

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Механизм формирования эффективной системы мотивации труда на предприятии ООО «Адидас»</b>

УДК 005.32:331.101.3:339.372

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Толстых Юлия Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Рубанова Елена Вительевна	К.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и

	деятельности	<i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Толстых Юлия Евгеньевна

Тема работы:

**Механизм формирования эффективной системы мотивации труда на предприятии  
ООО «Адидас»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Справочная, научная, методическая литература
2. Данные компании ООО «Адидас»
3. Статьи периодических изданий
4. Использование фактических материалов

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Раскрыть основные теоретические основы системы мотивационного механизма;</li> <li>2) Ознакомиться со структурой механизма мотивации, выявление факторов, влияющих на систему механизма мотивации;</li> <li>3) Анализ существующего механизма мотивации, поиск факторов демотивирующих персонал;</li> <li>4) Формирование эффективной системы механизма мотивации труда в компании ООО «Адидас»</li> </ol>
--	---

<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>
<p>1. Теоретические основы мотивационного механизма</p>
<p>2. Структура мотивационного механизма, методы и факторы</p>
<p>3. Формирование эффективной системы мотивации труда в компании ООО «Адидас»</p>

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2016г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Рубанова Елена Витальевна	К.ф.н., доцент		20.01.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Толстых Юлия Евгеньевна		20.01.2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического	5

	исследования	
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Рубанова Елена Витальевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа: страниц – 84, таблиц - 1, рисунки – 2, анкетирование - 1 источники – 37.

Ключевые слова: Мотивационный механизм, мотив, стимулирование, потребность, мотивация, демотивация, трудовая деятельность.

Объектом исследования является система механизма мотивации труда.

Цель исследования дипломной работы - выявить отрицательные стороны в функционирующем механизме мотивации и предложить внести изменения в его систему для более действенной работы данного мотивационного механизма.

В результате исследования была разработана система мотивационного механизма, которая позволит повысить эффективность трудовой деятельности персонала.

Степень внедрения - результаты работы предлагается использовать при разработке и реализации системы мотивационного механизма компании ООО «Адидас».

Область применения - основные положения и выводы, содержащиеся в дипломной работе, могут быть использованы при построении системы мотивационного механизма в любой организации, в которой необходимо повышать эффективность трудовой деятельности персонала.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: совершенствование мотивационного подхода к персоналу дает компании возможность обладать не только лояльным коллективом, но, а также будут расти показатели эффективности в деятельности компании.

## **Определения**

Мотив – это то, что побуждает человека к деятельности, направляя его на удовлетворение определенной потребности. Мотив есть отражение потребности, которая действует как объективная закономерность, объективная необходимость.

Стимулирование – воздействие на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, которые побуждают работника к его определенному поведению.

Мотивация - это совокупность механизмов, процессов и факторов, которые обеспечивают возникновение у человека побуждения к достижению жизненно необходимых целей. Это стремление предполагает под собой активность в изменчивой среде, а также требует ситуативной реакции.

Ситуативное развитие мотивации – это процесс, в котором можно оценить возможность и определить способ достижения необходимого результата.

Антистимулы (или демотиваторы) – это все то, что воздействует на такие эмоции человека, как страх потерять что-то, что у него есть (или может быть); желание избежать негативных последствий и т.п.

Ценностные ориентации – это важный элемент регулятора поведения внутренней структуры личности. Каждая личность имеет направленность на определенные ценности, отдавая предпочтения тем или другим из них.

Механизм мотивации – это формирование отношений и связей, которыми определяется переход от потребностей рабочего персонала, которые он имеет возможность реализовать при помощи ведения трудовой деятельности, к трудовому поведению персонала.

## **Обозначения и сокращения**

ВМ – внутренние мотивы

ВПМ – внешние положительные мотивы

ВОМ – внешние отрицательные мотивы

З-Р - затраты-результат

Р-В - результат-вознаграждение

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	12
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА.....	15
1.1 Мотивация деятельности человека.....	15
1.2 Теории мотивации.....	18
1.3 Механизм мотивации.....	277
ГЛАВА 2. СТРУКТУРА МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА, МЕТОДЫ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ТРУДА.....	31
2.1 Роль и структура мотивационного механизма.....	31
2.2 Факторы, влияющие на формирование мотивационного механизма. Роль мотива и стимула в создании механизма мотивации.....	34
2.3 Стратегии мотивации.....	51
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В КОМПАНИИ ООО «АДИДАС».....	555
3.1 О компании ООО «Адидас».....	555
3.2 Формирование эффективного механизма мотивации.....	588
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	80
РЕЦЕНЗИЯ НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ.....	83
ОТЗЫВ.....	85

## **Введение**

Развитие организации является одним из важнейших методов по повышению эффективности работы в ней, поэтому необходимо использование всех доступных ресурсов для достижения поставленных целей организации и необходимых конкурентных преимуществ. Так «человеческий» фактор является одним из не полностью реализованных ресурсов.

Затруднительно определить, что именно нужно индивиду или группе индивидов. Менеджерам проблематично выбрать метод воздействия на персонал. Поэтому работа с персоналом организации базируется на использовании всех возможных механизмов мотивации, которые находятся в арсенале специалистов по работе с персоналом.

Каждый менеджер организации должен иметь четкие ориентиры для выбора источников и механизмов мотивации, которые главным образом будут базироваться на миссии и основных ценностях организации, а также будут использоваться в работе с персоналом организации.

**Актуальность темы исследования.** Проблема выбора соответствующего механизма мотивации очень актуальна в наше время и является по – настоящему важна для эффективной деятельности персонала организаций. Для продуктивной работы сотрудников и их лояльности к компании, должна существовать действенная система мотивации, которая будет побуждать к выполнению трудовой деятельности, и повышать результативность работы организации.

**Объектом исследования** дипломной работы является система механизма мотивации труда.

**Предметом исследования** – факторы, которые влияют на построение эффективной системы мотивации труда.

**Целью исследования** данной работы является рассмотрение механизма мотивации персонала в компании общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Аидас», выявление отрицательных сторон в модели данного механизма при помощи опроса сотрудников, работающих в данный момент и

бывших сотрудников этой компании. С учетом их мнения предложить внести изменения или улучшить уже существующие в компании методы мотивации работы персонала для усовершенствования модели механизма мотивации.

**Степень теоретической исследованности.** Существует много статей на тему мотивации персонала в которых выделяют наиболее общие ориентиры, которые необходимо учитывать руководству организации при анализе или формировании мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику. Так В. Бовыкин в своей работе "Новый менеджмент" подчеркивает, что решить проблему мотивации можно только внедрив действенный механизм мотивации труда работников. В статье «Система мотивации персонала», опубликованной в журнале «Консультант Директора» автором которой является Верхоглазенко Владимир пишет, что можно выделить три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

- Система стимулирующих воздействий на персонал организации.
- Система мотивационного управления персоналом организации.
- Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом.

**Новизна и практическая значимость** дипломной работы: рассмотрев систему мотивационного механизма в компании ООО «Адидас», и выявив основные факторы, которые оказывают влияние на мотивирование персонала по результатам анкетирования и отзывов сотрудников, было предложено внести изменения в систему механизма мотивации в целях повышения мотивации труда персонала и эффективности работы компании.

**Практическая значимость курсовой работы** заключается в возможности использования результатов исследования для решения практических задач. Внедрение эффективного механизма мотивации труда, при повышении мотивации и стимулирования персонала является основой в развитии, улучшении работы компании.

В данной работе были использованы следующие методы исследования: методы синтеза и анализа, применены такие методы научного исследования, как изучение научной литературы по теме исследования, теоретические аспекты рассматриваемой проблемы, различные научные теории, анализирующие исследуемую проблему.

Человек стремится трудиться с высокой отдачей, готов преодолевать препятствия на пути к намеченной цели, если работа и, то вознаграждение, которое он получает в результате, достаточно привлекательны для него.

# Глава 1. Теоретические основы мотивационного механизма

## 1.1 Мотивация деятельности человека

Если рассмотреть жизнь человека как его движение вперед по пути развития, то можно сказать, что жизнь – это процесс, в котором личность постоянно преодолевает новые границы, пытается достигнуть лучших результатов, проходит стадии личностного роста и саморазвития. Но в ходе этого процесса возникает вопрос о смысле всех этих поступков и действий, которые делает человек. Что же влияет на человека? На побуждение его к деятельности? Зачем он вообще, что – то делает и что его мотивирует? Ведь каждое действие или даже бездействие имеет свой мотив.

Мотив – это то, что побуждает человека к деятельности, направляя его на удовлетворение определенной потребности. Мотив есть отражение потребности, которая действует как объективная закономерность, объективная необходимость.

### Мотивация

- это динамический психофизиологический процесс, который управляет поведением человека и определяет его организованность, направленность, устойчивость и активность.

- это побуждение к действию. Это способность человека удовлетворять свои потребности посредством какой-либо деятельности.

Для успеха в любой деятельности помимо знаний и способностей, необходимо иметь и мотивацию (стремление выполнять свою работу, достижение высоких результатов). При высоком уровне активности и мотивации появляется больше мотивов, факторов, которые побуждают индивида к трудовой деятельности, и он старается прикладывать больше усилий.

Чем больше мотивирован человек, тем, как правило, лучше результат его деятельности. Наряду со знаниями, навыками и способностями, мотивация так

же является одним из важных факторов, который обеспечивает успех в деятельности.

#### Виды мотивации

[В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

Материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни – зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой – с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.] 1

Различают следующие виды мотивации:

Внутренняя мотивация – мотивация, которая начинается с внутреннего побуждения человека к достижению цели. Например, когда человек захотел,

что - либо у него появилось внутренне желание, которое мотивирует его на достижение данной цели.

Внешняя мотивация – под данным видом мотивации понимается мотивация, которая спровоцирована внешними обстоятельствами. Допустим обсуждение чужих историй о достижении успеха. В общем всё то, что замотивировало нас по увиденному или услышанному, что зародило в человека желание самосовершенствоваться.

Положительная мотивация – мотивация которая в себе несет позитив и заряд бодрости. Или иначе это мотивация по достижению успеха. Данная мотивация толкает человека к активности в пользу положительного успеха.

Отрицательная мотивация – мотивация, которая является противоположностью положительной мотивации. В ее основе лежит пессимизм, негативный заряд. Или по – другому это мотивация избегания неудачи.

Устойчивая мотивация – мотивация которая основана на основных нуждах и потребностях человека. К ним относятся физиологические, познавательные, эстетические, потребности в самоактуализации, уважении и любви.

Неустойчивая мотивация – та мотивация, которая требует постоянной внешней подпитки.

Материальная мотивация – это стимуляция самого себя при помощи денег.

Нематериальная мотивация – сюда можно отнести потребность в принадлежности, общении, уважении, развитии, самоактуализации.

Способы мотивации:

Принудительная мотивация – базируется на использовании власти и угрозе понижения удовлетворения потребностей трудящегося, если он не выполняет своих требований;

Стимулирование – воздействие на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, которые побуждают работника к его определенному поведению.

Нормативная мотивация – побуждает человека к определенному поведению с помощью психологического влияния: психологическое заражение, внушение, убеждение и т.п.;

Два данных способа мотивации имеют непосредственное воздействие на человека и поэтому являются прямыми. Стимулирование – третий способ, в основе лежит воздействие внешних факторов и поэтому является косвенным.

Мотивация деятельности это один из главных элементов в рыночной экономике в его основе лежит сочетание разнообразных форм собственности, и поэтому он сопровождается свободой выбора личностью типа и рода занятий. Основой личной свободы людей является свобода выбора, фундамент раскрытия потенциала личности. Механизм мотивации является одним из компонентов механизма, заинтересованность которого заключается в достижении максимального социального и экономического результата предпринимательской деятельности.

Мотивация - это совокупность механизмов, процессов и факторов, которые обеспечивают возникновение у человека побуждения к достижению жизненно необходимых целей. Это стремление предполагает под собой активность в изменчивой среде, а также требует ситуативной реакции. Ситуативное развитие мотивации – это процесс, в котором можно оценить возможность и определить способ достижения необходимого результата.

## **1.2 Теории мотивации**

### **Классификация теорий мотивации**

Для того, чтобы описать мотивационный процесс в менеджменте и экономике необходимо использование моделей (теории) мотивации, которые можно проклассифицировать следующим образом:

- процессуальные;

- традиционные;
- содержательные.

Процессуальные – рассмотрение мотивации как процесса, изменение процесса и результата мотивации под воздействием каких – либо, отдельных факторов (например, ожиданий или справедливости).

Традиционные – в основе лежит подход использования политики как «кнута и пряника» в материальном стимулировании работника.

Содержательные – данные модели мотивации основываются на рассмотрении отдельно взятых потребностей (или мотивов), направляющие индивида на деятельность.

#### Процессуальные теории мотивации

Основными процессуальными теориями являются теории С. Адамса, В. Врума, Портера-Лоулера.

#### Теория справедливости Стейси Адамса

Суть теории Стейси Адамса заключается в том, что человек субъективно определяет отношение своего полученного вознаграждения к затраченным усилиям и следом соотносит своё вознаграждение с вознаграждением других людей, которые выполняют подобную работу. Если человек в данном соотношении обнаруживает несправедливость (его коллега за такую же работу получил вознаграждение больше чем он), то в такой ситуации у него может возникнуть психологическое напряжение.

Отсутствие результата в справедливости может проявиться в следующих чертах поведения человека:

- сокращаются собственные усилия;
- выбирается другой объект сравнения;
- занижаются собственные достоинства;
- человек может покинуть отдел или фирму;
- возникает потребность в увеличении вознаграждения за свой труд;
- воздействие на положение других членов организации.

#### Теория ожиданий В. Врума

[Суть теории ожиданий В. Врума заключается в том, что мотивация к эффективной деятельности зависит от суммы произведений валентностей по каждому мотивационному фактору на осознаваемую способность результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня.

Поэтому в основе мотивации лежат три вида связей:

- Связь «затраты-результат» (З-Р) – плановые задания, которые работник получает от своего начальника.

- Связь «результат-вознаграждение» (Р-В) – функция от результатов первого уровня, и являются значимыми для самого работника итогами его деятельности (размер денежного вознаграждения, продвижения по службе и т.д.).

- Валентность – сила проявления отдельных мотивационных факторов, или сила желания работника удовлетворить ту или иную потребность.

Мотивация = З - Р x Р-В x Валентность.] 2

Следует вывод, что чем меньше человек ощущает связь между результатами, затратами первого уровня и второго, тем меньше оказывается его мотивация при подобных равных условиях.

Теория Портера-Лоулера

[Теория Портера-Лоулера акцентирует внимание на модели в которой присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.] 3

Из данной теории следуют такие выводы:

- Важную роль в системе ценностей человека занимает определенность результата. Чем менее вероятен положительный результат, тем меньше усилий прилагает человек для его воплощения.

- Главной причиной удовлетворения своей работой является высокая результативность. Удовлетворение по проделанной работе должно возникать ни в начале своей деятельности, а по её окончанию.

- Человек помимо внешних вознаграждений (например, заработная плата или премия), так же получает внутреннее вознаграждение (радость от работы,

которую он сделал и т.д.), что может способствовать росту уровня его удовлетворенности.

- Человек, помимо внешних вознаграждений, считает важным оценку справедливости по отношению к вознаграждению. При оценке вознаграждения выше, чем в реальности, человек теряет стимул выполнять свою работу более эффективно.

Вклад процессуальных теорий в исследования мотивации

- С помощью теории Врума и теории Портера-Лоулера управленцы осознали необходимость в повышении уровня определенности результата, как одного из важнейших факторов повышения результативности, эффективности труда.

- Внимание и интерес к наличию обратной связи, где полученный результат и справедливость в отношении к вознаграждению способствуют оказывать влияние на мотивацию человека в его трудовой деятельности.

- В теории С. Адамса концентрируется внимание на существенную проблему обеспечения справедливости стимулирующих мер.

Традиционные теории мотивации

Основоположники – Генри Форд, Генри Лоуренс Гант, Фредерик Уинслоу Тейлор.

Суть этих теорий в том, что для того чтобы мотивация работников была высокой к трудовой деятельности необходимо:

- компенсировать «рутину» более высоким заработком;
- условия материальной мотивации должны быть едины по отношению ко всем работникам;
- четкая организация и нормирование труда;
- для того, чтобы не допустить понижения сдельной ставки необходимо перейти к оплате труда по сдельным формам.

Содержательные теории мотивации:

- Система сбалансированных показателей Рамперсада

[В основу сбалансированной системы показателей заложена идея о балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации. Заслугой данной концепции является то, что она предоставляет метод перевода неявных знаний и ощущений об устремлениях человека и организации в их реальную форму. Другими словами, она позволяет осознать человеку и организации свои истинные цели и ценности.

Х. Рамперсад уделяет повышенное внимание внутренней, а не внешней мотивации человека, говоря о том, что именно она способна обеспечить больший уровень заинтересованности персонала фирм в своей работе. Он подчеркивает, что материальные стимулы в настоящее время «уже утратили свое прежнее значение в качестве стимула к труду».

Индивидуальная сбалансированная система показателей состоит из четырех групп элементов и последовательности действий индивида по их раскрытию.

К основным группам элементов относятся:

1. Внутренняя, подразумевающая здоровье и душевное состояние работника;
2. Внешняя, определяющая отношения индивида с другими людьми;
3. Знания и обучение, олицетворяющая имеющиеся у индивида навыки и способности к обучению;
4. Финансовая, обуславливающая финансовые запросы и возможности их удовлетворения.

Путь раскрытия каждого элемента, состоит в том, что индивид последовательно должен перейти от общих ценно-смысловых ориентиров его жизни к конкретным мерам по улучшению указанных четырех элементов деятельности. Этот путь раскрывается через последовательный переход от личной миссии, через личное видение, личные ключевые роли, личные критические факторы успеха, личные цели, к личным показателям деятельности и мерам по их улучшению.] 4

Методика Х. Рамперсада помогает человеку открыть для себя путь к гармонии с внешней средой и самосовершенствованию.

- Теория Ф. Герцберга

Теорию Ф. Герцберга уже давно можно называть классической теорией мотивации. Именно её базовые положения рассматриваются на стандартных курсах управления персоналом или менеджмента. Суть данной теории заключается в том, что факторы, которые влияют на экономическое поведение человека делят на две группы:

- В первую группу относят факторы "мотиваторы" сюда относят потребности работника в достижении продвижения по службе, профессионального роста, самореализации, ответственности и признания. Данные мотиваторы удовлетворяют потребности человека в достижении поставленных перед собой целей.

- Ко второй группе факторов "гигиенические" относят: условия работы, её стабильность и надёжность, справедливое распределение зарплаты. Эти факторы удовлетворяют потребности человека, а также помогают избежать плохих ситуаций.

Факторы "мотиваторы" вызывают удовлетворённость работой, в то время как неудовлетворённость работой это следствие действия гигиенических факторов.

Мотиваторы более склонны к повышению степени удовлетворённости работой, чем к понижению этой степени, а гигиенические факторы наоборот очень редко работают на повышение степени удовлетворённости. Поэтому за чувство удовлетворённости отвечают мотиваторы, а неудовлетворённости - гигиенические факторы. Чтобы индивид работал эффективно необходимо увеличить воздействие на него мотиваторов, чтобы избежать плохого настроения на трудовую деятельность необходимо активизировать факторы гигиены.

- X-, Y-теория Мак-Грегора

Мак-Грегор рассматривает мотивацию людей с двух противоположных сторон, подразделяя их на две категории:

- теория Х

- теория Y

Теория Х

Базовыми моментами мотивации работников в данной теории являются:

- Рабочее место имеет ценность если оно стабильно и гарантировано;
- У работников отсутствует потребность в самореализации;
- Безответственность и несамостоятельность работников;
- Работники в своей работе пытаются избежать лишних усилий.
- Для того, чтобы работник имел стимул, необходимо его принуждать,

контролировать и угрожать наказанием.

Теория Y

Базовыми моментами мотивации работников в данной теории являются:

- Если у работника возникает личный интерес он способен к самоконтролю и самоорганизации;
- Для работника труд это один из процессов который необходим человеку;
- Одна из нужд работника это стремление к самореализации (новая деятельность, новые достижения, проявление креативности);
- Потребность к свободе принятие решений и ответственности;
- Если ограничена свобода человека и возможность к самореализации, то это приводит к снижению эффективности работы.

- Теория мотивации А. Маслоу

[В основу теории А. Маслоу (1954) лег принцип иерархичности интересов людей. Он предложил следующую классификацию потребностей человека (рисунок 1.1):

- Физиологические потребности (утоление голода и жажды, потребность в сне и отдыхе);
- Потребности в безопасности - это обеспечение стабильности, защиты, свободы от страха, тревоги и т.д.;

- Потребности в принадлежности и любви выражаются в таких понятиях как семья, друзья, общение;
- Потребность в признании реализуется через уверенность, независимость, репутацию, престиж, статус, внимание окружающих и славу;
- Потребность в самоактуализации - это стремление человека к воплощению заложенных в нем потенций.

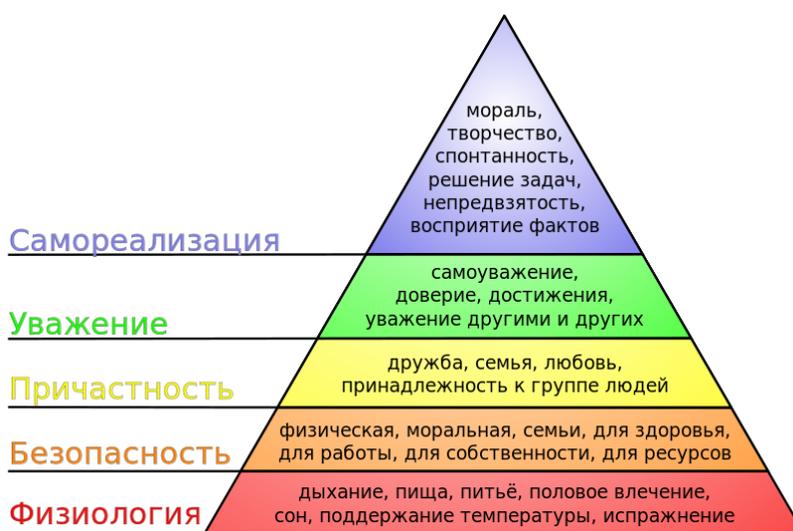


Рисунок 1.1 - концепция А.Маслоу в иерархии потребностей человека

Маслоу утверждал, что все приведенные потребности человека встроены в иерархическую структуру, в которой низший уровень занимают физиологические потребности, затем следуют потребности в безопасности, принадлежности и любви, потребность в признании и высшая потребность - потребность в самоактуализации.

Изменение первоочередных потребностей идет по линии от низших к высшим. По мере удовлетворения низших потребностей (физиологических), приоритеты человека направляются на реализацию интересов, стоящих более высоко в предложенной иерархии.

При этом потребности более низкого порядка не обязательно должны быть удовлетворены полностью. Главное, чтобы потребности, находящиеся на более высокой ступени иерархии, были удовлетворены в меньшей степени, чем низшие.] 5

- Типологическая модель Герчикова

Типологическая модель Герчикова основана на выделении среди коллектива человек, который преобладает одним из пяти типов мотивации. Но несмотря на преобладание одного типа, не является исключением проявление и других черт мотивации.

С помощью специального теста «Motype», который был разработан В.И Герчиковым можно определить тип мотивации.

Типы мотивации по Герчикову:

- Профессиональная. Человек хочет профессионально совершенствоваться, имеет интерес к своей работе, желает получать трудные задания, чтобы проявить себя. Зарплата не является основным стимулом, главное, чтобы профессионализм работника ценило руководство.

- Хозяйская. Самостоятельность в работе, неприязнь к контролю, личная ответственность работника за выполняемую им работу. Такой тип работников считается редким.

- Инструментальная. Работник заинтересован в величине заработной платы и других благ, которые он получает в качестве вознаграждения за свой труд. Обеспечение своей семье того жизненного стандарта, который работник считает для себя достойным является (развитое социальное достоинство).

- Люмпенизированный работник – работник, который стремится свести к минимуму свои трудовые усилия. Хочет жить хорошо, но не может заработать ну хорошую жизнь. Такие работники не ценятся высоко.

- Патриотическая. Участие в достижении общих целей организации в их реализации. Убежденная нужности человека в организации, а также готовность взять на себя ответственность за конечный результат в решении дела.

- Трехфакторная модель Мак-Клелланда

[По мнению Мак-Клелланда, на поведение человека воздействуют три группы потребностей:

- достижения;
- соучастия;
- властвования.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.] 6

Теории мотивации вносят свой смысл в мотивационный механизм, в каждой из них заложена теоретическая основа, которая необходима для построения эффективной системы механизма мотивации.

### **1.3 Механизм мотивации**

Мотивационный механизм можно рассматривать как упорядоченную совокупность мотивов достижения цели.

Комплексный механизм - это многоцелевая, многоуровневая система, которая включает в себя ряд конкретных механизмов. Так как сложная система имеет многовариантную структуру, при её построении всегда возникает вопрос о правильном, рациональном варианте композиции или декомпозиции системы. Именно поэтому при формировании комплексного механизма необходимо следовать ряду системных принципов.

Принципы на примере мотивационного механизма:

1. Мотивационный механизм должен взаимно соответствовать целям общества. Каждая цель, на всех уровнях системы целей должна иметь определенный комплекс мотиваций, которые обеспечивают достижение данной цели. Поэтому перед определением структуры механизма мотивации, необходимо выявить структуру мотивационно значимой системы целей. Если на каком-либо этапе общественного развития не получается составить эффективный мотивационный комплекс для достижения какой - либо цели, необходимо пересмотреть цель и сделать её соответствующей, более реальной исходя из возможностей мотивации.

2. Люди обычно полагают, что существующий в обществе механизм мотивации имеет эффект по достижению целей развития общества и поэтому зачастую ограничиваются постановкой цели и поиском ресурсов для её достижения. В практике же всё совершенно иначе. Из-за множества разнообразных условий деятельности и людей, которые заняты ею, для решения возникшей проблемы необходимо формирование индивидуального, специфического мотивационного механизма.

3. Как и любая система, механизм мотивации должен иметь свойство целостности, обособленности и рациональности своих элементов. Следовательно, многие элементы между собой взаимосвязаны и если один из элементов изменяется, то требуют изменения и другие элементы. Например, оплата труда взаимосвязана с качеством труда. Для большей эффективности мотивационного механизма следует всегда при изменении одного элемента изменять взаимосвязанные с ним элементы. Так же должна быть определенная степень обособленности элементов, чтобы при изменении в содержании одного элемента, его можно было компенсировать другими элементами механизма мотивации или иначе его эффективность будет не надежна. В пример можно привести условия труда и разделение его оплаты в зависимости от условий.

4. В мотивационный механизм необходимо включать элементы, которые будут иметь различную длительность жизненного цикла: длительный или "вечный", который изменяется только при изменении природы человека (например, традиции общества), кратким, который изменяется в зависимости от изменения в производственной или социально-экономической ситуации, а также промежуточным (в промежутке между кратким и жизненным циклом). Если состав механизма мотивации будет таким, то это обеспечит динамичность развития и его устойчивость путем замены более подвижные элементы.

[В трудах о психологических механизмах мотивации показано, что некоторые цели человека становятся его намерениями, фиксируются и приобретают черты потребности. Дальние намерения определяют дальние жизненные планы человека. Образ, на основе которого формируются

намерения, представляет собой сложное мотивационное поле со множеством отражаемых на нем ценностей. Намерения рассматриваются как итог активности субъекта, взвешивающего эти ценности и определяющего возможность и оправданность их достижения.] 7

Следует вывод, что формирование системы целей — это только малая часть. Для того чтобы достижение данных целей стали отдаленными или ближайшими намерениями трудовых коллективов, менеджеров, специалистов и каждого работника, которого вовлекут в процесс достижения целей. Только после этого появится возможность "сдвинуть мотивы на цель".

Мотивационный механизм бывает:

1. Предпринимательства. Целевая направленность на достижение успеха и выживание в конкуренции в условиях изменения внешней среды, непрерывно осуществляя цепь нововведений в технологии и продукцию.

2. Развития производства. В первую очередь направлен на освоение и создание новых видов продукции, а также на повышение научно-технического уровня производства. Основывается этот механизм на мотивах нововведений и восприятия их производственной системой, а также на мотивах инженерно-технического творчества, так как они входят в процесс технического развития.

3. Хозяйствования. В основе этого механизма лежит мотив, который несет ответственность за результаты производственно-хозяйственной деятельности, за развитие предприятия, активное участие в управлении производства, мотивы профессионального роста, мотивы рационализации системы управления и организационной структуры предприятия.

4. Высококачественного производительного труда. Цель данного механизма рационально использовать производственные ресурсы, повышать производительность труда, изготавливать продукцию без дефектов. В основе лежат внутренние мотивы - ВМ (предрасположение личности к труду), внешние положительные - ВПМ (вызывают положительную реакцию у работника и побуждают к труду) и внешние отрицательные - ВОМ (вызывают отрицательную реакцию и принуждают к труду).

5. Производственно-хозяйственной деятельности. Такой механизм состоит из трех мотивационных комплексов, взаимодействующих между собой:

- мотивационный механизм высококачественного производительного труда;

- мотивационный механизм инженерного творчества и научно-технического развития производства;

- мотивационный механизм хозяйствования и предпринимательства.

В настоящее время рационализация системы управления и организационной структуры, а также научно-техническое развитие производства не имеют мотивационной значимости. Цели и планы на развитие в таком случае лишь играют роль ориентиров на будущее. Если не произойдет сдвиг мотивов на поставленные цели, то на их достижение можно не рассчитывать. Сначала необходим сдвиг на научно-техническое развитие мотивов и цели предпринимательства, что обеспечить накопление прибыли на ее развитие и реинвестирование.

## Глава 2. Структура мотивационного механизма, методы и факторы формирования механизма мотивации труда

### 2.1 Роль и структура мотивационного механизма

[Структура мотивационного механизма включает в себя взаимодействие потребностей, интересов, ценностных ориентации и мотивов, которое в результате преобразуются в цель личности.] 8

Обычный (технический) механизм имеет свою пространственно–временную последовательность перехода от одной части к другой, а механизм, который рассматривается в структуре личности, предполагает временную последовательность.

[Последовательность движения в цепочке «потребности — интересы — ценностные ориентации — мотивы — цель»] 9, в ней следует последовательно рассматривать каждый элемент, который логически следует за своим предшественником. На уровне личности в процессе сознания все элементы (потребности, интересы и т.д.) проявляются синхронно, нельзя сказать, что сначала у человека появились потребности, следом интересы, а за ними ценностные ориентации и уже после у человека возникли мотивы и цель.

Применительно к личности потребности выступают как побудители её к деятельности, они отражают реальные, объективные условия жизни человека и имеют одну из главных форм, которая связывает личность и окружающий мир. Данная связь может проявляться в форме социальных условий (потребность в общении, в различных формах деятельности). Все названные потребности имеют различия, так как имеют особую направленность и разное содержание. Но и резкой грани между ними нет, так как потребности в еде, жилье и одежде приобретают социальную «оболочку». В период кризисного развития общества это особенно характерно.

Как только потребности становятся осознанными, они превращаются в интересы личности. Они определяют направленность действий человека, отражая его отношение к условиям жизни и деятельности. В значительной мере

именно интересы обуславливают мотив поведения личности и являются главными причинами её действий.

Интерес, как структурный элемент личности, всегда побуждает ее к познавательной деятельности. Вследствие этого интерес имеет тесную связь с освоением человека окружающего мира в форме знаний. Именно поэтому реализация потребностей в познании связано со словом «интересно». Таким образом, интерес можно охарактеризовать как познавательное влечение.

Ценностные ориентации – это важный элемент регулятора поведения внутренней структуры личности. Каждая личность имеет направленность на определенные ценности, отдавая предпочтения тем или другим из них. Именно поэтому ценностные ориентации также являются одним из важнейших факторов, которые регулируют мотивацию деятельности. В ценностных ориентациях проявляются конкретные интересы личности.

Во всех сферах жизнедеятельности реализуются ценностные ориентации, будь то быт или образование, труд или досуг. В зависимости от форм общественного сознания различают эстетические, религиозные, моральные (нравственные), политические и другие ценности. Ценностные ориентации личности имеют тесную связь с ценностными ориентациями социальных групп, куда личность включает себя сама или входит объективно. Поэтому для ценностных ориентаций личности существует определенное ценностное пространство. Структурными элементами системы ценностных ориентаций являются три подсистемы: когнитивная – система знаний, суждений, убеждений об объекте; эмотивная – система чувств, эмоциональных оценок объекта; поведенческая – система определенных действий, последовательное поведение по отношению к объекту.

Мотивы - это внутренние побудители действия, они формируются после возникновения в сознании человека интересов и потребностей. Они отражают желание человека в удовлетворении своих потребностей и интересов. Именно так полагается начало к созданию механизма мотивации. Мотивационный механизм реализует целенаправленную деятельность человека. Смыслом

реализации этой деятельности является достижение цели, система реализации которой отображена в механизме мотивации.

Цель – это предмет бессознательного или сознательного стремления личности, конечный результат.

Цели бывают:

- объективные (порождаются объективным миром)
- субъективные (выступают как мотив, который побуждает к действию, возникают в сознании человека).

[Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает;

1) притязания - желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если уровень достигнут, то, скорее всего, потребности не превращаются в мотивы;

2) ожидания - оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором;

3) установки - психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации. На основе установок люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Подобрав человека с заданным уровнем внутренних установок, можно добиться желаемого поведения.

4) оценки - характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

5) стимулы (лат. stimulus - заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) - блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

Действие механизма мотивации выглядит примерно следующим образом:

- 1) возникновение потребностей;
- 2) восприятие импульсов, идущих от них;
- 3) анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов (последние могут при этом отвергаться или приниматься);

- 4) актуализация (включение) мотивов;

Этот процесс может происходить либо автоматически, на основе установки, либо путем рациональной оценки (сознательный анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с потребностями личности, ее ценностями, необходимыми затратами, ситуацией, возможностями, перспективами и проч.). В результате происходят отбор и актуализация части мотивов, а остальные консервируются или отторгаются.

- 5) формирование определенного состояния личности (мотивированности), обуславливающего нужную интенсивность ее действий (степень мотивированности определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализации, эмоциональным сопровождением, силой мотива);

- б) определение и осуществление конкретных действий.] 10

## **2.2 Факторы, влияющие на формирование мотивационного механизма. Роль мотива и стимула в создании механизма мотивации**

Формирование процесса мотивации самым непосредственным образом влияют условия работы, возможность реализовать свои способности, оплата труда и т.д. Для создания и правильного развития этого процесса необходимо хорошо изучить сам механизм мотивации и определить факторы, которые имеют на него наибольшее влияние.

[Механизм мотивации – это формирование отношений и связей, которыми определяется переход от потребностей рабочего персонала, которые он имеет возможность реализовать при помощи ведения трудовой деятельности, к трудовому поведению персонала. Необходимо уделить определенное внимание организации работы персонала, изучить, насколько

работники удовлетворены условиями труда и какого ожидают вознаграждения, определить вид трудовых ценностей персонала и изучить его влияние на производительность труда.] 11

В этом процессе мотив занимает особое место. Сознательное побуждение человека к тому или иному поведению, с помощью которого он удовлетворяет свои потребности, называется мотивом.

В этом вопросе важную роль играет вид волевого поведения, который является основным фактором для организации деятельности.

Иногда довольно трудно разобраться в тех или иных мотивах, которые возникают у человека и вынуждают его принимать определенные решения. Следовательно, необходимо сначала хорошо изучить мотивы, которые являются основой для трудовой деятельности, и только потом постараться на них воздействовать. Мотивационная основа поведения индивида зависит от условий, в которых проходило его воспитание и обучение. К выполнению качественной работы человека побуждают и стимулируют определенные мотивы. К таким мотивам можно отнести: желание получить за свои труды моральное или материальное вознаграждение, осознание человеком значимости выполняемой работы, интерес к своей профессии.

[Мотивационное ядро личности – это соотношение и совокупность всех факторов, которые формируют мотивы для трудовой деятельности, и которые образуют общее направление линии поведения любого индивида.] 12

На деятельность сотрудников оказывают воздействие различные мотивы, которые формируются в зависимости от данного им задания. Такое взаимодействие может быть открытым и замкнутым. При открытом взаимодействии, формирование мотивов происходит под влиянием руководителя, который воздействует на сотрудника с помощью приказа, распоряжения, награждения и т.п. Закрытое взаимодействие возникает, когда у сотрудника появляется желание выполнить поставленную цель, интерес к задаче. Для того чтобы работники хорошо понимали цель организации о

осознавали значимость своего труда необходимо формировать у персонала самомотивацию.

Мотивация персонала – это желание любого индивида получить определенное материальное или моральное вознаграждение при помощи реализации своих способностей. Структура мотивации состоит из:

Потребности, которая имеется у работника и которую следует удовлетворить

Блага, которое может удовлетворить существующую потребность

Труда, при помощи которого работник получает благо

Цены, которая состоит из моральных или материальных расходов, связанных с осуществлением труда.

Мотивацию труда можно сформировать при наличии таких условий:

Субъект, который производит управление, имеет в своем распоряжении материальные или моральные блага, которыми можно удовлетворить потребность работника, чтобы получить соответствующее вознаграждение, рабочему приходится прилагать определенные умственные или физические усилия, осуществляя трудовые действия, работник может получить вознаграждение с меньшими издержками, чем осуществляя какую-либо иную деятельность, не связанную с трудом.

Самыми благоприятными условиями для формирования мотивации труда являются обстоятельства, при которых данный труд становится основным средством для получения материальных или моральных благ. Иногда у работника формируется другая мотивация, которая не связана с трудовой деятельностью и зависит от таких показателей как, стаж работы, различия в статусе и социальных группах и др. В этом случае происходит формирование мотивов карьерного роста и продвижения по службе.

Каждая деятельность человека, в том числе и трудовая, связана с некоторыми материальными или моральными издержками, и, соответственно, имеет определенную цену. Если на предприятии не существует благоприятных для работника условий, а руководство требует высокой производительности

труда, то такая ситуация отталкивает персонал. Плохо развитая социальная или бытовая сфера, отсутствие санитарных условий, неорганизованность общей трудовой деятельности – все это создает ситуацию, когда работник предпочитает меньше зарабатывать, но и меньше работать, так как его не устраивают такие условия труда.

Иногда бывают и другие ситуации. Рабочий готов приносить вред своему здоровью для того, чтобы держаться на определенном уровне и получать материальные или моральные блага. К таким благам относятся: надбавка за сверхурочную работу, материальная компенсация за вредные условия труда и т.п. Каждый индивид желает получить материальные или моральные блага самым коротким путем.

Для того чтобы определить степень формирования мотивации, необходимо сначала установить, какая потребность работника является главенствующей. Чем больше индивид нуждается в том или ином благе, тем выше его производительность труда и желание получить вознаграждение за свою деятельность. Если для получения материальных или моральных благ необходимо приложить слишком большие или слишком маленькие усилия, то мотив для трудовой деятельности, скорее всего, не сформируется. Если данная ситуация повторяется довольно часто, то у работника развивается чувство выученной беспомощности. В таких условиях работник не может заниматься трудовой деятельностью.

Любой продукт труда рано или поздно становится товаром и может удовлетворять потребности других потребителей, а нужду работника он удовлетворяет при помощи своей стоимости. Именно здесь проявляется направление труда «на других» и «на себя». Если разница между тем, что отдает рабочий и что получает взамен, слишком большая и ощутимая, тем меньше у него желания работать. Развитие таких условий приводит к тому, что у работника пропадает «чувство долга», и атрофируется стремление трудиться и приносить пользу. При такой ситуации падает профессионализм рабочего и появляется безразличие к качеству производимой продукции

На сегодняшний день определилось несколько мотивов труда (данная классификация не является абсолютной и бесспорной):

Мотив сосуществования с коллективом (стадность). В формировании данной мотивации преобладает: групповые убеждения, отсутствие конкуренции и т.д. Этот мотив используется для осуществления восточного метода управления персоналом, так как одним из главных желаний работника является потребность работать в удобном для него коллективе.

Мотив самостоятельности. Такая мотивация характерна для индивидов, которые желают быть независимыми и развить собственный бизнес. Очень часто такие люди готовы пожертвовать своей стабильной работой и хорошей зарплатой ради достижения этой цели.

Мотив самоутверждения. Такая мотивация существует у молодого и перспективного работника, который старается доказать свои способности и реализовать намеченные цели.

Мотив стабильности (надежности). Такая мотивация формируется у работников, которые предпочитают работать в хорошем коллективе на постоянной работе и получать за это соответствующее вознаграждение. Эти индивиды предпочитают лишний раз не рисковать, а спокойно и стабильно вести свою трудовую деятельность. Таких людей намного больше, чем тех, кто желает рискнуть и начать свой бизнес.

Мотив получения каких-либо новшеств (умение, вещи, знание и т.п.) Именно на этом мотиве основывается вся система построения материальных ценностей в государстве, которое постоянно развивает и улучшает свое экономическое состояние.

Мотив соперничества. Это чувство в тех или иных обстоятельствах испытывает каждый индивид. Именно на этом мотиве на предприятиях развивается соревнование и конкуренция среди персонала.

Мотив справедливости. Любой работник желает получать за свою деятельность справедливое вознаграждение. Если не придерживаться этого

правила, то у персонала пропадает всяческая мотивация, а это чревато тяжелыми и неприятными последствиями.

Необходимо хорошо усвоить, что процесс формирования мотивации основан на взаимосвязи производства товара и потребления товара. Именно при существовании таких взаимоотношений и развиваются потребности, которые вынуждают работников поступать именно таким образом, а не по-другому. Именно появление такой нужды начинает формировать мотивацию индивида.

Потребность – это психологическое состояние человека, которое выражается неудовлетворением между соответствиями внутренних и внешних форм условий, что провоцирует появление напряженного состояния и отражается на отношении к трудовой деятельности. То есть — это осмысленная необходимость в получении материальных или моральных ценностей.

Именно потребность является основным фактором при формировании мотивации тех или иных поступков. Материальная потребность индивида зависит от производства, духовная – от сознания человека, социальная – от условий жизнедеятельности индивида. Все виды потребностей формируются в последовательную систему, которая постоянно пребывает в непрерывном движении. Любой индивид может оказывать определенное влияние на возникновение и развитие своих потребностей, посредством реализации своего потенциала и своих способностей. Именно потребность заставляет человека производить трудовую деятельность, за которой следует материальное или моральное вознаграждение.

Одним из форм проявления потребности является ожидание и притязание. Ожидание может быть различным, все зависит от конкретной ситуации. Например, ожидание заработной платы в столице будет значительно отличаться от ожидания заработной платы в небольшом городе. При наступлении неблагоприятных условий, ожидания человека значительно ниже, чем при обычных условиях. Притязания бывают тоже разными и зависят от постоянных условий, в которых проживает тот или иной индивид.

Необходимо внимательно относиться к таким видам потребностей. Если для одного рабочего размер надбавки к зарплате окажется достаточно большим, то для другого, который работал на высокооплачиваемой должности, он окажется слишком маленьким и унижительным.

Каждый индивид постоянно сравнивает размеры своих возможностей с размерами и количеством своих потребностей. Если у работника появляется возможность удовлетворить свою потребность при помощи того или другого объекта, то тут же появляется желание усилить или улучшить свою трудовую деятельность.

Одним из основных средств, при помощи которых предприятие может оказывать влияние на своих работников является стимул. Так как именно на стимулах основывается развитие мотивации, которая действует на развитие всего производства. При помощи стимулов можно оказывать влияние на активность трудовой деятельности индивида.

Но здесь существуют свои сложности. Одинаковый стимул может оказывать неодинаковое воздействие на разных работников и зависит от некоторых факторов, таких как, возрастная категория, социальный статус и т.п.

Необходимо определить правильные мотивы деятельности человека, изучить его личные качества, виды потребностей, условия работы и т.д. Только при тщательном изучении этих факторов можно правильно определить, какой именно вид стимула следует использовать в том или ином случае. Хороший менеджер должен научиться определять соотношение мотивации и стимула и создать определенные условия, чтобы индивид принимал активное участие в деятельности предприятия.

Соотношение мотива и стимула имеет несколько специфических правил:

Мотивация индивида превращается в практическую деятельность под воздействием того, или иного стимула, который способен убедить индивида в возможности получить материальное или моральное удовлетворение только при использовании этого стимула.

Мотивация и стимул – это взаимосвязанные понятия, которые определяют поведение и качество трудовой деятельности каждого из работников.

Стимул должен использоваться в качестве воспитательного метода и благоприятно отражаться на повышении трудовой активности индивида. Правильное стимулирование позволяет оказывать поощрительное действие на работника и развивать у него желание лучше работать, повышать свою квалификацию, приобретать другую специальность, повышать производительность труда и т.д. Другими словами, появление одного стимула развивает в индивиде различные типы мотиваций, которые могут со временем трансформироваться и менять друг друга.

Можно разделить несколько видов стимулов, которыми можно осуществлять влияние на работника и на результаты его трудовой деятельности.

По масштабу воздействия стимулы бывают: внутренние, отраслевые, региональные и глобальные.

По повторяемости различают постоянные, многоразовые, временные и разовые стимулы.

По видам – трудовой стимул, свободное время, моральный и материальный.

По характеру проявления различают опосредованный и непосредственный стимул.

По интенсивности воздействия бывают слабые стимулы, средние и сильные.

По учету отклонения – позитивные стимулы и негативные.

Последний вид стимулов зависит от результатов трудовой деятельности индивида. Кроме этой классификации, можно разделить еще два вида – индивидуальное стимулирование и коллективное.

Мотивационная система должна быть создана на предприятии для того чтобы работник мог реализовывать свои профессиональные способности и

соответственно удовлетворять свою ту или иную потребность. Мотивационная система объединяет цели предприятия и работника.

Для создания эффективной мотивационной системы необходимо тщательное изучение мотивов, определяющих поведение персонала, а также стимулы. Именно предоставление своим работникам стимулов помогает им в реализации своих потребностей, и получать материальные и моральные блага.

Стимулы считаются предметом манипуляции со стороны, так как воздействуют на поведение человека.

[Стимулирование выполняет следующие основные функции:

- экономическую – способствует повышению эффективности производства;
- нравственную – создает необходимый морально-психологический климат;
- социальную – формирует доходы и расходы работников.

Принципами стимулирования являются:

- комплексность, предполагающая оптимальное сочетание всех его видов;
- индивидуализированный подход;
- понятность;
- осязаемость;
- постоянный поиск новых методов;
- использование наряду со стимулами антистимулов, снижающих заинтересованность в получении результата.] 13

Стимулирование может быть:

- перспективным (условия для карьеры) оказывает больший эффект при больших целях, которые ставит перед собой человек, с высокой вероятностью их достижения;
- актуальным (осуществляется с помощью заработной платы).

Варианты стимулирования бывают:

- легкое стимулирование основывается на побуждении к труду в соответствии с ценностным максимумом (соцпакет);

- жесткое стимулирование принуждает людей к действиям и основывается на ценностном минимуме (отсутствие социальной защиты, оплата производится за конечный результат, сдельная зарплата). Цель данного стимулирования заставить человека делать больше и лучше.

Для мотивационного механизма идеальным вариантом является первенство внутренних побуждений (желаний) по отношению к внешним положительным мотивам (побуждениям), а внешние мотивы имеют приоритет по отношению к внешним отрицательным мотивам (принуждения).

Стимулирование имеет два эффекта:

- дифференцированный (на многие аспекты деятельности воздействуют один стимул, но по-разному);

- недифференцированный (для каждой цели необходимо специальное стимулирование).

Так как мотивация помогает человеку повысить личный успех и самосовершенствоваться поэтому в силу своей индивидуальности она носит конкурентный характер.

Деятельность человека и стимулирование не имеют однозначной связи. Потому что существует много случайностей, например, настроение человека в данный момент или влияние других лиц.

У людей повышается мотивация если они получают поддержку от коллег, руководитель оказывает внимание и помощь, дает возможность работнику самостоятельно выполнять поставленную задачу, имеет четкое представление о задаче, обучение проходит на должном уровне. Применение разных стимулов снимает "рутину" с трудовой деятельности индивида, позволяя достигать новых успехов, так как один и тот же стимул с течением времени теряет свой эффект по его достижению.

[Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или

косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).] 14

По началу человек делает акцент на достижение цели, потому что на тот момент не имеет большой доход. Но когда доход увеличивается, начинает понижаться притязание, так как величина вознаграждения является достаточной. Поэтому деньги, как средства мотивации, в итоге, теряют своё значение, соответственно эффект от экономического стимулирования тоже понижается.

Виды экономического стимулирования: дополнительные льготы и выплаты, различные формы и системы заработной платы.

Главной их функцией является повышение эффективности работы трудящихся их закрепления и привлечения.

Принципы вознаграждения:

- психологическая обоснованность уровня справедливости (соответствие качества труда и количества заработной платы);
- экономическая обоснованность уровня справедливости (соответствие личному вкладу)
- рост вознаграждения по ходу повышения производительности трудовой деятельности работников;
- в зависимости от ситуации изменение соотношения переменной и постоянной части вознаграждения;
- понятность и четкость в определении уровня оплаты трудовой деятельности;
- уровень заработной платы закреплён в договоре.

К неэкономическому стимулированию относят: морально - психологические и организационные способы стимулирования.

В основу морально - психологического стимулирования включают элементы:

1. Создать условия в которых люди испытают профессиональную гордость, личную ответственность за результаты порученной им работы.

2. Отличившийся работник имеет право подписывать документы, в разработке, составлении которых он принимал участие (признание авторства результат).

3. Дать возможность каждому сотруднику показать свои способности, выполнить задание более успешно, чем остальные и почувствовать свою значимость в организации (присутствие вызова).

4. Личная оценка сотрудника. При эффективной деятельности сотрудника публично награждать, благодарить его грамотами, ценными подарками. Желательное участие высшего руководителя в награждении.

5. Вне зависимости от личных заслуг, должности и вклада предоставлять всем равные возможности.

6. Моральное стимулирование в психологические моменты. Взаимное уважение, доверие (самостоятельное принятие решений, планирование собственной работы), иметь терпение во время неудач и ошибок.

7. Высокая цель сподвигает человека трудиться эффективнее. Удовлетворенность от достижения поставленной цели повлияет на поведение в будущем при схожих ситуациях. Цель должна быть понятна и ясна, по её достижению должно быть получено вознаграждение.

Организационное стимулирование:

- работник имеет возможность получить более важную, содержательную, социально значимую работу, которая будет соответствовать его интересам и требующая умения к творческому подходу;

- работник привлекается к решениям дел фирмы, имеет право голоса;

- возможность приобретения новых знаний и навыков.

Еще одна из форм стимулирования, которая объединяет в себе все рассмотренные выше формы — это продвижение в должности. Данное стимулирование дает авторитет, человек попадает в статусную группу, что морально стимулирует; приобретает содержательную и интересную работу, что организационно стимулирует; и конечно же экономический стимул, то есть высокая заработная плата.

Но такой способ мотивации внутренне ограничен: должностей высокого ранга в организации не много, а свободных тем более; не каждый человек стремится и имеет способность руководить, плюс ко всему этому каждое продвижение по службе нужна переподготовка и повышенные затраты.

Стимулы воздействуют на положительные эмоции человека: это различные поощрения, бонусы, вознаграждения, благодарности.

Антистимулы (или демотиваторы) – это все то, что воздействует на такие эмоции человека, как страх потерять что-то, что у него есть (или может быть); желание избежать негативных последствий и т.п.

[Демотивация – это система дисциплинарных наказаний, материальных взысканий и эмоциональных стрессов для того чтобы дать понять сотруднику, что он плохо справляется со своими обязанностями. Что надо что-то менять – или свое отношение к работе или работу.

Почти все руководители считают, что разные методы демотивации – это самый оптимальный ход для стимулирования подчиненных работать лучше. Но не каждый руководитель умеет использовать этот стиль управления адекватно. Для эффективного управления демотивация имеет место быть, однако применять ее в отношении сотрудников надо более осторожно и умеренно, чем методы мотивации.

Особенность демотивации состоит в том, что при грамотной ее реализации она производит противоположный позитивный эффект, а именно:

- меняет отношение сотрудников к работе, заставляет задуматься об их пользе и роли в компании;
- воздействует на амбиции сотрудника, оказывает отрезвляющее стимулирующее действие.

В применении демотивации существует только одно правило – этот стиль управления не должен идти в разрез с трудовым законодательством или нарушать нормы трудового договора.] 15

Мотивация сотрудников снижается в несколько этапов. реакция каждого человека носит индивидуальный характер, но несмотря на это есть общие закономерности.

Можно выделить три этапа демотивации:

1. У сотрудника появляется легкий стресс - он пытается разобраться с чем связан его дискомфорт и растерянность. Может проблема в начальстве или в самой компании. На данной стадии внешние проявления потери мотивации не сильно заметны: сотрудник продолжает легко контактировать с руководством и коллегами. Но руководитель должен быть насторожен если вдруг у сотрудника возникло отклонение от обычного поведения.

2. Следующим этапом демотивации идет открытое недовольство сотрудника. Признаки могут быть различные: сотрудник может демонстративно проявлять агрессию, игнорировать рекомендации начальства, уклоняется от выполнения заданий. Подчиненный старается избегать контакта с руководителем и заинтересован в поиске новой работы.

3. На последнем этапе у сотрудника происходит отчуждение от руководителей и организации в целом. Сотрудник уже не пытается пробудить в себе интерес к работе. Он разочаровывается в организации и руководстве, тем самым желание сотрудничать с организацией угасает, начинаются конфликты с коллегами.

После заключительного этапа ситуация может развиваться по двум путям:

1. Сотрудник остается в компании. Он не может найти новую работу, или с компанией их связывают долгосрочные обязательства. Тогда работник ощущает себя как на неизбежной каторге.

2. Сотрудник переходит в другую компанию. Такая возможность есть у высококвалифицированного персонала и топ-менеджеров, которые востребованы на рынке.

Постоянно выполнять рутинную работу способны только единицы. Каждый сотрудник желает достигать новых целей. Руководителю очень важно в нужное время замечать у персонала признаки потери интереса к выполнению

своей работы и в дальнейшем уметь правильно замотивировать демотивированного сотрудника. Чаще всего система мотивации ограничивается принципом нематериальных и материальных поощрений, повышением оплаты труда, предоставляют компенсационные пакеты. Но на самом деле этого недостаточно, для того чтобы поддержать энтузиазм и интерес персонала. Так как персонал имеет так же и внутреннюю мотивацию. Конечно измерить внутреннюю мотивацию персонала затруднительно. Но в этом есть необходимость, так как при потере у персонала внутренней мотивации это отражается на финансовых результатах, а также внутреннем климате.

Причинами демотивации являются любые потери интереса к работе. Мотивация может понижаться в течении длительного времени, пока у сотрудника "не лопнет терпение" и тогда это произойдет в один момент. Все зависит от факторов, которые оказывают негативное влияние на сотрудника, а также продолжительность их влияния. Для одного сотрудника снижение уровня заработной платы будет мотивацией в повышении своей производительности труда, для другого это будет поводом для увольнения.

Именно поэтому при выявлении у сотрудников симптомов демотивации руководитель должен найти причины такого поведения. В зависимости от стадии демотивации будут использоваться наиболее подходящие методы.

Например, если у сотрудника начальная стадия демотивации, то руководителю необходимо просто провести беседу, и выяснить причины понижения мотивации у сотрудника. Разобраться что тревожит сотрудника от чего он испытывает напряжение и тревогу. Если причины демотивации руководитель выяснит, то можно будет предотвратить.

Многосторонняя диагностика же оказывает наибольший эффект. Когда определяется не только степень демотивации одного сотрудника, а коллектива в целом. Соединять различные методы необходимо именно тогда, когда продуктивность работы снижается коллективно, а не только от демотивации одного работника. Анонимные опросы помогают выяснить уровень демотивации сотрудников.

Анонимные опросы могут проводить внешние консультанты, либо служба по управлению персоналом внутри организации. С помощью такого мониторинга можно четко определить, чем именно не довольны сотрудники и что их устраивает, оказывает положительное влияние на их трудовую деятельность, например, стиль руководства, психологический климат, компенсационный пакет, рабочее место. Исходя из данного опроса можно найти причины, по которым сотрудники утратили мотивацию, определить проблемные зоны организации для того.

Анонимный опрос является хорошим помощником для руководства на тот момент, когда сотрудник находившейся на этапе отчуждения уже не готов идти на откровенный разговор.

[В основе демотивации, могут лежать как внутриорганизационные, так и личные проблемы сотрудника.

Специалисты выделяют несколько самых распространенных внутриорганизационных причин демотивации персонала:

- нарушение негласного контракта со стороны работодателя;
- неиспользование навыков специалиста, игнорирование его инициативы;
- отсутствие чувства причастности к компании и перспектив профессионального роста;
- недостаточная оценка достижений сотрудника.] 16

Также на демотивацию персонала могут повлиять личные мотивы (проблемы в семье). В такой ситуации коллектив и руководитель могут оказать только психологическую поддержку своему коллеге. Ещё одной из возможных причин может быть эмоциональное истощение человека. Для возобновления работоспособности у такого специалиста может помочь кратковременный отдых или отпуск.

Непосредственно стиль управления руководителя является одним из важных демотивирующих факторов. Во многих случаях интерес к работе пропадает из-за неправильной, некорректной мотивации персонала, игнорирование внутренних мотивов человека. Для того чтобы мотивация у

персонала была более результативна, менеджер должен представлять, чем руководствуется сотрудник, когда принимает решения и что для него в работе является главным стимулом.

После выяснения причин демотивации необходимо их устранить. Руководитель должен понять, как лучше ему поступить: мотивировать демотивированного сотрудника или уволить. Если сотрудник находится на начальной стадии демотивации, то мотивировать его к продолжению своей трудовой деятельности намного проще, чем сотрудника, который уже находится на последнем этапе демотивации. Все зависит от того есть ли у предприятия возможность удовлетворять возникшие требования персонала. Но не следует переводить ресурсы предприятия на «погасших» сотрудников.

[Основные факторы потери мотивации у персонала:

- Нарушение негласного контракта;
- Неиспользование навыков сотрудника;
- Игнорирование идей и инициативы;
- Отсутствие чувства причастности к компании;
- Отсутствие личного и профессионального роста;
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства;
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника.] 17

Руководство предприятия должно изучать индивидуальные потребности работника, мотивы отталкиваясь от которых он выполняет трудовую деятельность. Необходимо разобрать систему стимулов. так как для одной категории работников хорошим стимулом является высокая заработная плата, а другая категория предпочитает возможность самостоятельного распределения своего рабочего времени, третья же категория хочет иметь перспективу на карьерный рост.

При тщательном анализе всех этих показателей, руководство имеет возможность найти методы, которые будут лучше стимулировать персонал, а также оказывать наиболее эффективное влияние на работников. Но знаний о

формировании мотивационного механизма недостаточно для получения точных сведений о взаимодействии и развитии мотивов, влияющих на поведение работника. Чтобы более точно изучить проблемы, следует проанализировать теорию мотивации труда.

### 2.3 Стратегии мотивации

[Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

В целом мотивировать людей можно, используя внутреннее побуждение; внешнее побуждение; внешнее принуждение. С учетом этого можно говорить о нескольких стратегиях мотивации людей:

1) стратегии, основанной, с одной стороны, на внутреннем побуждении (предрасположенности, желании) к определенным действиям, а с другой - на внешнем побуждении и принуждении. Она характерна, например, для Германии и современной России;

2) стратегии, основанной на внешних побуждении и принуждении, т. е. использовании только стимулирования в обеих его формах (положительной и отрицательной). Она была характерна для большинства западных стран первой половины XX столетия;

3) стратегии, основанной исключительно на принуждении (внешний отрицательный механизм мотивации). Эта модель характерна для подневольного труда;

4) стратегии, основанной исключительно на внутреннем и внешнем побуждении, использующей положительный механизм мотивации. Такая стратегия характерна для фирм Японии;

5) стратегии, основанной на внутреннем побуждении и принуждении, когда применялся внутренний положительный и внешний отрицательный мотивационный механизм. При создании мотивационного механизма необходимо учитывать тип человека (примитивный, экономический, социальный, духовный и прочее).] 18

Принципы построения механизма мотивации:

- наличие необходимых условия реализации;
- понятность и простота;
- связь со структурой и степенью значимости целей деятельности;
- направленность на создание и принятие нового;
- элементы взаимосвязаны и обособлены;
- рациональность;
- справедливость.

Каждый руководитель желает иметь в подчинении сотрудников, которые готовы с полной отдачей работать и быть вовлеченными в дела организации, разделять её цели и проявлять активность в решении проблем организации, которые мешают её стабильной работе. Наиболее часто используемый мотиватор это деньги. Хотя деньги являются не единственным средством, которое оказывает воздействие на работников.

В механизм материального мотивирования входит:

- размер зарплаты, отражающий вклад сотрудника в дела компании;
- уровень зарплаты, должен соответствовать потребностям, требованиям работника, чтобы стимулировать его к высокой самоотдаче;
- зарплата должна не превышать определенный уровень и быть конкурентоспособной на рынке труда, так же, как и цены на товары и услуги;
- дифференциация заработной платы работников (плохие и хорошие работники).

Требования, которые необходимо обеспечить при планировании механизма материального мотивирования труда и обеспечения высокого уровня мотивации у сотрудников:

1. Простота и доступность для понимания системы для всех категорий персонала, на которых распространяется действие.
2. Понятные контрольные показатели, которые определяют успех или неудачу работника с точки зрения организации.
3. Сотрудничество, а также взаимопонимание у работников и администрации должно быть на высоком уровне (относительно общих принципов функционирования системы).
4. Критерии измерения оценки труда хорошо продуманы и приемлемы. Опора оценки работников на уже обоснованную систему.
5. Механизм, наличие которого необходимо для пересмотра направлений в работе системы стимулирования из-за их неэффективности.

Используемые в организации различные формы материальной мотивации подкрепляются различными не денежными формами поощрений: дисциплинарное воздействие, похвала, постановка целей, акцент на наиболее значимые для работника ценности, оценка и контроль, информирование.

Мотивации и методам управления персоналом необходимо иметь ориентир на эффективность материальных и требуемых финансовых затрат для достижения организационных целей.

[При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от мотивации персонала необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Во-первых, достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации, выбранной кадровой политики.

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала предлагается формула оценки, учитывающая эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий.

На предприятиях следует использовать методы социально – психологического воздействия, удовлетворяя потребности работников в общении с коллегами, уважении и самоуважении; политика материального стимулирования должна проводиться по мере возможности, основной фактор – стабильность в получении заработной платы. Следует также осуществлять моральное стимулирование работников, награждая их за хорошую работу различными призами и подарками, предоставляя возможности для освоения смежных профессий.] 19

### **3. Формирование эффективной системы мотивации труда на предприятии ООО «Адидас»**

#### **3.1 О компании ООО «Адидас»**

Adidas Group является успешной компанией более 90 лет. В 1920 году Адольфом Дасслером была сшита первая пара спортивной обуви. Он хотел, чтобы каждый атлет имел экипировку, которая помогла бы достичь ему наилучших результатов. Идея приобрела успех, и теперь компания является одной из самых успешных в спорте и бизнесе. Adidas Group представляет широкий ассортимент товаров для активного отдыха, занятий спортом и повседневной жизни.

Сегодня Adidas Group – это мировой лидер в области производства и продажи спортивной экипировки, в которой работают более 40 000 сотрудников по всему миру.

За всю историю Adidas Group наш главный принцип – жажда перемен – остался неизменным. Он нашел отражение не только в дизайне одежды и обуви, но и в самом духе компании. Мы быстро растем, у нас большие амбиции и перспективы.

#### **Ключевые факты**

Собственная розничная сеть Adidas Group СНГ насчитывает более 800 магазинов, и эта цифра постоянно увеличивается.

Центральный офис компании находится в Москве, на данный момент в нем работают около 600 человек. Всего персонал Adidas Group СНГ насчитывает более 12 000 сотрудников, большая часть из которых – это сотрудники собственной розничной сети.

Средний возраст сотрудников Adidas Group – от 18 до 25 лет, что делает нашу компанию молодой, динамичной, смелой и свободной.

#### **Возможности**

Мы привлекаем студентов и выпускников на специальную программу стажировок и отдельные стартовые позиции. Вы можете начать карьеру в

любом из отделов офиса Adidas Group. Каждому сотруднику доступны два направления развития:

Fit for Today – обучение персонала на текущей позиции

Fit for Tomorrow – развитие персонала для продвижения на следующую позицию.

Если вы талантливы и нацелены на большие достижения, работа в Adidas Group открывает для вас безграничные возможности для реализации и развития! Благодаря своей целеустремленности и отличным результатам многие наши сотрудники достигают руководящих позиций в возрасте до 30 лет. При этом профессионализм и амбициозность нашей команды сочетаются с неформальным, открытым стилем общения внутри компании.

Компания Adidas Group приглашает активных студентов старших курсов и выпускников принять участие в отборе на открытые позиции в различных отделах офиса компании. Ознакомьтесь со списком вакансий и подайте заявку.

Что мы предлагаем сотрудникам

Интересную работу в международной, динамичной, постоянно растущей компании, которая имеет высокую репутацию на мировом рынке

Отличные карьерные перспективы

Неформальную атмосферу, в которой у каждого сотрудника есть шанс максимально раскрыть свой потенциал

Возможность расти дальше – личный план развития каждого сотрудника, тренинги, повышение квалификации, внутреннее обучение

Достойную зарплату и хороший социальный пакет

Разнообразные корпоративные мероприятия

...и привлекательные скидки на продукцию наших брендов

ООО «Адидаас» не только занимается торговлей спортивной одежды, но также и сотрудники магазинов сети ООО «Адидаас» меняют свою жизнь через спорт. Спортивные мероприятия считаются неотъемлемой частью не только в сплочении коллектива, но и так же они являются показателем лояльности сотрудников к компании. Каждый работающий должен не только выполнять

свою работу, но, а также понимать сферу ее деятельности, быть в курсе всех новостей и участвовать в ее развитии.

Множество разнообразных спортивных мероприятий проводятся в компании ООО «Адидас»:

- Кроссфит – это экстремальная система общей физической подготовки, основанная на чередующихся, иногда случайным образом, базовых движениях из различных видов спорта (гиревой спорт, тяжёлая атлетика, спортивная гимнастика, гребля, легкая атлетика и т.д.), выполняемых с высокой интенсивностью.

Цель кроссфита – физическое развитие атлета по следующим десяти направлениям:

1. работоспособность сердечно-сосудистой и дыхательной систем;
2. выносливость;
3. сила;
4. гибкость;
5. мощь;
6. скорость;
7. координация;
8. быстрота адаптации к смене нагрузок;
9. баланс;
10. точность.

- бегай с Adidas

Пробежки проводят подготовленные тренеры, которые объясняют участникам правила бега, выстраивают тренировочный план и исправляют индивидуальные ошибки.

- Командный корпоративный спорт закаляет дух и сближает сотрудников. Поэтому в нашей компании успешно и регулярно проводятся спортивные мероприятия, такие как корпоративный футбол, волейбол.

Компания Adidas Group – лидер и флагман в спортивной индустрии, поэтому неудивительно, что одним из ведущих направлений в жизни компании

является поддержание здорового образа жизни и организации спортивных мероприятий.

### **3.2 Формирование эффективного механизма мотивации**

Каждая организация, насколько бы эффективна не была её деятельность, со временем нуждается в изменениях. Так допустим нововведения в основах компьютерного пользования (обновления офисных программ), или закупка нового оборудования, должности, которые требуют повышения квалификации работника и т.п. Все данные факторы влияют на развитие организации, на внесение изменений в уже разработанную и может быть достаточно эффективную модель механизма мотивации. Если организация не будет развиваться, а будет пользоваться лишь теми навыками и оборудованием, которое она имеет уже долгое время, это может привести к застою, или достаточно рутинной работе, где эффективность труда будет либо понижаться, либо двигаться по прямой, которая в дальнейшем не предусматривает подъема вверх, увеличения эффективности.

Нововведения подразумевают под собой улучшение рабочей деятельности, они дают новую возможность выполнять какую - то работу быстрее (например, новое оборудование, новые технологии), а какую – то работу успешнее (получение новых навыков, или развитие старых).

Развитие персонала организации является неотъемлемой частью. Одной из особенностей управления персоналом является возрастающая роль личности работника, а именно к его уровню профессиональной компетентности. Одним из факторов, влияющих на уровень мотивации, является процесс развития профессиональной компетентности персонала. Совокупность профессиональных умений, навыков и знаний, которые персонал приобретает в процессе трудовой деятельности, способствуют выполнению функциональных обязанностей с высокой продуктивностью, что называется профессиональной компетентностью персонала.

Процесс совершенствования и развития профессиональной компетентности персонала понимается как деятельность, заданная целенаправленностью сотрудника на приобретение определенных компетенций, которые предъявляются профессиональными требованиями в соответствии с современными условиями труда. В достижении результатов персонала связующими звеньями служат мотивация и влияющая на неё профессиональная компетентность персонала, которая объединяет все уровни мотивации в единую систему, которая способна привлечь и удержать талантливых работников, а также рационально использовать личный и групповой потенциал.

Дополнительные пути развития и совершенствования профессиональной компетентности способствуют созданию благоприятного образовательного климата организации, который напрямую влияет на повышение эффективности труда, изменению модели трудового поведения, а также уровню мотивационного фона.

Развитие и совершенствование профессиональной компетентности является естественной потребностью персонала и способствует повышению уровня мотивации. Однако для того, чтобы данная потребность стала у работника ведущей, требуется создание необходимых организационно-образовательных условий в организации.

В компании ООО «Адидас» есть много плюсов, которые привлекают трудящихся. Существуют сайты (электронные ресурсы) на которых бывший работник пишет свои положительные и отрицательные отзывы о компании. Помимо отзывов было проведено анкетирование среди работающих в настоящее время в компании, по итоговым результатам были выделены основные проблемы в системе мотивационного механизма. Исходя из их мнений, можно выделить плюсы в работе в данной компании, а также минусы, которые послужат нам в формировании новой эффективной модели мотивации персонала в ООО «Адидас».

В приложении представлена таблица (таблица Б.1) с отзывами сотрудников, а также анкетирование (анкетирование В.1).

Из положительных отзывов можно выделить основные:

- официальное трудоустройство;
- социальный пакет;
- своевременная выплата заработной платы;
- гибкий график (частичная занятость)
- корпоративные скидки (до 40%);
- купоны за хорошую работу (раз в месяц лучшему сотруднику);
- рабочая форма (обновляется два раза в год);
- спортивные мероприятия;
- обучение.

Многие сотрудники пишут о хорошем коллективе, но это является не плюсом компании. Все зависит от самих сотрудников, их социального взаимодействия в коллективе. Плюсов для привлечения работников у ООО «Адидас» достаточно. Выделив столько положительных сторон, можно сказать, что данные факторы, которые входят в механизм мотивации, являются хорошими мотиваторами. Но что же может повлиять на прекращение мотивации у сотрудников, почему случаи понижения эффективности у трудящихся встречаются довольно часто?

Теперь вполне уместно рассмотреть отрицательные стороны в данной компании, по мнению сотрудников, которые работали в ней:

- Руководство
- Заработная плата

По итогам анкетирования большая часть сотрудников приходят к общему мнению, что руководство не слишком требовательно, плохо распределяет обязанности между сотрудниками и не стремится оказывать им помощь в решении проблем, связанных с трудовой деятельностью, следовательно, сотрудники чувствуют себя не комфортно, замкнуто, выход на контакт с руководителем дается им очень проблематично.

На рисунке (Рис А.1) показан стандартный механизм мотивации, имеющий цепь «потребности — интересы — ценностные ориентации — мотивы — цель», но с акцентом именно на те проблемные аспекты, внесение изменений в которые необходимо для эффективной работы мотивационного механизма.

Именно эти критерии являются особенно важными в мотивации сотрудника к высоким и эффективным результатам в трудовой деятельности. Взаимоотношения работника и руководителя следует отнести к мотивам, ведь именно социальное взаимодействие располагает человека к труду, если тебя окружает хороший коллектив, и каждый будь это начальник или сотрудник готовы помочь, когда возникают трудности. Именно дружный коллектив вызывает положительные эмоции, которые заряжают человека на достижение каких - либо поставленных перед собой задач. В коллективе, где сотрудники скрыты, не общительны и склонны к конфликтам, царит негативная атмосфера, которая не является залогом успеха.

Заработная плата – это, наверное, один из самых значительных стимулов. Конечно, существуют люди, которые заработной плате больше предпочитают работать в хорошем коллективе, или получать новые знания, но, если посмотреть на отзывы бывших сотрудников компании ООО «Адидас» становится ясно, что именно зарплата является самым хорошим стимулированием сотрудника.

Каким должен быть начальник и от каких факторов зависит заработная плата работника лучше рассмотреть по подробнее.

Несколько абсолютных признаков хороших начальников.

Признак первый: хороший руководитель – это человек, который ведет за собой. Это не значит, что он должен бегать с флагом или громко говорить. Есть настоящие лидеры, которые тихо и спокойно разговаривают, которые не стремятся выделиться. Но когда ты общаешься с таким человеком, у тебя возникает стойкое ощущение: он лидер. Или не возникает.

Признак второй: у хорошего начальника всегда есть воодушевляющая цель. Это не может быть цель заработать себе много денег или что-то подобное. Воодушевлять эта цель должна не только его, но и всех его сотрудников и коллег. Наличие такой цели, которая объединяет организацию, подразделение, компанию, – важнейшее свойство хорошего начальника.

Признак третий: принципы и ценности начальника должны разделяться теми, кто работает на этого начальника. При этом даже не обязательно, чтобы эти принципы и ценности в общечеловеческом смысле были хорошими и правильными. Главное – чтобы они разделялись всеми и последовательно выполнялись. Но организации, объединенные положительными ценностями, дают гораздо больше и обществу, и себе самим. Мой топ-лист принципов и ценностей таков: уважение и доверие; держать слово; защищать своих от чужих; слушать и слышать; закон и порядок для всех без исключения, включая начальника.

Признак четвертый: начальник сохраняет позитивный настрой, делает свою работу с юмором и дарит позитив своим сотрудникам. Безусловно, начальник не может всегда улыбаться и радоваться. Решая сложные и крайне неприятные задачи, он бывает и негативным, и жестким, а порой и жестоким. Но если подавляющая часть управления строится на негативе, это верный знак того, что здесь не все хорошо.

Признак пятый: наличие у начальника опыта и знаний. Возможно, на первом этапе начальник может не разбираться в индустрии и не знать компанию, которую он возглавляет. Но через какое-то время разбираться в индустрии и в том, что происходит в организации, он просто обязан. Иначе он не может быть хорошим начальником.

Признак шестой и важнейший: хороший начальник достигает результата. Людям нравится побеждать, настоящие команды складываются тогда, когда сообща достигают результата. Настоящим хорошим начальником человек становится только тогда, когда вместе с ним, а не вопреки ему организация достигает результата. Бывают и поражения. Но то, как вместе с начальником

организация исправляет ошибки и борется с поражениями, какие уроки извлекает, чтобы это не повторилось вновь, – это тоже результат. Главное, чтобы эти ошибки и поражения не следовали одни за другими.

Признак седьмой: хороший начальник ненавязчиво становится примером для подражания. В том, как он общается с сотрудниками, как мыслит и как говорит. Что делает и что не делает. И люди следуют этому примеру не по приказу, а просто потому, что им это нравится.

Признак восьмой: хороший начальник говорит спасибо. Он делает это регулярно и с удовольствием. Его спасибо очень много значит. Потому что оно за дело – там, где нет никаких достижений, спасибо точно не получишь. Но помимо позитивной обратной связи хороший начальник прямо и честно дает понять, что не нравится. Это позволяет всем членам этой организации понимать систему координат.

Признак девятый: начальник – это не звезда, которая блистает на фоне своих посредственных сотрудников. Все с точностью до наоборот. Хороший начальник – это тот, который знает: его главное достояние и ресурс – это его сотрудники. Хороший начальник презентацию успехов организации предоставляет своим сотрудникам, а ошибки и неудачи представляет сам. Хороший начальник развивает своих сотрудников. И получает истинное, нескрываемое удовольствие, наблюдая за тем, как его сотрудники становятся сильнее и опытнее его самого в своих областях.

Признак десятый: хороший начальник не теряет связь с реальностью. Хотя ему реже говорят суровую правду, ему часто рисуют не вполне реалистичную картину как в отношении того, чем он руководит, так и в отношении его самого. Опасность забронзоветь возрастает прямо пропорционально результативности начальника. Чем лучше результаты, тем выше эта опасность. Именно поэтому многие хорошие начальники в какой-то момент перестают быть таковыми, теряя связь с реальностью. И только самокритичность, трезвая самооценка и система сбора и обработки обратной связи позволяют хорошему начальнику оставаться хорошим.

Исходя из данных признаков, следует отметить, что успешность работы компании и сотрудников во многом зависит от начальства, от его уважения к персоналу, навыков и знаний, ответственности. Ведь именно начальство формирует свой коллектив, отбирает подходящих сотрудников, организует работу с соответствием видом деятельности каждого трудящегося в его компании и мотивирует персонал.

Начальник способный управлять своим коллективом, но не способный получить уважение и достойную отдачу со стороны коллектива, не добьется хороших результатов в работе своей компании. Надо понимать и уважать своих сотрудников, желательно индивидуально знать потребности каждого, прислушиваться к их мнению. Раздавать задания, тыкать пальцем на недочеты не в этом заключается суть руководящей роли в компании. Каждый выше написанный признак является достойным показателем хорошего начальника. Если работодатель и работник будут иметь взаимное уважение и понимание, тогда им будет проще постигать поставленных целей компании, а заинтересованность в этом имеет и работодатель, и работник. Для сотрудника успех в работе может быть такой наградой как премия, а для руководителя это повышение уровня эффективности работы компании. Данный тип отношений можно отнести к социальным взаимодействиям.

[Социальное взаимодействие – это процесс обмена социальными действиями между двумя участниками взаимодействия и более. Взаимодействие может рассматриваться как на микроуровне, так и на макроуровне.

Взаимодействие на микроуровне – это взаимодействие в повседневной жизни, например, в рамках семьи, небольшого рабочего коллектива, студенческой группы, группы друзей и т. д.

Взаимодействие на макроуровне разворачивается в рамках социальных структур, институтов и даже общества в целом.

В зависимости от того, каким образом осуществляется контакт между взаимодействующими людьми или группами, выделяют четыре основных вида социального взаимодействия:

- физическое;
- вербальное, или словесное;
- невербальное (мимика, жесты);
- мысленное, которое выражается только во внутренней речи.

Три первых относятся к внешним действиям, четвертое – к внутренним действиям. Всем им присущи следующие свойства: осмысленность, мотивированность, ориентированность на другого человека.] 20

[Социальное взаимодействие возможно в любой сфере жизни общества. Поэтому можно дать следующую типологию социального взаимодействия по сферам:

- экономическая (индивиды выступают как собственники и наемные работники);
- политическая (индивиды противоборствуют или сотрудничают в качестве представителей политических партий, общественных движений, а также в качестве субъектов государственной власти);
- профессиональная (индивиды участвуют как представители разных профессий);
- демографическая (включая контакты между представителями различных полов, возрастов, национальностей и рас);
- семейно-родственная;
- территориально-поселенческая (происходят столкновение, сотрудничество, конкуренция между местными и пришлыми, постоянно и временно проживающими и т. п.);
- религиозная (подразумевает контакты между представителями разных религий, а также верующими и атеистами).

Можно выделить три основные формы взаимодействия:

- 1) Кооперация – сотрудничество индивидов для решения общей задачи;
- 2) Конкуренция – индивидуальная или групповая борьба за обладание дефицитными ценностями (благами);
- 3) Конфликт – скрытое или открытое столкновение конкурирующих сторон.] 21

Лояльность персонала является одним из важных факторов социального взаимодействия, ведь не только руководитель должен идти на встречу сотрудникам, но и сотрудник должен лояльно относиться к своей работе и работодателю.

Компании необходимо оказывать внимание работнику, так как это является одним из немаловажных факторов для формирования лояльности сотрудника. Сотрудник, который ощущает свою значимость в компании, не только благоприятно относится к не, но также старается «отплатить» ей доверием. Люди, помимо исполнения своих обязанностей включены так же в систему отношений, человеческий фактор играют большую роль в трудовом процессе. Изначально не каждый сотрудник будет лоялен к организации. Он станет предан ей, только после того как компания заинтересует сотрудника, создаст все условия, которые повлияют на его отношение к данной компании.

[Причем, следует помнить, что для каждого человека значимыми для возникновения у него доверительного отношения к организации будут разные моменты и факторы. Для одного важным окажется то, что руководство всегда лично поздравляло его с днем рождения, для другого – составление рабочего графика с учетом его пожеланий или всегда вовремя выданная заработанная плата и регулярные материальные поощрения, для третьего – близость руководителя «к народу», его обаяние и умение всегда поднять настроение тонким комплиментом или энергичным напутствием. При таком обращении работник сам будет стремиться его оправдать. Здесь должен быть взаимный обмен благорасположением, принятие друг друга. Сотрудник в той же степени

должен идти навстречу компании, в которой компания должна заботиться о нем.] 22

Сотрудники, которые лояльны к своей организации, пытаются использовать все свои знания, силы и возможности для того, чтобы в рамках деятельности компании ими были достигнуты максимальные результаты. Если в компании есть лояльные сотрудники, то она может рассчитывать на их инициативность, инновационные предложения, которые способны решить проблемные вопросы предприятия. Лояльные сотрудники терпимо относятся к издержкам организации деятельности, соблюдают дисциплину, готовы развиваться и обучаться, сохраняют секретную информацию и всё это не потому что они имеют страх потерять работу или заработать наказание, эти сотрудники просто лояльны к своей компании и преданы ей.

Поведение и психологическое состояние работников во многом оказываются зависимыми от работодателей. Но и работодатели во многом зависят от профессионализма, высокого уровня трудовой мотивации и лояльности работников.

Взаимодействие между ними может быть солидарным, когда устремления и соответствующие усилия одной стороны совпадают с устремлениями и усилиями другой.

Поэтому социальное взаимодействие работодателя и работника является одним из критериев положительного мотиватора в модели механизма мотивации.

В дальнейшем успешное выполнение работы, может повлечь за собой не только денежное награждение, но и так же рассмотрение сотрудника на продвижение по карьерной лестнице. В компании ООО «Адидас» возможность карьерного роста очень высока, главное стремиться развиваться, хорошо знать теорию и уметь пользоваться теоретическими навыками на практике.

Двигаясь по ступеням карьерного роста, у сотрудника начинается процесс самоутверждения. [Статусное самоутверждение – это процесс обретения субъектом социального статуса, посредством которого возникает

объективированный механизм включения субъекта в систему общественных отношений. Обретение социального статуса является важной предпосылкой для протекания процесса социализации, а социализация, в свою очередь, способствует вхождению индивида в социальную среду, что крайне важно для удовлетворения потребности в самоутверждении. Именно поэтому социализация и самоутверждение – явления взаимосвязанные и неотделимые. Осознание значимости статуса того, что он дает для индивида и общества, оказывает существенное влияние на последующий характер общественных отношений, в которые он включен, в том числе влияет на уровень реализации общественных функций.] 23

Если рассмотреть следующий побудитель к деятельности у индивида после мотива, то это будет стимулирование. В компании ООО «Адидас» есть большое количество стимулов, которые привлекают новых работников в компанию. Так, например, из нематериальных стимулов можно выделить:

- повышение квалификации;
- стажировки;
- командировки;
- гибкий график работы.

Из материальных не денежных:

- страхование;
- оплата транспортных расходов;
- улучшение организации труда;
- улучшение условий труда.

Если рассматривать материальные денежные стимулы, то существуют бонусы, за хорошую работу, которые лучшие сотрудники получают ежемесячно. Есть конечно и заработная плата, но материальным стимулом, по мнению сотрудников компании её назвать нельзя. Именно данный фактор является второй отрицательной стороной в системе механизма мотивации труда в компании ООО «Адидас»

Большинство трудящихся всегда поставят на первое место заработную плату. Чем больше будет данный стимул, тем лучше сотрудник будет сосредоточен на выполнении своих рабочих обязанностей. Заработная плата создает новые стимулы (побуждения к действию) труда работников.

Работник за свою трудовую деятельность получает заработную плату. То есть человек за свой труд получает вознаграждение, а также признание обществом того, что его трудно является необходимым и приносит социально – экономический эффект, что соответственно дает прибыль, доход работодателю. Но зарплата является не только платой за результат трудовой деятельности. Заработная плата так же оказывает стимулирующее воздействие на работника: размер оплаты, своевременная выплата вызывают у человека свой личный интерес к трудовой деятельности. Поэтому заработная плата — это не только плата за результат трудовой деятельности, но, а также стимул к труду.

Работнику необходимо оплачивать труд не только для восстановления энергии, которую он затратил в процессе труда, но также для увеличения, улучшения возможностей потенциала своей рабочей силы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшая задача кадровых служб — это формирование мотивационного механизма, который побуждает персонал к эффективному труду. Данный механизм должен иметь ряд принципов: цели организации совместимы с целями сотрудника, справедливость, простота и понятность целей, взаимосвязь, рациональность элементов, наличие у организации необходимых условий для реализации целей, а также возможности их корректировки. Для эффективного использования трудового потенциала персонала, на быстрое реагирование их умственных и физических способностей к трудовой деятельности используется мотивационная модель управления персоналом.

Механизмы мотивации труда персонала должны всегда совершенствоваться. Один постоянный механизм на протяжении какого - то времени начнет терять свою эффективность, потому что будут появляться факторы, которые повлияют на всю существующую систему мотивации труда. Главенствующую роль в системе механизма мотивации играет потребность индивида. Потребности и нужды могут постоянно меняться, и чем больше становится потребность в чем либо, тем выше должны быть мотивы и стимулы. Чем больше потребность, тем лучше производительность. А, не имея, нового, хорошего стимула или мотива, не каждый захочет работать лучше. Это не обязательно должна быть заработная плата, так же на эффективность труда влияют:

- хорошие условия труда, человеку приятнее работать в комфортной обстановке;
- социальное взаимодействие, отношения в коллективе играют большую роль.
- персонал, является неотъемлемой частью любой компании, настает время перемен, появляются новые нужды, а для успешной деятельности требуется удовлетворение стандартизированных потребностей, что тоже влияет на внесение поправок в систему мотивации труда персонала.

Существует множество факторов, которые не входили в механизм мотивации компании, но через определенное время их введение стало необходимым. Нововведения являются неотъемлемой частью в усовершенствовании работы компании.

Совершенствование системы механизма мотивации персонала должно быть неотъемлемой частью в деятельности любой компании. Для выявления неэффективных методов и устранению ошибок в их работе, менеджерам необходимо проводить опрос персонала. В данном опросе персонал должен выделять положительные и отрицательные стороны в работе компании, например,

- условия труда;
- выплата и размер заработной платы;
- социальное взаимодействие в компании и т.п.

В общем все факторы, которые влияют на мотивацию и работу сотрудника. По результатам опроса менеджеры выделяют методы, которые необходимы механизму мотивации персонала для улучшения трудовой деятельности, а, следовательно, и повышения мотивации, стимулирования у персонала.

В данной работе был рассмотрен механизм мотивации в компании ООО «Адидас». Ознакомившись со сферой деятельности, рассмотрев какие возможности и блага предлагает компания в опубликованных ими вакансиях, проанализировав отзывы бывших сотрудников и с помощью проведения анкетирования я подвела итоги, выделив недостатки механизма мотивации, предложила внести изменения по некоторым пунктам, для более эффективной работы механизма системы мотивации труда персонала в ООО «Адидас».

Механизм мотивации должен быть достаточно разнообразным с точки зрения используемых средств. Это обеспечивает сильный эффект, итогом которого является рост производительности труда, сокращение затрат и, как следствие, увеличение получаемой прибыли, повышение уровня благосостояния работников.

Социальное взаимодействие и заработная плата являются неотъемлемой частью в эффективности и мотивации труда персонала. Но именно эти факторы являются слабыми сторонами в ООО «Адидас». Нельзя не отметить большое количество плюсов, которые заинтересуют людей при рассмотрении вакансий, предложенных от этой компании. Но улучшение механизма мотивации труда персонала выявит еще больше положительных сторон, которые наверняка сыграют свою роль в стимулировании трудовой деятельности сотрудников.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала/ Учеб. пособ. / И.В.Доронина. - Новосибирск: СибАГС, 2005. - С. 234.
2. Филатова А.А. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала/ Основы экономики, управления и права - №1/2012. - С.126.
3. Гуров В. И., Сукманов Э. В. Эволюция теорий мотивации/ Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии - №2/ том2/ 2008. – С.72.
4. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей/ М.: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2005. - С.6.
5. Костенко Е.П. Теория прогрессивного управления А. Маслоу/ Пространство экономики - №2/ том 10/ 2012. - С.218.
6. Травин В.В. Мотивационный менеджмент/ М.: Дело, 2007. - С.127.
7. Любицкая В.А. Система мотивации и стимулирования труда работников/ Известия Иркутской государственной экономической академии - № 1/ 2011. - С.75.
8. Сурков С.А. Практические основания для выбора механизмов мотивации персонала/ Кадры предприятия - №6 / 2005. - С.88-91.
9. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / Консультант директора - №4/ 2002. - С. 23-34.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом/ Н.Новгород: НИМБ, 1997. - С.607.
11. Сурков С.А. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации / Управление персоналом - № 7/2003. - С. 40-43.
12. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала/ М.: ГроссМедиа, 2006. - С.224.
13. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом/ Основы экономики, управления и права - № 4/ 2012. - С.80.

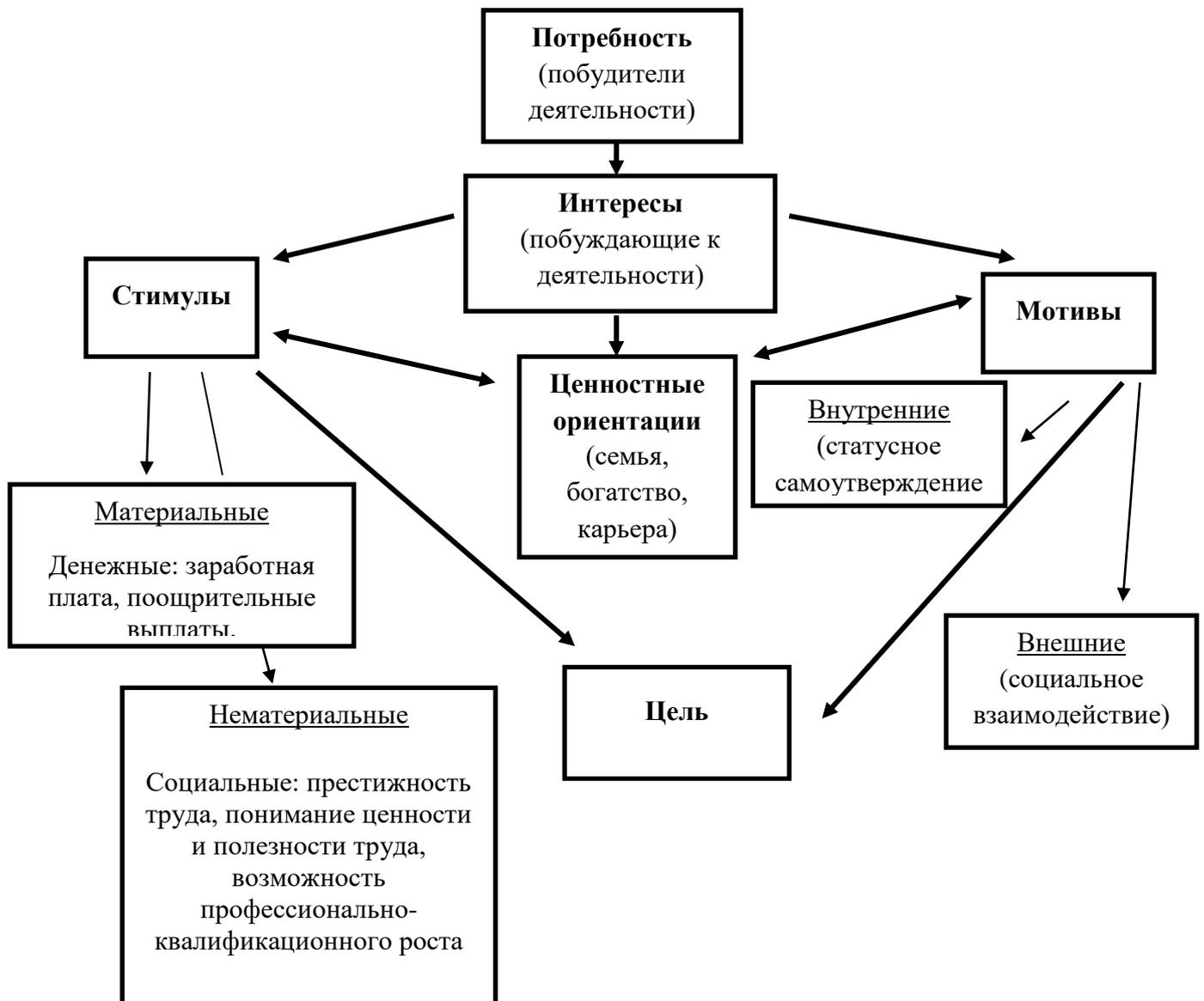
14. Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / СПб.: Речь, 2001. С. 283 – 287.
15. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность/ 2-е издание, М. “Смысл”, 2003. - С.201.
16. Сурков С.А. Влияние ценностных аспектов на деятельность менеджеров по персоналу / Управление персоналом - № 12/2003. - С. 60-64.
17. Озерникова Т.Г. Мотивация и конкурентоспособность работников: проблемы взаимосвязи/ Известия Иркутской государственной экономической академии - № 1/ 2005. - С.42.
18. Коноплева Г. И., Борщенко А. С. Мотивационный механизм управления персоналом/ Современные наукоемкие технологии - №10-2/ 2013. - С. 190/
19. Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шахова, С.А. Шапиро - М.: Альфа-Пресс, 2006. - С.312.
20. Кон И.С. Социология личности/ М., 1967.
21. Носов П.В. Социальные роли как фактор организации общественных отношений/ дис. канд. филос. наук. М., 2009.
22. Сарган Г.Н., Гудимов В.В., Смирнов А.Ю., Алешунас М.Р., Подхватилин Н.В. Новые технологии управления персоналом/ СПб.: Речь, 2003.
23. Сурдин Г.В. Статусное самоутверждение личности: его природа и сущность/ Философия и методология - № 4/ 2011. - С.78.
24. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства/ М.: ТЕИС, 2002.
25. Ильин Е.П. Мотивы человека: теория и методы изучения/ К.: Вища школа. 1998.
26. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека/ М.: Наука, 1998.
27. Базаров Т.Ю. Управление персоналом/ М.: Издательский центр «Академия», 2003. - С.224.

28. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ М.: ИНФРА - М, 2004. - С.638.
29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия/ М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. - С.312.
30. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы/ СПб.: Издательство “Питер”, 2000. С.139.
31. Маслоу. А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу - СПб.: Питер, 2007. - С.353.
32. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека/ В.К. Вилюнас - М.: МГУ, 1990. -С 291.
33. Уфимцев В.В., Мезенцев Е.М. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации/ Известия Иркутской государственной экономической академии - № 3/2012. - С.83.
34. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. / А.Н. Леонтьев - М., 1971. - С.304.
35. Туев В.А Мотивация труда и развитие потребностей личности/ Философия и методология - № 4/ 2014. - С.96.
36. Волковицкая Г.А Стимулирование труда: критерии качества/ Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена - № 27/ том 8/ 2007. - С.29.
37. Чудесова Н.Н. Мотивационные механизмы активизации деятельности персонала предприятия/ Новые технологии - № 2/ 2006. - С.41.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Рис А.1



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1

### Отзывы сотрудников

Отзывы сотрудников о работодателе Адидас	Плюсы в работе	Отрицательные стороны
Ярослав	Хороший коллектив, Карьерный рост, Социальный пакет	Возникли непонимания с директором
Никита	Не задерживают зароботная плата. Перед каждой заработной платой выдают расчёт, где прописано сколько и за что получил. Учить много, обязанностей море, но рост есть	Нужно быть очень терпеливым человеком посетителей много, а порядок должен быть всегда идеальный
Алина	Официальное трудоустройство, корпоративные скидки, доброжелательные девочки в коллективе	Низкая заработная плата за такой труд
Дмитрий	Хороший коллектив, замечательное начальство, гибкий график, возможность реализовать себя. Очень интересная компания	Маленькая заработная плата, но есть возможность карьерного роста, что повысит доход

Анастасия	Хороший коллектив, выдают форму	Много не профессионалов в офисе
Станислав	Зарплата всегда вовремя, Удобный график, Карта скидок сотрудника	Да, это факт. Работая в Адидасе, ты работаешь, помимо всего прочего: Кладовщиком, Уборщиком, Бухгалтером, Охранником, Кассиром, Консультантом
Виталий	Отличная компания. Удобный график, дружный молодой коллектив! Грамотные руководители, знающие свое дело. Удобная форма два раза в год. Премии и поощрения. Скидка 30% круглый год. Отличная работа для молодых и амбициозных людей, которые любят спорт и движение вперед!	Зарплату можно и повыше
Владимир	Действительно удобный график, меня как студента это привлекло больше всего	Обидно, что тебя могут швырнуть, без объяснения причин, не глядя на все твои результаты и выслугу...

Татьяна	Различные тренинги, обучение, социальный пакет, скидки на продукцию, предоставляется форма, которая после 2 месяцев работы остается у тебя	Постоянная погоня за планами продаж
Максим	Хороший коллектив, возможность карьерного роста, обучение	Посвятила почти 11 лет работе в этой компании. Очень жаль. Ребята, "спасибо" никто не скажет! Кажется, что если работаешь не разгибаясь и в праздники, и в выходные, тебя не коснется увольнение, только тех, что вокруг. Нет, сегодня же можешь оказаться ненужным

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкетирование В.1

#### Бланк анкеты

1. Я считаю, что нашему подразделению мешает работать еще эффективнее (отметьте не более трех вариантов ответа):

1. отсутствие четко поставленных целей;  
2. постоянная смена целей и приоритетов;  
3. слишком большое количество правил, согласований, процедур, документов;

4. недостаточная квалификация работников (отсутствие необходимых знаний и умений);

5. отсутствие помощи и поддержки со стороны руководителя;

6. неблагоприятная обстановка в коллективе (конфликты, нежелание помогать друг другу и т. п.);

7. поручения руководства, не соответствующие должностным обязанностям сотрудников;

8. неудовлетворительное техническое оснащение и оборудование;

9. некомфортные условия труда;

10. нерациональное распределение обязанностей между сотрудниками;

11. то, что обязанности вообще не распределены между сотрудниками;

12. чрезмерный объем работы;

13. нет никаких помех. Я считаю, что наше подразделение работает достаточно эффективно;

14. то, что сотрудники не дисциплинированы, ленивы;

15. слишком лояльное нетребовательное руководство;

16. нежелание сотрудников развиваться, повышать квалификацию;

17. использование старых методов работы, отсутствие «свежих» идей;

18. другое: \_\_\_\_\_

2. Как Вы думаете, насколько заинтересована компания в своих сотрудниках:

1. очень заинтересована;
2. не заинтересована;
3. мнение не имею;
4. заинтересована;
5. вообще не заинтересована;
6. другое \_\_\_\_\_

3. При возникновении проблем и необходимости задать вопрос начальнику насколько свободно вы себя чувствуете:

1. полностью свободен;
2. не чувствую свободы;
3. относительно свободен;
4. другое: \_\_\_\_\_

4. Насколько ясны Вам ваши должностные обязанности:

- 1 – полностью ясны; 2 – не ясны полностью; 3 – относительно ясны;
- 4 – другое: \_\_\_\_\_

5. Оцените систему распределения работы: 1 – хорошая; 2 – нормальная;

3 – плохая; 4 – другое: \_\_\_\_\_

6. Как по-вашему работает ваш отдел в команде, оцените степень работы:

1 – великолепная; 2 – средняя; 3 – нет работы в команде; 4 – другое:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Перед назначением вас на должность, было ли вам предоставлено обучение: 1 – обучение было хорошим; 2 – обучение было достаточным;

3 – обучение было недостаточным; 4 – я осваивал все без посторонней помощи

8. Насколько справедлива, на Ваш взгляд, внутрифирменная система продвижения: 1 – справедлива; 2 – не всегда; 3 – в основном не справедлива;

4 – другое: \_\_\_\_\_

## Ответы

Имя	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ответ							
Иван	5	2	3	3	2	1	1	3
Ирина	7, 11	5	2	2	2	2	2	3
Роман	15, 5	3	3	1	1	2	1	2
Алена	10	5	3	1	3	1	1	2
Анна	12,15	3	2	3	2	2	2	2
Михаил	5, 7	3	3	1	1	2	1	2
<b>Итог</b>	<b>5,7,15</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

## ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР Механизм формирования эффективной системы мотивации труда на предприятии ООО «Аидас»

Объем оригинальности – 76.13%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 23.87%

### Копия отчета с указанием заимствованных источников

[1] TPU_VKR_25007.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf</a>	Томский политехнический университет	6.9%	6.9%
[2] TPU_VKR_25256.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf</a>	Томский политехнический университет	0.22%	6.7%
[3] TPU_VKR_24744.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU172923.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU172923.pdf</a>	Томский политехнический университет	0.16%	6.38%
[4] Мотивационный механиз...	<a href="http://studopedia.net/2_1818_motivatsionniy-mehanizm.html">http://studopedia.net/2_1818_motivatsionniy-mehanizm.html</a>	Интернет (Антиплагиат)	3.88%	3.88%
[5] Источник 5	<a href="http://lib.mdpu.org.ua/load/menedj/Menedjment_R_V_Vesnin.pdf...">http://lib.mdpu.org.ua/load/menedj/Menedjment_R_V_Vesnin.pdf...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	3.85%
[6] Управление мотивацие...	<a href="http://www.diplomkurs.ru/menedzhment-teoriya-upravleniya-i-o...">http://www.diplomkurs.ru/menedzhment-teoriya-upravleniya-i-o...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	3.64%
[7] Мотивационный механиз...	<a href="http://finlit.online/menedjment-obschie-voprosyi/motivatsion...">http://finlit.online/menedjment-obschie-voprosyi/motivatsion...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	3.64%
[8] TPU_VKR_21160.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU152093.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU152093.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	3.08%
[9] Основная образовател...	<a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.01%	3.01%
[10] Чекмарев, Олег Петро...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs10100500000/rs101005028000/rs101005028...">http://dlib.rsl.ru/rs10100500000/rs101005028000/rs101005028...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	2.75%	2.75%
[11] TPU_VKR_25468.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU178346.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU178346.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	2.59%
[12] Положение о ВРК (2/3...	<a href="http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2">http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	2.51%
[13] TPU_VKR_25394.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU177660.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU177660.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	2.28%
[14] TPU_VKR_24260.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU170138.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU170138.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	2.14%
[15] TPU_VKR_24944.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU173887.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU173887.pdf</a>	Томский политехнический университет	0.09%	1.98%
[16] TPU_VKR_25061.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU174616.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU174616.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	1.93%
[17] TPU_VKR_24804.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU173277.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU173277.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	1.92%
[18] косминова - Стр 3	<a href="http://www.studfiles.ru/preview/1856637/page:3/">http://www.studfiles.ru/preview/1856637/page:3/</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.27%	1.86%
[19] (38)Эффектымежлично...	<a href="http://zadocs.ru/psihologiya/19086/index.html?page=6">http://zadocs.ru/psihologiya/19086/index.html?page=6</a>	Интернет (Антиплагиат)	1.73%	1.73%
[20] косминова - Стр 2	<a href="http://www.studfiles.ru/preview/1856637/page:2/">http://www.studfiles.ru/preview/1856637/page:2/</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.46%	1.53%
[21] Мотивация и ее роль ...	<a href="http://bibliofond.ru/view.aspx?id=583747#2">http://bibliofond.ru/view.aspx?id=583747#2</a>	Интернет (Антиплагиат)	1.17%	1.46%

[22] Криушова, Анастасия ...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004707000/rs101004707...">http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004707000/rs101004707...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.27%
[23] Скачать/Шапиро - Мот...	<a href="http://www.e-reading.org.ua/download.php?book=108789">http://www.e-reading.org.ua/download.php?book=108789</a>	Интернет (Антиплагиат)	1.15%	1.24%
[24] Новиков, Кирилл Игор...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002976000/rs101002976...">http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002976000/rs101002976...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0.01%	1.19%
[25] Шапиро, Сергей Алекс...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002619000/rs101002619...">http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002619000/rs101002619...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.1%
[26] Демотивация — Е-хесу...	<a href="http://www.executive.ru/wiki/index.php/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D...">http://www.executive.ru/wiki/index.php/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.91%	0.91%
[27] Пономарева, Инна Кон...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004878000/rs101004878...">http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004878000/rs101004878...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.85%
[28] Мотивация труда перс...	<a href="http://mylektsii.ru/4-33472.html">http://mylektsii.ru/4-33472.html</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.78%	0.78%
[29] Лояльность...	<a href="http://new.dis.ru/library/kp/archive/2004/4/3851.html">http://new.dis.ru/library/kp/archive/2004/4/3851.html</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.75%	0.75%
[30] Источник 30	<a href="http://izvestia.isea.ru/pdf.asp?id=14866">http://izvestia.isea.ru/pdf.asp?id=14866</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.73%	0.73%
[31] Булкина, Наталья Вла...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101006000000/rs101006711000/rs101006711...">http://dlib.rsl.ru/rs101006000000/rs101006711000/rs101006711...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.69%
[32] Чирков, Андрей Алекс...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004245000/rs101004245...">http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004245000/rs101004245...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.56%
[33] Источник 33	<a href="http://window.edu.ru/resource/969/40969/files/dvgu090.pdf">http://window.edu.ru/resource/969/40969/files/dvgu090.pdf</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.49%	0.56%
[34] Варданян, Ирина Самв...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002817000/rs101002817...">http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002817000/rs101002817...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0.05%	0.56%
[35] /Хозяйственное право...	<a href="http://www.juristlib.ru/download.php?id=694&amp;s=40fea1f5be8ac6...">http://www.juristlib.ru/download.php?id=694&amp;s=40fea1f5be8ac6...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.48%	0.48%
[36] Гришина, Валентина А...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101005000000/rs101005512000/rs101005512...">http://dlib.rsl.ru/rs101005000000/rs101005512000/rs101005512...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.47%
[37] Демотивация персонал...	<a href="http://www.znaytovar.ru/s/Demotivaciya-personala.html">http://www.znaytovar.ru/s/Demotivaciya-personala.html</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.4%	0.46%
[38] Чернышева, Валентина...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101000000000/rs101000292000/rs101000292...">http://dlib.rsl.ru/rs101000000000/rs101000292000/rs101000292...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.44%
[39] Солдатенков, Денис Ю...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002298000/rs101002298...">http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002298000/rs101002298...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.37%
[40] Драганова, Юлия Кири...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101005000000/rs101005472000/rs101005472...">http://dlib.rsl.ru/rs101005000000/rs101005472000/rs101005472...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.37%
[41] Романова, Татьяна Вл...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002322000/rs101002322...">http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002322000/rs101002322...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.35%
[42] Хачикьян, Татьяна Ни...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101006000000/rs101006560000/rs101006560...">http://dlib.rsl.ru/rs101006000000/rs101006560000/rs101006560...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.31%
[43] Логинова, Мария Андр...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101005000000/rs101005393000/rs101005393...">http://dlib.rsl.ru/rs101005000000/rs101005393000/rs101005393...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.31%
[44] Воронина Л.И. Особен...	<a href="http://igup.urfu.ru/index.php/article/archive/1065/">http://igup.urfu.ru/index.php/article/archive/1065/</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.3%	0.3%
[45] Аристова, Людмила Ве...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101000000000/rs101000300000/rs101000300...">http://dlib.rsl.ru/rs101000000000/rs101000300000/rs101000300...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.29%
[46] Анисимов, Андрей Лео...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002626000/rs101002626...">http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002626000/rs101002626...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.21%
[47] Гуляев, Олег Григорь...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004073000/rs101004073...">http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004073000/rs101004073...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0.01%	0.17%
[48] Ляхов, Ярослав Алекс...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002637000/rs101002637...">http://dlib.rsl.ru/rs101002000000/rs101002637000/rs101002637...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.15%
[49] Волковицкая, Галина ...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004107000/rs101004107...">http://dlib.rsl.ru/rs101004000000/rs101004107000/rs101004107...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0.03%	0.15%
[50] Социальные статусы и...	<a href="http://studopedia.net/14_141796_sotsialnie-statusi-i-sotsial...">http://studopedia.net/14_141796_sotsialnie-statusi-i-sotsial...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0.15%	0.15%