь оценить.
	4. Скорее продукция неконкурентоспособна.
	5. Определенно неконкурентоспособная.
4. Как бы Вы оценили отношение работников вашего предприятия к тем условиям, в которых они работают?
	1. В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями.
	2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное.
	3. Затрудняюсь сказать.
	4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное.
	5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями.
5. Удовлетворены ли Вы организацией труда на вашем предприятии?
	1. Вполне удовлетворен.
	2. Скорее удовлетворен, чем нет.
	3. Не могу сказать, удовлетворен или нет.
	4. Скорее неудовлетворен.
	5. Совершенно неудовлетворен.

1. Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников предприятия?
	1. Вполне удовлетворен.
	2. Скорее удовлетворяет, чем нет.
	3. Затрудняюсь сказать.
	4. Скорее не удовлетворяет.
	5. Совершенно не удовлетворяет.
2. А Вас лично устраивает величина Ваших заработков?
	1. Да, устраивает
	2. Скорее да, чем нет.
	3. Не могу сказать.
	4. Пожалуй, не устраивает.

Совершенно не устраивает

Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий работников предприятия справедлива по отношению к их трудовому вкладу?

|  | Абсо­лютно спра­вед­лива | Скорее да | Не знаю | Скорее нет | Совер­шен­но нет |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Дирекцию предприятия (организации)
 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Руководителей среднего звена
 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ИТР (специалистов)
 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Высококвалифицированных работников
 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Основной массы работников
 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Неквалифицированных работников
 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал предприятия эффективно работать?
	1. Да.
	2. Скорее да, чем нет.
	3. Затрудняюсь ответить.
	4. Скорее нет, чем да.
	5. Нет.

Насколько размер заработка работников предприятия зависит…

Оцените, пожалуйста, каждый вариант

|  | Полно­стью зави­сит | Частично зависит | Не знаю | Скорее не зави­сит | Совсем не зави­сит |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. от трудовых условий
 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. от образования, профессиональ­ной подготовки и опыта работы
 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. от экономического положения предприятия
 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. от того, насколько администра­ция заинтересована в работнике
 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

21.Как бы Вы оценили состояние отношения между администрацией и работниками на Вашем предприятии?

1. Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества
2. Отношения спокойные, без внутренней напряженности
3. Затрудняюсь оценить
4. Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта
5. Отношения напряженные, сопровождающиеся открытыми конфликтами
1. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. –С. 126. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – С. 305. [↑](#footnote-ref-2)
3. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // [Менеджмент в России и за рубежом](http://www.cfin.ru/press/management/). – 1998. - № 5. [↑](#footnote-ref-3)
4. См.: Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 40-45; Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2002 и др. [↑](#footnote-ref-4)
5. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 41 [↑](#footnote-ref-5)
6. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - С. 57. [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 1999. - №1 [↑](#footnote-ref-8)
9. См. подробнее: Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. – С. 145-154. [↑](#footnote-ref-9)
10. См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.- С. 61-181; Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – С. 219-241. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом.- 2002.- № 7. - С. 35-37; Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30 Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров.- 2002.- N 2. - С. 26-31и др. [↑](#footnote-ref-11)
12. Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 30 [↑](#footnote-ref-12)
13. Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22. [↑](#footnote-ref-13)
14. Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22. [↑](#footnote-ref-14)
15. См.: Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2002.- N 10. - С. 29-31; Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - № 22; Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52. [↑](#footnote-ref-15)
16. 19 Данные собраны автором на предприятии ОАО «Волгоград Зооветснаб» [↑](#footnote-ref-16)
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.- С. 421. [↑](#footnote-ref-17)