

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 86 с., 4 рис., 1 табл., 41 источник.

Ключевые слова: мотивация, кадры, персонал, организация, управление персоналом, мотивация труда

Объектом исследования является (ются)- система мотивации труда персонала

Цель работы – рассмотреть формы и методы мотивации труда, выявить целесообразность их использования на практике в той или иной ситуации, а также раскрыть систему мотивации на примере ООО «ЛидерПак»

В результате исследования были рассмотрены методы и формы мотивации труда, раскрыта система мотивации на примере ООО «ЛидерПак».

ABSTRACT

Final qualifying work 92 p., 4 fig., 1 tab., 41 source.

Keywords: motivation, personnel, staff, organization, personnel management, labor motivation

The object of this study is (are) - the system of labor motivation of staff

Purpose - to consider the forms and methods of labor motivation, to identify the feasibility of their use in practice in a given situation, as well as reveal the motivation system on the example of "LiderPak"

The study examined the methods and forms of work motivation, motivation system is disclosed as an example of "LiderPak".

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы исследования системы мотивации.....	6
1.1. Основные детерминанты мотивации и мотивационный процесс	6
1.2. Механизм мотивации персонала.....	13
1.3. Тенденции в развитии мотивации	17
Глава 2. Характеристика системы мотивации труда персонала	24
2.1. Классификация системы мотивации труда	24
2.2. Методы партисипативного управления.....	35
2.3. Материальные и нематериальные формы	46
2.4. Модель мотивации труда на предприятии	51
Глава 3. Организация мотивации труда персонала на примере ООО «ЛидерПак»	57
3.1. Организационная структура ООО «ЛидерПак» и анализ сложившейся системы мотивации труда.....	57
3.2. Проблемы мотивации труда персонала ООО "ЛидерПак" и предложения по их преодолению	65
Заключение	68
Список использованной литературы	71

Введение

В настоящее время в нашей стране наблюдается кризис труда. Труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации.

Человек становится частью общественного производства не только ради материальной необходимости, но и с учётом различных интересов и побуждений.

Настоящая эффективность различных экономических и финансовых мероприятий определяется их воздействием на отношение общества и человека к труду. В законодательном порядке изменить данное отношение нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если разумно оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, которые её вызвали.

«Руководитель каждого предприятия хочет, чтобы его сотрудники работали хорошо, с самоотдачей и достигали при этом высоких показателей. Как же этого добиться? Есть множество разных конкретных рецептов, но все теоретики утверждают в один голос: нужна грамотная мотивация персонала»¹.

«Существует бесконечное множество людей с бесконечным разнообразием мотивов. Одни мотивируются деньгами, другие – принадлежностью, третьи – вызовом, но каким бы ни был мотив или мотивы, решение о реакции в ответ на что-то принимается лично человеком, где основным фактором выступает личный интерес. Поэтому задача руководства состоит в том, чтобы работа человека определялась способностью выполнять цели организации и в то же время удовлетворяла его личные цели»².

¹Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 106 с.

²Лазарев С.В. Система мотивации персонала на предприятии // Мотивация и оплата труда. – 2010. - № 3 (07). – 21 с.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что мотивация является ключевым фактором делового успеха. Переход к социальному государству также, означает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого будет невозможно рассмотреть на практике реальные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста доходов и уровня жизни населения. Конечным пунктом осуществления всех реформ, при этом, является организация, где непосредственно происходит объединение рабочей силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности.

Цель дипломной работы – рассмотреть формы и методы мотивации труда, совершенствование системы мотивации персонала ООО «ЛидерПак».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Выявить детерминанты мотивации, которые побуждают людей к эффективному и производительному труду.
2. Изучить наиболее эффективные методы мотивации персонала.
3. Выяснить, как формируется и внедряется система мотивации на том или ином предприятии.
4. Проанализировать существующую систему мотивации в ООО «ЛидерПак» и сформулировать возможные рекомендации по её улучшению.

Объектом данной дипломной работы является система мотивации труда персонала.

Предметом данного исследования является процесс формирования мотивационной модели.

Дипломная работа состоит из трёх глав. В первой главе рассматривается сущность мотивации, основные детерминанты мотивации деятельности персонала, её механизм, а также изложен процесс мотивации, предполагающий ряд последовательных этапов. Кроме того, описываются тенденции в развитии мотивации персонала. Во второй главе подробно рассматриваются методы формирования мотивации персонала, методы партисипативного управления, а

также приведена разработка и внедрение системы мотивации. В третьей главе анализируется сложившаяся система мотивации в ООО «ЛидерПак» и в заключение даются рекомендации и предложения по совершенствованию системы мотивации в ООО «ЛидерПак»..

Мотивация характеризует желание работать, стремление достигать поставленные цели, прилагать необходимые для этого усилия, настойчивость и волю. На каждом конкретном предприятии мотивация требует своего, во многом специфичного подхода к работникам. Сложность организации системы мотивации персонала с практической стороны обуславливается слабой осведомлённостью особенностей мотивации работников, работающих в отдельных отраслях экономики и видах производства. Социологические исследования, проводимые по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности, сегодня могут оказать определенную помощь руководителям в изучении структуры стимулов и мотивов персонала.

Изучение мотивации нам необходимо, так как это один из методов управления личностью, воздействия на её потребности и желания.

При написании дипломной работы использовалась учебная, научная и периодическая литература, а также Интернет-ресурсы.

Глава 1. Теоретические основы исследования системы мотивации

1.1. Основные детерминанты мотивации и мотивационный процесс

Исследование развития теории представлений о содержании и регулировании мотивационных процессов в трудовой сфере позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества изменялось направление мотивационных влияний. Мотивация, от строгой ориентации на повышение производительности труда и результата, постепенно начала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии.

«Менеджмент, или управление предприятием, - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации посредством воздействия на других людей»³.

Мотивация – одна из основных функций деятельности любого руководителя, именно с её помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

«Мотивация» (мотив) происходит от греческого слова *motiv* и от латинского – *movo* – двигаю.

Основная функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на коллектив работников организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, общественных и индивидуальных поощрительных мер. Данные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышая эффективность всей системы управления организацией, предприятием.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы работники организации выполняли работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

³ Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе // Управление персоналом. – 2011. - № 19 (197). – 360 с.

«Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников – это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы»⁴.

«Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией»⁵.

Мотивация может быть внутренней и внешней (Рисунок 1).

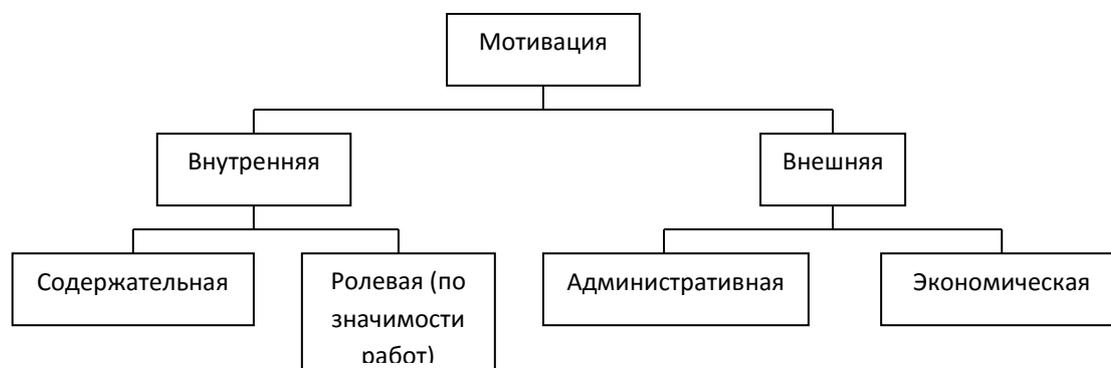


Рисунок 1 – Виды мотивации

Внутренняя мотивация определяется значимостью работы и её содержанием. Если она способна заинтересовать работника, помогает реализовать его внутренние способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и плодотворному труду.

Внешняя мотивация может проявляться в двух формах: административной и экономической. Внешнюю мотивацию, порой, называют стимулированием. Административная мотивация - это выполнение работы по приказу, команде, т. е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется через

⁴ Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практич. пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2010. – 483 с.

⁵ Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал-МИКС. – 2014. – № 6 (10). – 13 с.

экономические стимулы в виде финансирования труда (заработную плату, дивиденды и т. п.).

В процессе трудовой деятельности на производстве мотивация позволяет сотруднику удовлетворить свои основные потребности путём выполнения своих трудовых обязанностей.

«Потребность – это состояние нужды человека в предметах, объектах, условиях, без которых жизнедеятельность невозможна либо ощущается таковой. Потребности возникают всякий раз, когда нарушается физиологическое или психологическое равновесие, например, когда клетки тела лишены пищи и воды или когда человеку не хватает общества других людей»⁶.

Мотивацию нельзя наблюдать. Наблюдать можно только поведение.

«Главные детерминанты мотивации – это интересы, мотивы и стимулы. Интерес – форма проявления познавательных потребностей личности, направленных на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции. Мотив – внутренняя побудительная сила, связанная с удовлетворением потребностей индивида. Стимул – более узкое понятие, чем мотив, подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда. Соответственно, стимулирование труда, являющееся неотъемлемой частью мотивационного процесса на предприятии, подразумевает материальные поощрения работникам и реализуется через систему оплаты труда, а также различные бонусы, премии»⁷.

Простейшая мотивационная модель позволяет уяснить разницу между этими понятиями и их взаимодействие (Рисунок 2).

В «Современном экономическом словаре» описывается, что мотивация – это «внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой

⁶ Дипроуз Д. Мотивация / Д. Дипроуз; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2008. – 12 с.

⁷ Волгина О.Н. Особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию // Мотивация и оплата труда. – 2009. - № 3. – 14 с.

деятельности и способы ее стимулирования, побуждения». Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

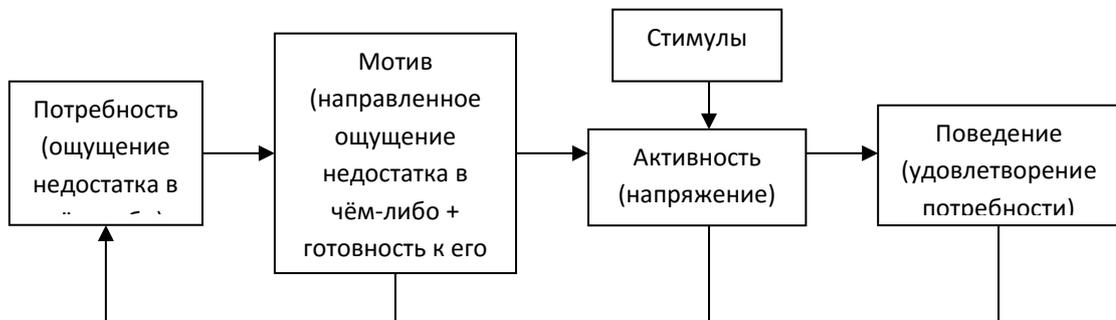


Рисунок 2 – Мотивационная модель

Для того, чтобы полностью раскрыть понятие мотивации, нужно рассмотреть три основных аспекта этого явления:

- что в процессе трудовой деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
- каково соотношение внешних и внутренних сил;
- как мотивация соотносится с результатами трудовой деятельности человека.

Главными задачами мотивации являются:

- формирование у каждого работника понимания сущности и значения мотивации в трудовом процессе;
- обучение сотрудников и руководящего состава психологическим основам внутриорганизационного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения данных задач необходим анализ:

- процесса мотивации на предприятии;
- групповой и индивидуальной мотивации, если она имеется в зависимости между ними;

- изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Для решения данных задач применяются различные способы мотивации.

Стимулирование - влияние не на личность, а на внешние обстоятельства с помощью стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два указанных способа мотивации являются прямыми, так как предполагают непосредственное влияние и воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, ибо в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

«Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость»⁸.

Трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к трудовой деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотив труда вырабатывается только в случае, когда трудовая деятельность является основным условием получения блага. Оценка вероятности достижения целей имеет большое значение для формирования мотивов труда.

Для приобретения благ требуются личные трудовые усилия сотрудника. Получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, позволяет трудовая деятельность работнику.

Если рассмотреть мотивация как процесс, то, теоретически можно представить ее в виде шести следующих одна за другой стадий (Рисунок 3).

⁸ Дульзон А.А. Мотивация персонала. – Томск: Изд-во ООО «Чародей», 2003. – 263 с.

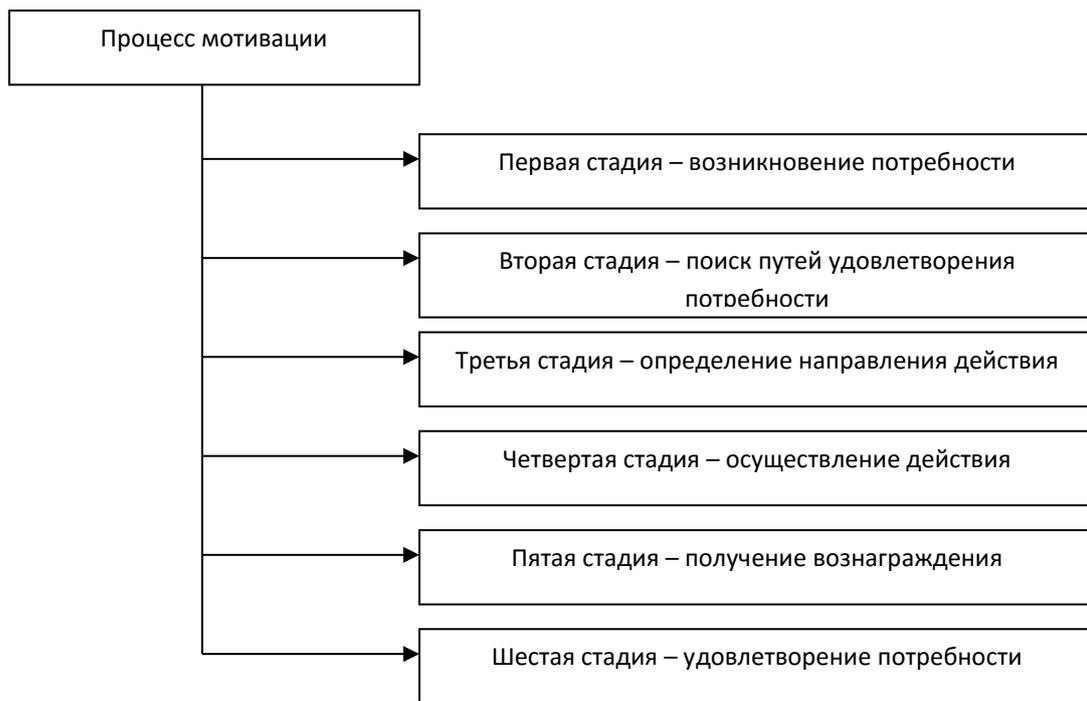


Рисунок 3 – Процесс мотивации

Первая стадия - появление потребностей. Потребность проявляется в виде ощущения человеком нехватки чего-то. Она начинает проявлять себя в определенное время и «требует», чтобы человек отыскал возможность и начал предпринимать какие-то меры для ее устранения.

Вторая стадия - поиск возможностей устранения потребностей. Появившаяся потребность образует проблемы для человека, он начинает поиск возможностей для ее устранения: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает нужда начать что-то делать и что-то предпринимать.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек концентрируется на том, что именно и какими способами он должен делать, что заполучить для того, чтобы ликвидировать потребность. На этой стадии происходит согласование четырех моментов: что я должен обрести, чтобы заглушить потребность; что я должен сделать, чтобы получить желаемое; в какой мере я могу добиться того, чего желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - реализация действия. На этой стадии человек тратит силы для того, чтобы реализовать действия, которые, впоследствии должны

дать ему вероятность приобретения чего-то для устранения потребности. Так как трудовой процесс оказывает противоположное воздействие на мотивацию, то на данной стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за проделанную работу. Прделав назначенную работу, человек либо прямо получает что-то для устранения потребности, либо то, что он может поменять на желанный им объект. На этой стадии выясняется в какой степени выполненное действие привело к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прерывает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и реализовывать действия по устранению потребности.

«Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в каждом мотивационном процессе человека»⁹.

Люди обладают разным стремлением для достижения результата, у одних оно может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым, в таком случае данный мотив будет по-разному влиять на поведение людей.

Можно, следовательно, констатировать, что процесс мотивации очень сложный, разноплановый и неоднозначный.

Достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций особенно существенно в системе мотивации. Негативная реакция руководителя на работу сотрудника способна снизить активность работника, вызвать отрицательные эмоции, создать

⁹ Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. – М., 2011. – 105 с.

стрессовые ситуации, снизить степень уверенности в себе. Такая реакция на результат трудовой деятельности сотрудника не только не гуманна, но и неэффективна, ибо способна привести к непредсказуемым изменениям, в поведении подчиненного. У осужденного работника совершенно не возникает страстное желание трудиться усерднее. В лучшем случае работник ищет возможность избежать наказания. Люди крайне редко соглашаются со справедливостью наказания, поэтому отрицательная реакция вызывает сопротивление.

Таким образом, одобрительные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) усиливают творческую инициативу, повышают самооценку, возникает стремление развивать свои способности, овладевать новыми знаниями и навыками мотивируют трудовую активность. Поощрение вселяет у человека веру в себя, в свои способности и потенциал, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление трудиться, и работать наилучшим образом.

1.2. Механизм мотивации персонала

«Мотивы и их развитие, все разнообразие потребностей, потенциал личности, установки, так или иначе, отражаются, изучаются и систематизируются в различных концепциях теории мотивации труда и являются первым шагом в разработке мотивационного механизма»¹⁰.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных правил и процедур выполнения работ и функций, назначенных для достижения целей компании и представления менеджмента о реальных мотивах, интересах, потребностях людей, работающих в компании, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

В настоящее время не существует однозначных толкований мотивационного механизма. Некоторые ученые обуславливают его как совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивообразующих

¹⁰ Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал-МИКС. – 2014. – № 6 (10). – 165 с.

влияний. В основе содержания мотивационного механизма лежит представление о закономерностях поведения людей в организации и сути мотивации.

Мотивационный механизм предприятия – это комплекс способов воздействия на работающий персонал, применяемых инструментов для обеспечения достижения целей мотивационной политики.

Мотивационный механизм должен строиться с учётом особенностей сотрудников, работающих в организации, включающий в себя установки, интересы, потребности, и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сформировавшиеся в организации традиции и исторический опыт работы.

Разработка мотивационного механизма управления персоналом требует решения целого ряда задач:

1. Конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды.
2. Определение возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы.
3. Выявление факторов, определяющих структуру мотивационного механизма.
4. Выработка принципиальных функций данного комплекса.
5. Выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание.
6. В Выбор соответствующего комплекса инструментов воздействия на трудовое поведение персонала.
7. Оценка эффективности мотивационной политики предприятия.

8. Выявление мотивационных ресурсов в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, возможности социальной политики предприятия).

Мотивы в системном взаимодействии существуют с другими психологическими явлениями, создавая сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребность, стимулы, притязания, оценки, установки и т.д.

Главным «плюсом» механизма является потребность, выражающая необходимость, нужду для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как приобретенными в процессе жизни и воспитания, так и врожденными.

Реальными формами проявления потребности, соотносимыми со средой выступают притязания и ожидания (экспектации), которые являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности представляют собой притязания. Различные притязания и ожидания могут формироваться на базе одной и той же потребности.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальным обстоятельствам и определенному поведению, тем не менее, основываясь приблизительно на одинаковых притязаниях, ожидания, могут значительно различаться. К примеру, в кризисной ситуации, когда организация находится на грани банкротства, ожидания сотрудников существенно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут отличаться очень существенно. Таким образом, ожидания вознаграждения за приблизительно одинаковую работу у российского и американского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

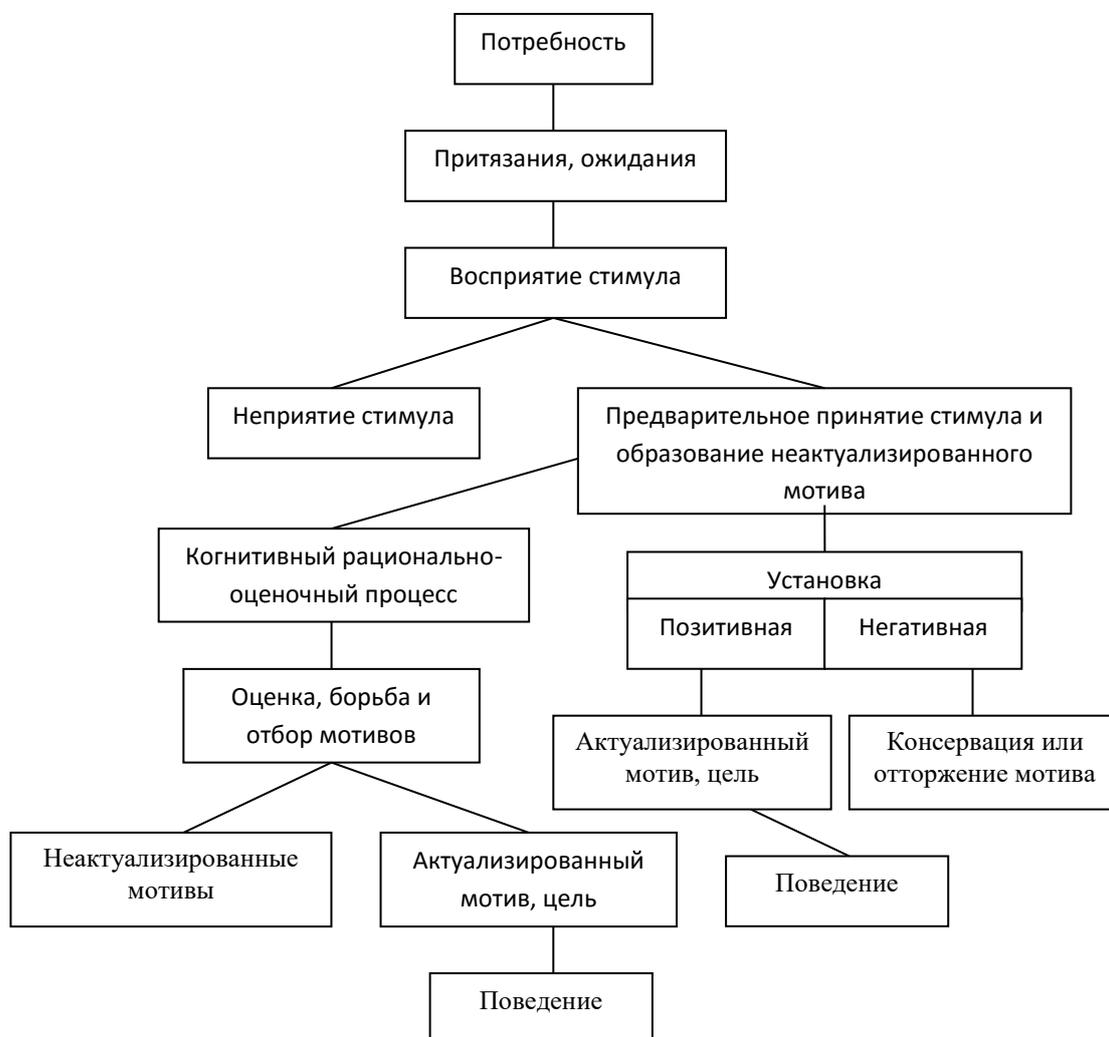


Рисунок 4 – Механизм мотивации

В процессе мотивации важно учитывать разный уровень притязаний и ожиданий работников. Так, для одного сотрудника, привыкшего к скромному заработку, повышение месячной заработной платы, например, до 3000 долл. будет эффективным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же сотрудника, ранее получавшего большую заработную плату, такая зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором.

Таким образом, можно сказать, что учёт в механизме руководства содействует более профессиональному выбору руководителем форм стимулирования, верному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, правильному толкованию причин низкой эффективности стимулов. Также характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса механизм мотивации трудовой деятельности, не может дать содержательных представлений о формировании, силе и продолжительности действия, строении

и субординации, направленности и особенностях взаимодействия разнообразных мотивов поведения личности.

1.3. Тенденции в развитии мотивации

Повышение эффективности деятельности предприятия, от которой зависит рост производства, рост качества жизни и рост ВВП (главные задачи современности), да и вообще работа предприятия, невозможны без персонала. «Персонал – это главный актив предприятия. Без персонала орудия труда мертвы. Как бы не были совершенны технология и оборудование, какой бы отлаженной не была автоматизированная система, без людей, без их знаний и подготовки, без желания и умения трудиться, без должной мотивации и достаточного стимулирования всё это или не работает, или не даёт адекватной отдачи. Поэтому человек – это ключевое звено на любом предприятии. А мотивация и стимулирование человека являются главными показателями, характеризующими эффективность работы этого ключевого звена. Недаром мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе управления персоналом. И руководители, похоже, начинают это понимать»¹¹.

В первый раз создаются отделы по мотивации сотрудников. Это происходит под влиянием разнообразных факторов:

- служебных командировок в заграничные организации;
- ознакомление с российским опытом активизации сотрудников;
- сообщение от квалифицированных специалистов о передовой практике;
- интуитивного ощущения необходимости изменений и пр.

Основные задачи и функции подразделений по мотивации персонала:

1. Регулярное изучение мотивации сотрудников всевозможных подразделений организации.

2. Оценка методов и систем стимулирования трудовой деятельности, их эффективность использования.

¹¹ Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 33 с.

3. Создание рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования применительно ко всем категориям сотрудников организации.

4. Определение и внедрение новых методов стимулирования труда.

5. Создание и толкование новых систем оплаты труда применяемых к разнообразным категориям сотрудников организации.

6. Создание базы данных со статистическими показателями по уровню мотивированности сотрудников и оценкам системы стимулирования с последующим применением данных для разработки стратегии по формированию мотивации и системы стимулирования персонала.

7. Исследование опыта российских и зарубежных организаций по оценке мотивации и использованию разнообразных методов стимулирования.

«Практика стимулирования на многих отечественных предприятиях основывалась и продолжает основываться на некоем внутреннем ощущении руководителями мотивации своих сотрудников. Это ощущение основывается на следующих элементах»¹²:

- на видении отношения сотрудников к своей работе, выполнения определенных задач и трудовых функций;

- на оценке количественных и качественных итогов трудовой деятельности;

- на отношении к различным высказываниям сотрудников о существующей системе стимулирования и оплате труда.

«Чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем слабее её действие и тем ниже эффективность действия стимулов»¹³.

Подобное соотношение появляется по разным причинам, но основной среди них является отсутствие знаний о мотивации, или отсутствие необходимой аналитической информации.

¹² Ключков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом. – 2010. - № 9 (187). – 40 с.

¹³ Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 33 с.

Руководители в организации приблизительно в два раза уменьшают понимание стимулирующих систем и использование ее методов на практике. Это в следствии приводит к тому, что руководящий состав обедняет свой набор методов стимулирования, по меньшей мере, в два раза.

Руководители различных организаций приходят к осознанию того, что необходимо изучение передового опыта в области стимулирования сотрудников и должное обогащение индивидуального набора методов стимулирования.

В данном случае можно зафиксировать следующую закономерность. Для руководителей более доступными являются методы морального стимулирования, но разнообразие этих методов в практическом использовании, как правило, является довольно скудным. Это, как выяснилось, объясняется тремя причинами:

1) отношение к стимулированию как к системе и процессу, имеющему преимущественно денежное выражение;

2) руководителей компаний не обучают организационным и социально-психологическим технологиям использования этих методов;

3) сложившиеся за годы представления, с одной стороны, о легкости и даже «советскости» этих методов (благодарность, ценный подарок, почетная грамота, фотография на Доске почета), а с другой - избыточная бюрократизация, например, процесса представления работников к награждению орденами, медалями, присвоению почетных званий.

Во-вторых, сотрудники организаций смотрят на методы стимулирования в более широком спектре, и поэтому их ожидания по их использованию в трудовой деятельности со стороны начальства не оправдываются. Данный факт постепенно приводит к отношению сотрудников к руководителям как непрофессионалов и разрыву между потребностями в стимулах и уровнем удовлетворенности.

Поэтому преобладающим мнением экспертов разных подразделений является необходимость в повышении квалификации руководителей всех

уровней управления в организации, в особенности директивного состава, в области мотивации и стимулирования персонала.

Второй типичной слабостью системы стимулирования является то, что руководитель рассматривает ее с исключительно формальных позиций (т.е. наличие прав по применению тех или иных методов), а сотрудники рассматривают ее как с формальных, так и с неформальных.

Сотрудники организаций разделяют методы стимулирования на следующие группы:

- жесткие – документально закреплённые в системе стимулирования и применяемые в соответствии с определенными и утвержденными внутриорганизационными правилами. К ним относятся методы первой, второй, третьей и четвертой групп;

- полужесткие – частично закреплённые в документах и частично не зафиксированные. Сотрудники включают в их состав отчасти методы из четвертой и пятой групп;

- мягкие – по большей части зависят от стиля и особенностей руководителя, а так же от уровня его профессионализма и компетентности (шестая группа). Данные методы сотрудники согласовывают со стилем и особенностями руководителя, ибо здесь имеется так называемое поле для гибкого маневра.

Таким образом, получается мотивационно-стимулирующий парадокс: сотруднику направляется определенный комплект формальных стимулов, а как он их воспринимает и оценивает, мало, кого волнует. Руководство ожидает только результат работы от сотрудника. Подобная черта «стимулирующего равнодушия» весьма характерная для отечественной практики.

Проблемы и вопросы, связанные с объемом работ, выполняемых сотрудниками организации, выполнением качественной работы и соблюдением сроков и тем как наиболее эффективно побуждать сотрудников, являются основными проблемами волнующих руководителей. Мышление руководителей строится по алгоритму от задачи, которую нужно выполнить, до ее

стимулирования. Сотрудники подразделений рассматривают данные вопросы в немного другом свете: как при уже имеющейся системе материального стимулирования, которая, по мнению работников, не отвечает растущему объему работ, «вчерашним срокам» и требуемому уровню качества, обеспечивать необходимые результаты. Сотрудники же в свою очередь размышляют иначе. Их логическая цепочка выстроена от стимулирования к работе, выполняемой при данном уровне материального подкрепления.

Таким образом, рассматривая данные проблемы и вопросы, основной и главной оказывается используемая система стимулирования.

Дело в том, что темпы роста заработной платы и вознаграждений за проделанную работу являются менее динамичными, чем объемы и сроки выполнения работы. Таким образом, основным интересом работодателя является большее получение труда и выполненной работы, а заплатить за нее по минимуму.

Сотрудник, в принципе, понимая этот процесс, начинает со своей стороны сопоставлять существующие материальные стимулы и показатели работы. Таким образом, сотрудник приходит к выводу и мыслям о том, что выполнение его работы будет зависеть от того, насколько хорошо ему заплатят. По этой причине, главный интерес сотрудника заключается в том, чтобы отдача его труда была того качества и в том количестве, на сколько фактически его оценивают.

В условиях низкой цены труда сотрудники придерживаются стратегии соответствующих результатов своей трудовой деятельности.

В это же время в данной проблеме многое зависит от конкретного работника и соотношения в нем внутренней и внешней мотивации.

На практике стратегии развития мотивации и системы стимулирования являются одними из наиболее востребованных, но при этом одними из сложно разрабатываемых.

Основными причинами этого являются:

1. Отсутствие в организациях специалистов, которые владеют оценочными методиками, позволяющими периодическому получению информации в области мотивации и стимулирования персонала.

2. Дефицит специалистов, которые имеют навык разработки аналогичных стратегий. Если же обратиться за помощью со стороны, то далеко не каждая консалтинговая компания в настоящее время способна предоставить консультантов, компетентных в данной области.

3. Чрезвычайно малое количество оценочных методик, носящих открытый характер, позволяющих получать нужную информацию в области мотивации и стимулирования персонала.

Как можно заметить на практике все перечисленные причины основывают непрофессиональный подход, который, позволяет определять те стратегии, которые по большей части оказываются теоретическими, неосуществимыми и, следовательно, остаются только на бумаге.

Для того чтобы этого избежать, существуют так называемые блиц-тесты готовности. Предположим, руководство организации решает разработать стратегию развития мотивации и системы стимулирования сотрудников на ближайшие три года. До того, как будет поставлена такая задача рационально ответить на вопросы двух блиц-тестов, которые содержат лишь по три вопроса.

Блиц-тест по информационному обеспечению мотивации персонала на предприятии.

1. Существует ли в организации практика периодического измерения мотивации сотрудников?

2. Способны ли мы предоставить самим себе результаты последней оценки уровня мотивированности сотрудников?

3. Существует ли в организации какая-либо статистика по оценке мотивации сотрудников?

Блиц-тест по информационному обеспечению стимулирования персонала на предприятии.

1. Осуществлялась ли за последние три года оценка сотрудниками подразделений используемых в них систем стимулирования?

2. Имеется ли у нас информация по предложениям сотрудников по совершенствованию системы стимулирования?

3. Существует ли в организации по подразделениям статистика по оценке систем стимулирования?

В том случае, если при ответах на данные вопросы преобладают ответы «нет», значит, пытаться разработать стратегию развития мотивации и стимулирования персонала тщетно, потому что предприятие находится в поле неопределенности по этим процессам. Иначе говоря, разработать необходимую стратегию при отсутствии необходимой информации невозможно.

«Поэтому одной из тенденций на ряде российских предприятий является освоение современных оценочных технологий, позволяющих получать, накапливать и использовать информацию применительно к мотивации и стимулированию персонала при решении текущих, тактических и стратегических задач управления»¹⁴.

Таким образом, наличие более обширного спектра внутренних и внешних мотивов и методов стимулирования трудовой деятельности сотрудников организации является практической закономерностью в области мотивации и стимулирования, а также методов стимулирования, чем официально используется на предприятии. Это непосредственно связано с личными особенностями руководителей и подчиненных. Таким образом, индивидуальный подход и знание личных особенностей каждого сотрудника способствует лучшему пониманию его мотивационного и стимулирующего поля, а также стратегии поведения.

¹⁴ Ключков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом. – 2010. - № 9 (187). – 45 с.

Глава 2. Характеристика системы мотивации труда персонала

2.1. Классификация системы мотивации труда

«Мечтой любого работодателя является: идеальные сотрудники и сплоченная работа коллектива. Каким образом добиться того, чтоб каждый работник выкладывался на 100%, как оказать влияние на отношение к работе и как вызвать чувство ответственности даже за минимальную проделанную работу? Ответ на эти и многие другие вопросы лежит, прежде всего, в умении руководителя управлять подопечными и находить индивидуальный подход к каждому из них»¹⁵.

Методы мотивации труда схожи с методами, используемыми в управлении персоналом вообще. Среди таких методов существуют общие, обширно применяемые в управлении другими объектами: административные, экономические, социальные и большое количество конкретных частных методов. «Управление персоналом, и в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учётом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учётом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей»¹⁶.

Разберем отдельно каждый из общих методов управления мотивацией персонала:

1. Административные методы

Для данных методов свойственно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы направлены на такие мотивы поведения, как осознанная нужда в трудовой дисциплине, чувства долга, стремлении человека трудиться в определённой компании, культуре трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

¹⁵ Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала // Управление персоналом. – 2011. - № 11 (189). – 24 с.

¹⁶ Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал-МИКС. – 2014. – № 6 (10). – С. 176-178.

1.1 Организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и др.), то есть правовые нормы и акты, утверждённые государственными органами для обязательного выполнения.

1.2 Методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), которые действуют внутри компании. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех систем организации.

1.3 Распорядительные методы (приказы, распоряжения) применяются в процессе оперативного руководства.

1.4 Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под данными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (боязнь потери рабочего места, голодом, штрафами). Следует разумно сочетать позитивные и негативные стимулы. В экономически развитых государствах превалирует переход от негативных стимулов к позитивным. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов, методов и стиля руководства организации.

2. Экономические методы

С помощью этой группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельно взятых сотрудников. Данные методы сформированы на использовании экономического механизма управления. «Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации»¹⁷.

¹⁷ Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практич. пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2010. – 107 с.

Данные методы представляют собой целую систему мотивов и стимулов, которые побуждают всех сотрудников продуктивно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

2.1 Методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);

2.2 Методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения сотрудников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

3. Социально-психологические методы

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С помощью данных методов можно активизировать гражданские и патриотические чувства, регулировать ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в компании. Социально-психологические методы управления сформированы на применении моральных стимулов к трудовой деятельности и оказании воздействия на индивида с помощью психологических приёмов в целях превращения административного задания в осмысленный долг, внутреннюю потребность личности.

В состав данных методов входят:

3.1 Формирование коллективов, с учетом типов личности и темперамента сотрудников, создание благоприятного психологического климата и творческой атмосферы. В этом месте в целях результативной мотивации нужно учитывать, что отношение к труду у сотрудников разное. Особенное внимание управляющие должны обращать на отношение работников к труду как к объекту (внутреннему или

внешнему), то есть экстра- или интроверсия. Собственно на этих принципах и следует основывать коллектив.

3.2 Личный пример менеджера своим сотрудникам. Во-первых, это имидж руководителя, который оказывает мотивационное действие на подчиненных в области их самовыражения и вовлеченности к работе в организации с эффективным руководителем. Наряду с этим, на личном примере зачастую базируется власть руководителя, которая необходима для реализации других функций по управлению персоналом.

3.3 Ориентирующие условия, то есть миссия организации и её цели. Каждый работник обязан знать эти цели, потому что, удовлетворяя собственные потребности, он одновременно работает на выполнение целей, стоящих перед организацией в целом.

3.4 Участие сотрудников в управлении, то есть партисипативное управление.

3.5 Удовлетворение культурных и духовных потребностей – это возможности социального общения персонала. Многие руководители, обозначающие важность персонала, в особенности в тех организациях, которые не занимаются материальным производством, а оказывают услуги гражданам (консалтинг, инжиниринг и др.), стремятся в свободное время организовывать мероприятия по досугу своих работников. Данные корпоративные мероприятия считаются намного более существенными в плане повышения мотивации труда, чем материальное стимулирование, применяемое к отдельным сотрудникам. Так же стоит заметить, что уровень оплаты труда в данных организациях довольно высокий. В государственных предприятиях аналогичными функциями занимаются профсоюзы, которые стараются организовывать общественные мероприятия и удовлетворить культурные потребности сотрудников.

3.6 Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Почти каждый человек придерживается каких-нибудь нравственных норм поведения. Данные нормы нужны не только в бытовой обстановке, но и в трудовой деятельности человека. Поэтому если руководство обозначает, определенные социальные нормы поведения или таковые формируются на основе соглашения между работниками коллектива и руководством либо на основе сформированных годами традиций, то данное положение вещей содействует подъему социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие и т.д.).

3.7 Установление моральных санкций и поощрений, то есть рациональное сочетание позитивных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия в тех организациях, где данное явление сформировано долголетней традицией. В организациях с коммерческой основой моральные санкции вряд ли имеют силу, в то время как даже такая незаконная форма материальной санкции (штраф за опоздание на работу, которая запрещена Трудовым кодексом РФ) может дать соответствующий мотивационный эффект. Та же ситуация обстоит и с моральными поощрениями. Такие поощрительные меры, как благодарность, почётная грамота или фотография на Доске почёта, способны оказать своё мотивационное воздействие в организациях, где давно сформирована традиция данных поощрений.

3.8 Социальная профилактика и социальная защита работников – это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путёвки, компенсации за проезд и другие виды нефинансового стимулирования. Тем не менее, данные методы социальной защиты оказывают своё мотивационное влияние в тех организациях, где стоимость рабочей силы сравнительно не высокая

и необходимы дополнительные меры материального поощрения сотрудников.

Отдельно можно выделить те духовно-нравственные методы, которые были характерны в большей степени для советской модели стимулирования труда. К ним можно отнести ориентацию на макроцели, озвучиваемые лозунги: «Догнать и перегнать Америку!», «Пятилетку – за три года» и им подобные. В масштабах одного предприятия данные методы редко применяются. Тем не менее, для удовлетворения у некоторых работников потребностей высшего порядка, а именно в причастности и успехе, менеджер способен установить высшие цели фирмы (идеалы) и проводить политику по их достижению духовно-нравственными методами.

«На предприятиях, где материальное стимулирование выходит на главный план, используются экономические методы мотивации, тем не менее, не стоит забывать и о социально-психологических методах воздействия. Должен применяться комплексно-целевой метод»¹⁸.

«Методы мотивации персонала – это совокупность приёмов и способов, мотивирующих персонал на эффективный труд, поэтому, нужно выделить несколько частных методов, непосредственно влияющих на мотивацию труда»¹⁹:

1. «Построение» – это один из методов воздействия на подсознание личности, правильное использование данного метода может вызывать у оппонента уважительное отношение и стремление взять пример с говорящего. В основе данного метода заложена психологическая особенность человеческого поведения, которая связана с несознательным подражанием.

Каким образом функционирует данный метод мотивации персонала и в чем он заключается? Общение с сотрудниками каждого ранга необходимо

¹⁸ Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал-МИКС. – 2014. – № 6 (10). – С.178-182.

¹⁹ Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала // Управление персоналом. – 2011. - № 11 (189). – 22 с.

всегда вести в уважительной форме. Сотруднику необходимо почувствовать собственную значимость в процессе трудовой деятельности и коллективе в целом. Рекомендуется периодически подчеркивать результаты работы и достижения работников в личном разговоре и в присутствии всего коллектива.

Менеджер при проведении собеседования с новым кандидатом должен продемонстрировать факт уважения и почитания между всеми работниками коллектива и руководством. Благосклонное и радушное отношение к новому работнику вызывает у него желание остаться в данном коллективе как можно дольше.

Вынуждать персонал к лицемерию, для проявления хоть какой-то вежливости и дружелюбия, не нужно. Метод «построения» строится на факторе подражания, который свойствен любому человеку. Для того чтобы подчиненные делали то, что хочет руководитель, ему необходимо стать для них примером.

2. Атмосфера и настроения в коллективе – это значительный фактор, оказывающий влияние на плодотворность и результаты трудовой деятельности. Руководителю нужно поддерживать в коллективе режим взаимной помощи и взаимозаменяемости. Необходимо избежать создания жесткой конкурентной среды и духа соперничества. Принято считать, что соперничество – один из наиболее эффективных способов для повышения мотивации персонала, который позволяет добиться от работника максимальной активности и заставить трудиться сверхурочно, но это не всегда так. Следует помнить о том, что сотрудник, который боится уступить своим коллегам, не станет делиться собственным опытом и знаниями, а в случае его отсутствия (болезнь, отпуск, командировка и т.д.) может замедлиться рабочий процесс, потому что никто кроме него не сможет справиться с его обязанностями.

Так же, атмосфера в коллективе влияет на настроение каждого работника, от чего в свою очередь зависит производительность, качество и скорость выполняемой им работы. В том случае, если сотрудник чувствует себя некомфортно на рабочем месте и в коллективе, то у него может возникнуть мысль о том, чтобы сменить место работы. Данный факт способен существенно сказаться на экономических показателях организации, потому что, лишаясь ценного работника, зачастую сложно найти ему достойную замену в короткие сроки.

При формировании постоянного коллектива, руководитель вкладывает в каждого из работников, много времени, труда и сил на воспитание и обучение. Поэтому, сформировав сплочённый и профессиональный коллектив, необходимо ценить каждого сотрудника и беречь сложившиеся лояльные отношения как внутри коллектива, так и с управляющим звеном.

3. Профессиональная подготовка работников является не только методом увеличения результативности работы организации и улучшения ее экономических показателей, но и мощной мотивацией для каждого работника. Безусловно, каждому амбициозному сотруднику, у которого существуют планы по построению карьеры, большое значение имеет потенциал развития личностных качеств и получения тех знаний, которые откроют обширные перспективы в профессиональной деятельности.

Обучение работников следует проводить систематически, увеличивая уровень их профессиональных знаний и навыков в зависимости от их заслуг и потребностей организации. Не следует заниматься бесцельной подготовкой всех сотрудников, не имея на это определенных целей. Ранжирование обучающих программ следует проводить в соответствии с должностными обязанностями работников и опыту, который уже у них имеется. Обучение может проходить в форме быть: курсов повышения квалификации, курсов иностранных языков, семинаров, тренингов и др.

4. Карьерная лестница. В крупных динамично развивающихся организациях карьерный рост обуславливается не большой текучестью кадров, а быстрым расширением сети филиалов и дочерних структур. Понимая факт того, что итоги трудовой деятельности не останутся незамеченными, у работника возникает стимул трудиться старательно, выполняя свои обязанности качественно, оперативно, а так же проявляя максимум активность. Существует личная заинтересованность каждого из сотрудников в успешном выполнении работы и процветании организации, т.е. на лицо сильная мотивация деятельности, а поэтому и не будет возникать желания выполнить свою работу не подобающим образом.

Тем не менее, не стоит забывать и о том, что возможно возникновение конкурентной среды внутри коллектива, а это повлечет за собой ряд негативных последствий. По данной причине вероятность карьерного роста должна быть рассмотрена для каждого из сотрудников без исключений. Так же требования и параметры, устанавливающие темпы продвижения по карьерной лестнице, должны быть реально установлены в условиях специфики работы организации. Оценивать должностное положение сотрудника следует объективно, взвешивая все достижения, недочеты, опыт работы, качество и скорость выполнения заданий, способность преподать себя и свою организацию, а также ряд личных качеств, которые определяют надежность и порядочность работника.

5. Социальное обеспечение. Наличие в организации социального обеспечения говорит как о положительной стороне экономического состояния организации, так и демонстрирует отношение руководителя компании к своим подчиненным. Безусловно, для организации социальный пакет несет какие-то дополнительные финансовые затраты. Тем не менее, наличие даже минимальных социальных льгот для персонала, порождает в них

доверие к организации и придает уверенность в будущем, тем самым мотивирует к добросовестному труду. Разумеется, что не каждая организация обеспечивает свой персонал социальными льготами, все же, если у руководителя присутствует желание привлекать и удерживать в своем штате высококвалифицированных специалистов, не стоит экономить на мелочах.

В социальное обеспечение входят как общие принятые льготы (медицинская страховка, поездки в корпоративные санатории и базы отдыха, подарки к праздникам и др.), так и установленные индивидуально для работников отдельной компании в виде поощрения за выполненную работу (стажировки за рубежом, зарубежные путешествия, посещения развлекательных и спортивных комплексов, оздоровительные программы и др.). По этому, наличие любой социальной программа организации, как правило, уже оказывает значительное психологическое воздействие на будущих и настоящих работников.

6. Оплата труда. Для каждого работника и соискателя заработная плата, ее объем, и своевременная выплата играют значительную роль при выборе рабочего места. Несмотря на то, что кандидат, не желая выглядеть меркантильным, заявит на собеседовании, о том, что его совсем не интересуют деньги, он, тем не менее, будет ждать, когда ему будет объявлена стоимость его труда. Часто многие соискатели прикрываются желанием создания головокружительной карьеры или получения социальной поддержки организации, но в мыслях они все равно равняются на размер финансового поощрения.

Ошибкой большого числа руководителей является преувеличение размера стартовой заработной платы во время собеседования с кандидатом. Большая часть организаций ориентированы на бонусную оплату труда, которая формируется из нескольких составляющих. Безусловно, что новый сотрудник в

первое время работы будет зарабатывать далеко не максимально возможную заработную плату. В данном случае, для мотивации новичка на начальном и последующих этапах, необходимо сразу рассказать о системе начисления всех выплат. Сотрудник, чувствуя ежемесячное, пусть и небольшое, увеличение заработной платы, будет воодушевляться и настраиваться на максимальную самоотдачу. Если же сделать наоборот, изначально пообещать высокую оплату труда, только для привлечения человека в организацию, а по факту оплачивать его работу меньше обещанного, то сотрудник после первой же зарплаты как минимум упадет духом, и все его желание работать во благо организации моментально пропадет. И тогда руководитель либо потеряет ценного сотрудника, либо получит в его лице недобросовестного сотрудника из-за исчезновения мотивации как таковой.

7. Обратная связь. Каждому работнику нужно дать возможность участия в жизни и деятельности организации, чтобы он смог почувствовать свою индивидуальную важность в коллективном процессе. Каждый из сотрудников будет иметь возможность для высказывания своего мнения (позитивное или негативное), написания отзыва, пожелания или внесения предложений относительно рабочих и организационных аспектов деятельности организации. Так же можно создавать конкурсы, в которых будут разбираться тактические, стратегические, маркетинговые и другие вопросы организации. Каждый сотрудник сможет своим участием выносить на рассмотрение руководству организации и предлагать собственные способы и пути решения значительных для развития организации вопросов.

Подобный подход может помочь не только открывать и разрабатывать новые перспективные направления деятельности, а так же выявлять новые таланты сотрудников, обеспечивая им движение по карьерной лестнице и развитие личностных качеств.

«Составляя мотивационную программу для сотрудников, необходимо взять во внимание все данные методы, комбинировать разнообразные методы поощрения и время от времени пересматривать внутреннюю политику организации, прислушиваясь к пожеланиям сотрудников. Только таким путем можно достичь высокого конкурентоспособного уровня кадровой организации и заполучить ценнейших профессионалов»²⁰.

Таким образом, в основу выбора и реализации методов мотивации могут быть положены следующие принципы:

- **целенаправленность:** применение методов должно побуждать работников действовать для достижения определенной цели или их совокупности;
- **реализуемость:** должна существовать реальная возможность разработки и осуществления мероприятий, реализующих избранный метод мотивации в соответствии с правовыми и социальными нормами, имеющимися финансовыми ресурсами и техническими средствами;
- **системность:** применяемые методы должны представлять собой единую систему;
- **адаптивность:** применяемые методы должны осуществляться в форме, позволяющей адаптировать их к изменяющейся ситуации;
- **эффективность:** применение избранного метода должно обеспечивать достижение максимально возможного социального и экономического эффекта при минимальных затратах на разработку и осуществление мероприятий, реализующих метод.

2.2. Методы партисипативного управления

«Концепция партисипативного управления (от англ. *panic ipante* - участвовать) основывается на предпосылке, что если сотрудник заинтересованно принимает участие во внутренней деятельности организации и получает от своей работы удовлетворение, то он работает более продуктивно и

²⁰ Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала // Управление персоналом. – 2011. - № 11 (189). – 26 с.

качественно. Партисипативное управление открывает сотруднику индивидуальный доступ к принятию решений по управлению организацией в виде различных форм самоуправления и «кружков качества». Причастность к управлению мотивирует сотрудника к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве»²¹.

«В отличие от многих систем оплаты труда, сформированных на признании персонального вклада сотрудников организации, партисипативное управление основывается на признании взаимных интересов всех членов организации, а это содействует интеграции интересов и увеличению заинтересованности сотрудников в итогах труда»²².

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

- сотрудникам предоставляется возможность самостоятельного принятия решений по поводу осуществления трудовой деятельности и по выполнению плановых заданий (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач);

- непосредственный руководитель вовлекает сотрудников в процесс принятия групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.);

- сотрудникам предоставляется право операционного контроля за качеством продукции и устанавливается индивидуальная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления и др.);

- сотрудники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской и рационализаторской деятельности с разнообразными способами вознаграждения за внедрение инноваций;

²¹ Добрусина М.Е., Новоселова Е.Г., Фукалова Л.Л. Банковский бизнес: оценка интенсивности труда персонала // Человек и труд. 2012. № 6. – 609 с.

²² Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал-МИКС. – 2014. – № 6 (10). – 143 с.

- производственные и функциональные подразделения (участки, бригады, службы, отделы) организовываются с учетом пожеланий сотрудников. Этим достигается возможность преобразования неформальных групп в формальные подразделения.

Партисипативное управление существует сегодня в следующих формах:

1. Участие сотрудников в доходах – это программа мотивирования к уменьшению затрат организации по определенным критериям: снижение издержек на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшение качества выпускаемой продукции и т.п. Данная программа содействует увеличению трудовой активности сотрудников, ориентируя их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает несовершенства специализации и узкого видения результатов труда. Данная форма участия, может быть результативной в относительно небольших и стабильных компаниях, где отчетливо видны существующие между подразделениями взаимосвязи и есть возможность контролировать затраты и разрабатывать стандарты деятельности.

Порой программы предусматривают участие сотрудников не только в доходах, но и в убытках организации.

2. «Участие сотрудников в прибыли и собственности представляет программу их мотивации путём разделения определенной части доходов компании между ними либо по итогам работы в форме обусловленных выплат (премий), либо по истечении определённого срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими сотрудникам акциями»²³.

Данная система участия в доходах наиболее действенна в динамично развивающихся организациях, имеющих высокую прибыль, позволяющие устанавливать существенные поощрения для сотрудников. Кроме этого,

²³ Фукалова Л.Л., Добрусина М.Е., Новоселова Е.Г. Кризис труда и оценка его интенсивности в операционной банковской деятельности(методические рекомендации) // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 359 - С. 19-22.

система признаётся результативной, когда используется для менеджеров и специалистов, решения которых значительно влияют на деятельность компании. Для организации данная форма приносит дополнительный эффект, потому что позволяет менять размеры оплаты труда в ходе приспособления к конъюнктуре рынка. Если прибыль компании уменьшается, то это позволяет ей обоснованно снижать объем заработной платы сотрудникам, и наоборот.

3. Участие сотрудников в управлении - это программа мотивации их путем предоставления возможности участвовать в обсуждении и принятии решений по деятельности организации.

Кроме мотивирующей функции участие работников в управлении может:

- способствовать созданию механизма профессионального роста работников;

- уменьшать их сопротивление новациям в деятельности фирмы;

- повышать активность по рационализации труда;

- предотвращать конфликты между администрацией и работниками;

- способствовать удовлетворённости работников трудом и т.п.

Эффективность участия работников в управлении требует серьёзной подготовительной работы и учёта и связанных с этим издержек. Однако результаты участия могут порой противоречить интересам администрации и собственников, а точка зрения работников может расходиться с заключениями экспертов, в том числе быть ошибочной²⁴.

На практике многие предприятия с осторожностью относятся к участию работников в управлении, поскольку таковое подразумевает открытость информации, что не совсем сочетается с негласными правилами о коммерческой тайне на российских предприятиях. «Впрочем, в России

²⁴ Фукалова Л.Л., Добрусина М.Е., Новоселова Е.Г. Кризис труда и оценка его интенсивности в операционной банковской деятельности(методические рекомендации) // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 359 - С. 12-14.

существуют благоприятные предпосылки для развития партисипативного управления и в частности участия работников в управлении»²⁵.

Участие работников в управлении может осуществляться в двух направлениях:

а) заключается в участии работников в принятии управленческих решений, определении и анализе существующих проблем, разработке стратегии компании, внесении инновационных предложений;

б) касается оптимизации организации труда на предприятии и заключается в том, что работники принимают на себя большую ответственность. Формы реализации такой деятельности:

1. Кружки качества – это небольшие группы сотрудников, добровольно собирающиеся для внесения собственного вклада в решение проблем производственного процесса или качества продукции. Это один из способов использования принципов соучастия в принятии решений с помощью групп. Кружки качества обычно функционируют снизу вверх, т. е. они дают советы управляющим, за которыми закреплено право принятия окончательного решения. Как таковые, кружки качества не наделены достаточными полномочиями для проведения в жизнь своих собственных рекомендаций. Несмотря на это, менеджеры довольно часто прислушиваются к рекомендациям, поступающим от сотрудников, и внедряют их предложения. Вознаграждением за данные предложения может быть финансовое выражение, но зачастую участие в процессе принятия решений расценивается сотрудниками как основная награда.

2. Команды качества. В отличие от кружков качества, команды качества входят в составную часть системы комплексного управления качеством и других программ, направленных на повышение качества. Команды качества формируются "сверху вниз" и обладают полномочиями практического осуществления своих рекомендаций. В то время как кружки качества

²⁵ Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // Бизнес без проблем – Персонал. – 2009. – № 5. – С. 75-77.

занимаются генерированием и разработкой идей, команды качества выносят сформированные на анализе данных решения о совершенствовании качества товаров и услуг. В командах качества используются разнообразные методы принятия решений. Методики мозгового штурма, блок-схем и причинно-следственных диаграмм используются для выявления проблемы, влияющей на уровень качества.

3. Самоуправляемые команды. В то время как кружки качества и команды качества являются методами вовлечения групп в процесс принятия решений, самоуправляемые команды представляют собой следующий шаг в развитии принципа участия. Область компетенций при принятии решений самоуправляемыми командами обширнее, чем область деятельности кружков и команд качества, занимающихся в основном вопросами качества и производства. Команды самоуправления принимают множество решений, которые когда-то были прерогативой исключительно управляющих, таких как разработка рабочего графика, наряды на работу, кадровое обеспечение. Наряду с кружками качества, замечания которых носят рекомендательный характер, самоуправляемые команды наделяются определенными полномочиями в процессе принятия организационных решений.

Стоит учесть, что решения по вопросам качества продукции или процесса производства только выигрывают от рекомендаций кружков качества или решений команд качества. Так же, управляющий, который желает делегировать максимально большой объем полномочий группе, может обратиться к практике команд самоуправления.

Преимущества партисипативного управления:

1. Преодолевается отстраненность сотрудников от итогов работы и усиливается интеграция членов организации.
2. Увеличивается осведомленность сотрудников о деятельности организации, что содействует эффективному развитию и ликвидации конфликтов.

3. Усиливается макроэкономическая и макросоциальная стабильность организации.

Недостатки партисипативного управления:

1. Передача наемным сотрудникам право принятия решений в области политики организации, что содействует разрушению предпринимательских основ хозяйствования.

2. Сотрудники склонны принимать решения с меньшим процентом риска, а при разделении дохода ориентируются на повышение заработной платы, а не на инвестиции.

3. Сотрудники стремятся избежать принятия инновационных решений.

4. Сотрудникам тяжело связать личные трудовые усилия с результатами деятельности организации.

«Партисипативное управление представляет собой программы вознаграждения за труд, которые стремятся увеличить внутреннюю мотивацию и заинтересованность сотрудников в процессе трудовой деятельности посредством расширения их полномочий в деятельности организации. Их также называют производственной демократией или экономикой участия»²⁶.

«С помощью партисипативного управления можно соединить мотивы, стимулы и потребности сотрудников одной группы, на основе различных форм самоуправления трудовых коллективов. Сотрудник осуществляет свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе известной пирамиды Маслоу, а организация достигает собственных целей - высокой производительности и качества»²⁷.

Рассматривая качество жизни как направление формирования мотивации, можно заметить, что концепция качества жизни базируется на формировании условий, гарантирующих наилучшее применение трудового потенциала человека. Качество трудовой жизни можно повысить, благодаря улучшениям

²⁶ Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал-МИКС. – 2014. – № 6 (10). – 143 с.

²⁷ Добрусина М.Е., Новоселова Е.Г., Фукалова Л.Л. Банковский бизнес: оценка интенсивности труда персонала // Человек и труд. 2012. № 6. – 610 с.

любых параметров, влияющих на жизнь людей. Этого можно достигнуть участием сотрудников в управлении, их обучением, подготовкой управляющих кадров, реализацией программ продвижения по карьерной лестнице, обучением сотрудников методам более эффективного общения и поведения в коллективе, совершенствованием организации труда и др. В конечном результате трудовой потенциал сотрудника максимально развивается, а компания получает высокий уровень производительности труда и максимальную прибыль.

Качество жизни обуславливается степенью удовлетворенности членами организации своими личными потребностями, достижения собственных целей и воплощения желаний посредством работы в данной компании. Формирование программ и методов улучшения качества трудовой жизни считается одним из важных аспектов управления персоналом.

Повышение качества жизни предусматривает улучшение социально-экономического содержания труда, развития тех характеристик трудового потенциала, которые позволяют работодателям более обширно применить интеллектуальные, творческие, организаторские, нравственные способности сотрудника. Соответствующее качество трудовой жизни должно сформировать условия для выхода творческих способностей самого сотрудника, когда основным мотивом становится не заработная плата, не высокая должность, не условия трудовой деятельности, а удовлетворение от трудовых достижений в результате самореализации и самовыражения.

«Качество жизни характеризуется степенью удовлетворения потребностей человека, определяемой по отношению к соответствующим нормам, обычаям и традициям, а также по отношению к уровню личных притязаний»²⁸.

Качество жизни можно оценить с помощью анкетирования по различным показателям, затем, проанализировать полученные результаты и выявить целесообразность проведения мероприятий по совершенствованию тех или иных показателей для улучшения качества жизни работников на предприятии.

²⁸ Волосский А.А. Мотивация и стимулирование труда. – М.: Техносфера, 2010. – С. 21-22.

«Одним из важнейших аспектов обеспечения качества трудовой жизни работников промышленного предприятия является удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности»²⁹.

Существует мнение, что рынок влияет на качество и его повышение, а именно: качество производства, качество продукции, качество труда, качество жизни, качество отношений и др. Это мнение верно, потому что конкуренция побуждает бизнес совершенствоваться для укрепления своих позиций на рынке. Однако работодатель в первую очередь повышает "качество цены товара (услуги)", уменьшая ее посредством экономии на рабочей силе, на условиях труда, на технике и технологии. Именно поэтому рынок содействует увеличению качества, но не его гарантировать. При устранении проблем роста качества трудовой жизни следует сделать акцент на усиление взаимодействия всех субъектов социально-трудовых отношений.

Для современного сотрудника важнейшее значение имеют способы и методы, обеспечивающие высокий уровень качества трудовой жизни.

Система качества трудовой жизни выражается через сложную структуру слагаемых, состоящую из: качества технико-технологической среды, качества содержания и характера труда, качества вознаграждения, качества производительности, качества роста, качества безопасности, качества отношений, качества руководства, качества участия и др. Перечисленные слагаемые трудовой жизни и их взаимосвязи должны достичь конкретного качества, удовлетворяющего и сотрудника, и руководителя, и государство.

Качество трудовой жизни, которое выступает мотиватором активности сотрудника, является предметом исследования многих ученых. Основной проблемой в данном вопросе является разнообразие подходов к понятию «качество трудовой жизни», его многоплановость и многоаспектность.

²⁹ Новосёлова Е.Г. Проблемы стимулирования управленческого персонала среднего звена в коммерческом банке / Организационно-экономические проблемы банковского менеджмента: сб. статей / Отв. ред. В.А. Гага. – Томск: Изд-во Том. Ун-та, 2000. – 65 с.

В том случае, если объект не соответствует образу потребности человека, то возникают следующие возможности:

- изменить потребность, на что потребуется много времени для преобразований и стабильного желания человека;
- изменить сам объект (элементы трудовой жизни), который сумел бы удовлетворить потребность субъекта;
- изменить как потребность, так и объект.

Субъекты управления качеством трудовой жизни - государство, руководство организацией и работники.

«Главной задачей взаимодействия субъектов управления качеством трудовой жизни является разработка эффективной системы развития взаимоотношений и взаимодействий развития качества трудовой жизни, которая будет способствовать»³⁰:

- росту инновационной составляющей в техническом и технологическом потенциале организаций;
- улучшению условий труда, снижению уровня травматизма и профессиональных заболеваний;
- развитию форм и систем оплаты труда повышению их эффективности, росту мотивации, укреплению ее взаимосвязи с результатами деятельности предприятий;
- расширению социальных гарантий и льгот, повышению социальной защищенности работников;
- соблюдению норм трудового законодательства, трудовых прав работников предприятий в части режимов труда и отдыха, своевременной и полной оплаты труда;
- развитию социального партнерства и форм участия работников в управлении предприятием;

³⁰ Еникеев М.И. Общая психология. – М.: ПРИОР, 2010. – 15 с.

- удовлетворению потребностей всех субъектов социально-трудовых отношений, осуществляющих управленческие воздействия на развитие качества трудовой жизни.

На основе развития концепции качества трудовой жизни могут быть сформулированы основополагающие условия, обеспечивающие более полную реализацию трудового потенциала, без которых невозможно поддержание высокого и стабильного уровня производства и обеспечение нужного качества продукции.

Повышение качества трудовой жизни - это удовлетворение работника своим трудом.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.
2. Сотрудники должны справедливо вознаграждаться и получать признание за свой труд.
3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
4. Надзор со стороны руководителя не должен быть слишком пристальным, осуществляться всегда, когда в нем появляется необходимость.
5. Сотрудники должны быть вовлечены в процесс принятия решений, затрагивающих их и работу.
6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Следовательно, качество жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры, влияющие на людей, в том числе децентрализацию власти, участие в вопросах руководства, обучение, подготовку руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе. Все эти меры направлены на то, чтобы дать людям

дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации в целом.

2.3. Материальные и нематериальные формы

Мотивированный персонал – это залог процветания организации. Но по-прежнему одним из самых противоречивых остается вопрос о влиянии материальных и нематериальных стимулов на качество работы сотрудников. Очевидно, что эффективная система мотивации предполагает баланс этих двух видов стимулов.

Мотивация персонала – это слишком значимая функция руководителя, чтобы её игнорировать или реализовывать, полагаясь на интуицию. Руководитель не может рассчитывать на рост мотивации и удовлетворённости трудом сотрудников, на их активность и эффективность, если не имеет представления о реальных потребностях персонала. В этом случае любые усилия, предпринимаемые руководством, окажутся бесполезными. Если сотрудник больше обеспокоен тем, как дожить до зарплаты и добыть «хлеб насущный», его потребность в признании и самоактуализации будет минимальна. Если же человек сыт и осознает свою ценность на рынке труда, компания сталкивается с необходимостью поддержания (повышения) его эффективности или даже удержания сотрудника в компании.

Ни для кого не секрет, что найти хорошего специалиста достаточно сложно. Выход из данной ситуации есть, и очень простой – сотрудники сами должны сказать, что им в данный момент нужно, для того чтобы они эффективно работали и оставались преданными компании. Причем то, что они скажут, будет соответствовать действительности, а не являться их предположением или мимолетным желанием.

Прежде чем решать вопрос об изменении имеющейся или создании новой системы мотивации персонала, необходимо выяснить потребности ваших сотрудников, т. е. первым делом изучить их мотивационные предпочтения. Система мотивации должна быть адекватна структуре мотивации персонала —

только в этом случае она будет способствовать повышению, а не ослаблению мотивации сотрудников.

«Изучать мотивационные предпочтения сотрудников удобнее всего методом опроса, а точнее — анкетирования. Разрабатывать систему мотивации следует на основе результатов анкетирования»³¹.

Очевидно, что люди, работающие по найму, рассчитывают, прежде всего, на материальное вознаграждение. Деньги были и остаются действенным инструментом мотивации по нескольким причинам:

- 1) не насыщаемость: денег не бывает слишком много, т. к. с их помощью можно приобрести множество разнообразных благ;
- 2) универсальность: деньги скрашивают любую деятельность и в любой момент времени;
- 3) точная измеримость: деньги служат адекватной мерой сравнения себя с другими людьми.

Система материальной мотивации реализуется в рамках компенсационной политики организации. Компенсационная политика — это система вознаграждений наемному работнику за результаты его труда в организации.

- Компенсационный пакет является методом материальной мотивации, если:
- ориентирует сотрудника на достижение нужного организации результата, т. е. связывается с показателями эффективности деятельности;
 - не ухудшает материальное положение сотрудника;
 - позволяет увеличить вознаграждение;
 - понятен сотрудникам и реален в исполнении.

Итак, к способам материального вознаграждения относятся:

1. Денежные: заработная плата, отчисления от прибыли, доплаты, надбавки, компенсации, ссуды, льготные кредиты.
2. Неденежные:
 - социальные: медицинское обслуживание, страхование, путёвки, питание, оплата транспортных расходов;

³¹ Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. – С. 102-103.

- функциональные: улучшение организации труда, улучшение условий труда.

Счастливым работником — это эффективный и производительный работник. Причем, деньги — далеко не единственный и не главный мотивационный стимул, делающий человека счастливым. Следовательно, количество усилий сотрудников было бы минимальным, если бы они работали в организации только ради денег. Помимо денег, для сотрудников важны признание, уважение и развитие. Именно это обеспечивает им ощущение полноты существования.

При этом очевидно, что нематериальная мотивация — это лишь дополнение к материальной. Более того, нематериальную мотивацию можно назвать скрытой материальной мотивацией, т. к. в большинстве случаев на затраты работодателю идти все-таки приходится.

Тем не менее нематериальная мотивация является не столько «приятным дополнением» материальных стимулов, сколько мощным мотивационным инструментом.

Преимущества нематериальной мотивации:

- ориентирует сотрудника на достижение нужного компании результата, т. к. обычно связывается с показателями эффективности работы самого сотрудника;

- мотивирует тех, для кого материальные стимулы не являются основными, т. к. в этом случае дополнительное вознаграждение становится показателем признания достижений и профессионализма сотрудника;

- задействует фактор соперничества (с самим собой, с другими), который также может выступать мотиватором для определенной категории сотрудников.

В каждой должностной инструкции прописаны задачи и обязанности сотрудника, занимающего ту или иную должность. Причем часть пунктов из этого перечня, несмотря на их важность, достаточно часто исполняется работниками лишь номинально. Поэтому актуальным остается вопрос о том, как побудить сотрудников максимально точно выполнять свои должностные обязанности.

Стимулировать интерес к работе и активность при выполнении профессиональных обязанностей могут различные конкурсы профессионального мастерства. Также положительно влияют на производительность разного рода соревнования, как индивидуальные, так и коллективные.

Повысить интерес к работе и, следовательно, производительность может введение системы дополнительного стимулирования, основанной на предоставлении сотрудникам личных бонусов. «Личный бонус — вознаграждение, поощряющее высокие индивидуальные заслуги специалиста в деле решения стратегических и тактических задач (достижение более высоких индивидуальных результатов, вклад в снижение издержек производства, экономию ресурсов и т. п.)»³².

Все хотят слышать слова одобрения, когда знают, что добросовестно потрудились и заслужили их. Известно, что похвала, особенно публичная, является очень сильным мотиватором, поэтому руководитель должен использовать любую возможность, для того чтобы выразить каждому своему сотруднику благодарность. В условиях небольшого коллектива руководитель может сделать это на общем собрании, посвященном какому-либо значимому событию. При этом особенно важно избегать шаблонных фраз и штампов («за вклад в общее дело», «за ответственность» и т. д.) и говорить только о том, что касается каждого конкретного работника. Сотрудники, посещавшие такие собрания, говорили, что после подобных слов руководителя были готовы работать практически бесплатно.

Часто трансляторами «общественного признания» в крупных компаниях выступают внутренняя газета и внутренний сайт. Публикации во внутрикорпоративных изданиях — это удобный способ отметить выдающиеся успехи сотрудников и поздравить их с памятливыми датами.

В таблице 1 предлагаются некоторые способы нематериального вознаграждения сотрудников.

³² Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. – С. 105-106.

Таблица 1 – Способы нематериального вознаграждения

Тип вознаграждения	Способы вознаграждения
<p>Профессиональное развитие</p>	<p>Полная / частичная оплата профессионального обучения Полная / частичная оплата краткосрочного обучения (тренингов) с целью повышения квалификации Делегирование ряда полномочий вышестоящему сотруднику Возможность разработать / реализовать интересный проект Выдвижение в кадровый резерв на вышестоящую должность Предоставление доступа к Интернету и другим источникам информации, способствующей развитию</p>
<p>Символы служебного положения</p>	<p>Переходящий титул на ограниченный период Почетная грамота Нагрудный знак отличия Размещение фотографии на Доске почета Статья в корпоративном издании Именное рабочее кресло Жидкокристаллический экран Именные канцелярские принадлежности (бумага, папки и т. д.) Размещение фотографии в буклете компании Именные часы Возможность парковать машину на директорской стоянке Возможность пользоваться корпоративным автомобилем с личным водителем в течение определенного времени Торжественный обед с руководителями компании Поручение почетных заданий: быть представителем компании на конференциях и выставках; быть в составе делегаций</p>
<p>Уменьшение ограничений свободы выбора</p>	<p>Возможность самому выбирать дату отпуска Возможность самостоятельно планировать свой рабочий день: график работы, часы прихода и ухода с работы Расширение зон ответственности при решении производственных вопросов Оплачиваемый отгул Продление обеденного перерыва</p>

Ценные подарки	Туристическая путевка Бытовая техника Награждение билетами в театр Оплата абонеента в спортивный клуб Награждение коллекционным, дорогим изданием книги (самый лучший вариант — книга по специальности) Сертификат на определенную сумму, который может быть использован при покупке товара или оплате услуг
----------------	---

«Таким образом, можно сказать, что использование нематериальной мотивации наиболее эффективно, когда человеку не надо бороться за выживание и думать о «хлебе насущном» для себя и своей семьи. Следовательно, ни в коем случае нельзя подменять неденежными формами мотивации такие вещи, как конкурентоспособная зарплата или возможность получения дохода среднего по отрасли уровня»³³.

2.4. Модель мотивации труда на предприятии

Мотивация, понимаемая в единстве двух своих аспектов – объективного и субъективного, – сложный феномен, результат многоступенчатого определенным образом организованного взаимодействия ряда компонентов, которые составляют единое целое, систему мотивации.

Сам этот термин – «система мотивации» – употребляется в широком и узком значениях. В узком значении система мотивации – совокупность взаимосвязанных факторов (стимулов), которые используются в организации для мотивирования сотрудников, а также принципов и норм их использования. То есть, по существу, это система стимулирования труда и организационной активности в целом.

Мотивационная система в широком смысле исследована слабее. Она представляет собой весь феномен мотивации в его целостности, единстве субъективного и объективного аспектов. Этот целостный феномен имеет достаточно сложную структуру. Его структурирование зависит от подхода к его

³³ Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. – 111 с.

анализу. При изучении системы мотивации с позиции управления персоналом, влияния на поведение сотрудников возможны два основных подхода к её пониманию и структурированию:

1. Личностный (психологический) подход, т.е. подход с точки зрения мотивации поведения личности.

Таким образом, при личностном подходе система мотивации представляет собой взаимодействие личности, её психических структур, детерминирующих поведение, и ситуации. Выделяются два главных фактора мотивации: индивидуальные качества человека и ситуация. При этом подчеркивается неразрывное единство сознания и деятельности (поведения) человека. Этот подход имеет свои достоинства и недостатки. Его главным достоинством является то, что он связывает сознание и практическую деятельность человека, индивидуальное и социальное, позволяет объяснить психические детерминанты поведения индивида его реальной жизнедеятельностью, включенностью в решение практических жизненно важных задач.

В то же время личностный подход не дифференцирует различные элементы системы мотивации, рассматривает их в общем плане и не отражает основные моменты управленческого воздействия на мотивационный процесс. При личностном подходе мотивационная ситуация понимается чрезмерно широко: как вся влияющая на сознание и подсознание человека окружающая среда. Однако эта среда чрезвычайно разнообразна. Для управления мотивационным процессом необходим дифференцированный анализ окружающего человека мира, обстоятельств.

2. «Организационно-управленческий подход. Он предполагает рассмотрение мотивационного процесса сквозь призму управленческой деятельности руководства организации. Этот подход позволяет выделить достаточно дифференцированную систему мотивации»³⁴.

³⁴ Михайлова Е. В., Могилевкин Е. А., Иванова Ю. Б., Юртайкин Е. Е. Оценка эффективности системы мотивации в компании // Управление человеческим потенциалом. – 2013. - № 4 (06). – С. 17-18.

«При разработке системы мотивации на предприятии необходимо учитывать как факторы, обусловленные психологическими особенностями личности, так и кросс-культурные характеристики всего коллектива. Недооценка этих факторов приводит к серьезным ошибкам и конфликтам в компании, особенно тогда, когда руководитель старается внедрить на предприятии систему организации труда, хорошо зарекомендовавшую себя в другой стране»³⁵.

Цель построения системы мотивации – добиться того, чтобы сотрудники решали задачи, стоящие перед этой компанией.

Большое значение для успешного функционирования компании имеет качественное исполнение сотрудником его прямых обязанностей, а также заинтересованность работника в результатах труда. Руководители компании должны поощрять квалифицированных сотрудников и ориентировать их на выполнение важных для компании задач; создавать условия, необходимые для привлечения профессионалов, которые хотят работать в компании и способны принести ей пользу. Необходимо также увольнять работников, которые не отвечают требованиям, предъявляемым в организации. Все это важно учитывать для того, чтобы выстроить систему мотивации как можно лучше.

Построение системы мотивации в конкретной компании начинается с определения целей и стратегических задач организации, составления планов развития, выяснения стадии развития компании.

При построении системы оплаты также важно стимулировать сотрудников к долгой работе в компании (премия за выслугу лет) и повышению компетентности (индексация оклада).

Для эффективного внедрения системы мотивации необходимо знать, на чем она основана и каких издержек требует ее реализация.

Итак, можно выделить две группы приемов мотивации. В первую входят приемы, использование которых требует финансовых затрат. Среди них можно, в свою очередь, выделить два подвида приемов мотивации: распределяемые

³⁵ Носова М. Мотивация в кризис: новая и очень нужная // Управление персоналом. – 2010. - № 12 (214). – 64 с.

безаддресно (обучение за счет компании; обеспечение социальным пакетом (в который входят оплата обедов, медицинской страховки и т. д.); улучшение материально-технического обеспечения рабочего места; организация корпоративных праздников, поздравлений с днём рождения) и распределяемые адресно (предоставление ссуды; материальная помощь, выделяемая в таких случаях, как смерть родственников или рождение детей; оплата детских садов, отдых за счёт организации).

Во второй группе находятся приёмы мотивации, не требующие финансовых затрат. К таким приемам могут быть отнесены:

1. Оформление доски почета.

2. Обеспечение прозрачности информации, связанной с вопросами карьерного роста (наличие схемы вертикального и горизонтального продвижения в компании), начислению заработной платы. А также доступность информации о планах компании.

3. Проведение общих собраний в конце года, на которых демонстрируются результаты деятельности компании и объявляются благодарности. В спорте действует принцип: если кто-то это сделал, значит, и я смогу. Можно предположить, что сотрудники, которым стало известно, что их коллега реализовал огромное количество неликвидного товара, постараются последовать примеру отличившегося.

4. Включение сотрудников в процесс принятия решений. Каждый сотрудник может высказать свою идею, рационализаторское предложение. Также можно привлекать сотрудников к работе над новыми проектами, благодаря которой у них появляется необходимый опыт.

Для разработки системы мотивации сначала требуется выявить существующие проблемы в компании. Затем, провести анализ трудностей:

- 1) проведение системной диагностики компании;

- 2) выделение рабочих функций и требований к квалификации сотрудников для составления индивидуальных схем оплаты.

В ходе проведённого анализа на этапе диагностики выделяются приоритетные задачи, стоящие перед компанией.

Затем, осуществляются мотивационные мероприятия, для того, чтобы решить каждую поставленную задачу. Разрабатываются общие положения системы мотивации.

Прежде чем проводить ознакомление сотрудников компании с этой системой, необходимо определить некоторые принципы её функционирования.

Итак, для приведения в действие системы мотивации необходимо:

- определить планы на год и ознакомить с ними сотрудников;
- выявить типы документов, а также сроки предоставления деловых бумаг в бухгалтерию;
- определить схему внедрения системы мотивации (проведение мероприятий, их периодичность), распределить ответственность и описать роль руководителей.

В процессе внедрения системы проводятся личные встречи с руководителями высшего и среднего звена, а также ознакомительная презентация системы мотивации, в ходе которой разъясняются возникшие у сотрудников вопросы. На встречах с руководителями делается акцент на то, что мотивирование персонала является одной из их управленческих функций, обговаривается важность работы менеджеров для успешного внедрения системы, рассказывается о трудностях, которые могут возникнуть. Обычно руководители включаются в обсуждение, предлагают свои идеи, активно расспрашивают о возможных проблемах. Разработка мероприятий по нематериальной мотивации (корпоративная культура, ротации и т. п.) и всего, что касается обеспечения функционирования системы мотивации (кадровый документооборот, оказание помощи руководителям, ответы на вопросы сотрудников, решение проблем увольнения и подбора работников), ложится на плечи менеджера по работе с персоналом, роль которого очень значима.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что система мотивации создается для того, чтобы сотруднику было интересно выполнять задачи, поставленные

компанией. Иными словами, для достижения нужного компании результата недостаточно одной заинтересованности сотрудника в своей работе. Любой системе нужен импульс. Система мотивации успешно работает благодаря деятельности руководителя. И, следовательно, эффективность системы мотивации зависит от деятельности тех менеджеров, которые, выполняя свои рабочие функции в компании, воплощают эту систему в жизнь.

Глава 3. Организация мотивации труда персонала на примере ООО «ЛидерПак»

3.1. Организационная структура ООО «ЛидерПак» и анализ сложившейся системы мотивации труда

ООО «ЛидерПак» является лидером производственной и торговой системы Западно-Сибирского округа. Эта компания занимается производством и сбытом упаковочного материала и бытовых товаров, производство которой находится в г.Новосибирске, а центральный офис расположен в г.Томске.

ООО «ЛидерПак» – одна из крупнейших компаний Томской области, имеющая свое собственное производство. Полное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «ЛидерПак». Стратегической линией ООО «ЛидерПак» является распространение необходимых в быту и коммерческой деятельности товаров для физических и юридических лиц Томской области. Компания является абсолютным лидером среди своих конкурентов по размерам валюты баланса, объёмам привлечения средств населения и юридических лиц, объёмам инвестиций и продаж, количеством полученных сертификатов и наград за проведение качественной организации работы.

ООО «ЛидерПак» образован на базе двух территориальных центров: Новосибирского и Томского. В регионе, объединившем столь крупные территории Сибири, таким образом, появился крупнейшая торгово-промышленная компания, способная производить продукцию в больших количествах для обслуживания юридических лиц и населения.

Обслуживание клиентов происходит на комплексной и долгосрочной основе. Универсальность, надежность и стабильность работы постоянно привлекает в компанию все новых и новых клиентов. Клиенты ООО «ЛидерПак» – это не только крупные предприятия и фирмы, но и организации малых форм бизнеса. Компания гордится своими клиентами и тем, что их число увеличивается год от года. Поэтому одной из приоритетных задач является улучшение качества обслуживания, предоставление клиентам большего объема услуг, дальнейшее развитие взаимоотношений, как с физическими, так и с юридическими лицами.

Клиентами ООО «ЛидерПак» являются как крупные предприятия, холдинги, финансово-промышленные группы, так и представители среднего и малого бизнеса, а также многочисленными физическими лицами.

Каждой компании, как и каждому члену коллектива нужна цель, которая будет определять смысл и содержание их деятельности. Появление новых качественных задач в современных условиях для роста компании требуют особого подхода к формированию кадрового состава. Данный подход означает, что сотрудники должны осознавать и разделять философию и ценности предприятия, понимать смысл и важность производственно-торговых основ.

Ценности компании определяют такой комплекс правил, критериев и требований, которые компания будет предъявлять к любому человеку, который является или хочет стать сотрудником данного предприятия. Ценности ООО «ЛидерПак» – это свод принципов, благодаря которым руководство компании будет устанавливать цели, и определять уровень их достижения. За счет данных ценностей будут создаваться, и поддерживаться взаимоотношения между сотрудниками, формироваться системы управления внутри компании, а также взаимоотношения ООО «ЛидерПак» с клиентами и обществом.

Каждый сотрудник компании должен обладать:

- порядочностью;
- стремлением к совершенству;
- уважением к традициям;
- доверием и ответственностью;
- взвешенностью и профессионализмом;
- инициативностью и креативностью;
- нацеленностью на результат;
- здоровым образом жизни.

Теперь рассмотрим анализ сложившейся системы мотивации в ООО «ЛидерПак». В целях повышения заинтересованности управленческого персонала в конечных результатах своего труда и материального поощрения достигнутых результатов деятельности, а также для выполнения бизнес-планов

в ООО «ЛидерПак» предусмотрены следующие варианты стимулирования труда:

- текущее премирование – по итогам работы за месяц или квартал;
- вознаграждение по итогам работы за год;
- единовременное премирование за особые результаты в труде.

Обязательным условием этого является наличие чистой прибыли компании, полученной с начала года нарастающим итогом. Но и в случае наличия убытка руководство ООО «ЛидерПак» может осуществить премирование управляющего отделением, а также некоторых его сотрудников.

Основными критериями при определении размеров премирования являются:

- по итогам работы за месяц – финансовый результат деятельности компании, полученный с начала года нарастающим итогом;
- за квартал – оценочный показатель, рассчитанный с учетом выполнения показателей бизнес-плана компании.

Решение о размерах премирования по итогам работы за отчётный месяц или квартал утверждается руководством компании по представлению ему ряда документов от бухгалтерского отдела и отдела по работе с персоналом. Для расчётов размеров премирования управляющего персонала и других сотрудников организации и подразделений ООО «ЛидерПак» установил ряд коэффициентов премирования.

Основные критерии, влияющие на размер премии для сотрудников:

- выполнение плана по продажам;
- контроль за выполнением бизнес-плана по развитию компании;
- выполнение плана по доходам от операций с физическими лицами;
- выполнение плана по доходам от операций с юридическими лицами;
- контроль за своевременной оплатой и дебиторскими задолженностями;
- соблюдение в отчётном периоде установленных лимитов и ограничений;
- своевременное и эффективное проведение мероприятий, направленных

на предупреждение возникновения просроченной и погашение имеющейся просроченной задолженности;

- соблюдение сроков предоставления установленной отчетности и требований по её качеству.

Работа в сверхурочное время оплачивается работникам за первые два часа - в полуторном размере тарифной ставки (должностного оклада).

Выплата вознаграждения по итогам работы за год осуществляется за успешное выполнение и решение производственно-торговых задач по итогам работы за год.

Вознаграждение выплачивается всем работникам, состоящим в штате ООО «ЛидерПак» и штате подразделений, организационно подчиненных ООО «ЛидерПак». Размер вознаграждения по итогам работы за год устанавливается руководством компании.

Вознаграждение за выслугу лет выплачивается в целях стимулирования, повышения эффективности результатов труда и закрепления кадров.

За счёт средств ООО «ЛидерПак» могут предоставляться следующие виды социальных гарантий и материальной поддержки:

1) гарантированное медицинское обслуживание;

2) материальная помощь в особых случаях:

- при рождении ребенка;

- при наступлении смерти близких родственников;

- единовременное вознаграждение в связи с уходом на пенсию;

- оплата содержания детей работников в детских санаторных учреждениях либо их медицинского обслуживания.

На период с 2016 до 2020 года предусматривается повышение эффективности системы мотивации персонала, что предполагает, с одной стороны, увеличение оплаты труда и внедрение форм нематериальной мотивации, а с другой – обеспечение прямой зависимости размера оплаты труда от личного вклада каждого сотрудника и индивидуальных результатов его деятельности, определенных на основе показателей эффективности. При

этом основой повышения уровня оплаты труда сотрудников является рост производительности труда и оптимизация численности персонала.

Реформирование системы мотивации персонала направлено на использование рычагов материального и нематериального стимулирования.

При этом единым требованием является построение прозрачной и адекватной результатам деятельности системы мотивации персонала.

В целях эффективного использования материальных стимулов следует ориентироваться на обеспечение прямой зависимости размера оплаты труда от индивидуального вклада сотрудника в общий результат, углубление дифференциации оплаты труда в зависимости от категорий сотрудников.

Также новая система мотивации персонала предполагает активное внедрение ее нематериальной составляющей.

В частности, действенными формами нематериального стимулирования могут стать планирование и развитие карьеры сотрудников в рамках сегментной вертикали, определение лучшего сотрудника по итогам работы за месяц или квартал и предоставление данному сотруднику определённых льгот или поощрений:

- предоставление дополнительных дней отдыха для лучших работников;
- предоставление мобильного телефона или полная (частичная) оплата счетов по нему;
- организация обучения с целью профессионального роста (тренинги, профессиональное обучение, семинары по обмену опытом среди лучших работников);
- поощрение знаками отличия и корпоративными подарками;
- переходящие корпоративные награды для подразделений – номинантов внутреннего конкурса, перевыполнивших плановые задания и т.д.

Вопрос мотивации - один из ключевых и очень сложных. В ООО «ЛидерПак» существует мотивация карьерного роста через самосовершенствование, повышение уровня профессионализма, а также система денежного вознаграждения. В рамках новой стратегии изменились

подходы к потенциалу сотрудников. Специалистам с большим потенциалом предоставляется возможность горизонтальной и вертикальной интеграции и ротации.

ООО «ЛидерПак» планирует создать новую систему мотивации персонала.

Одним из ключевых приоритетов кадровой политики станет выявление молодых перспективных руководителей и сотрудников с большим потенциалом дальнейшего роста. Для них будут разработаны индивидуальные планы развития, специальные образовательные программы, курсы и тренинги.

Новая мотивационная политика будет основана на принципах командной работы, поощрения инициатив «снизу» и направлена на самосовершенствование каждого из сотрудников, что учитывает такие критерии, как профессиональное совершенствование, инновации, работа в команде, ориентированность на клиента и ответственность за результат. Благодаря этому у каждого сотрудника появится возможность для карьерного и личностного роста.

Новая система мотивации будет оценивать каждого работника по личным заслугам.

В современных условиях игнорирование мониторинга мотиваторов труда недопустимо, так как рано или поздно существующая система может дать сбой. В этой связи считается целесообразным предложить руководителям фирм, предприятиям, компаниям, кадровой службе такую форму выявления структуры мотивационной деятельности сотрудников как анкета.

Был проведен анализ существующей системы мотивации в ООО «ЛидерПак» по анкете. Было опрошено 10 сотрудников (заместитель управляющего – 1, бухгалтер - 1, менеджеры - 4, кассиры - 2, консультант - 1, уборщица - 1), которым примерно от 26 до 40 лет. В ходе этого анкетирования получились следующие результаты:

1. Из 10 человек – 8 ответили, что удовлетворены своей работой. Это достаточно хороший результат. 2 сотрудника – не удовлетворены из-за не интересной и низкооплачиваемой, по их мнению, работы.

2. Квалификация работников компании вполне соответствует требованиям работы.

3. Психологический климат, по мнению сотрудников – удовлетворительный.

4. Наиболее привлекательными сторонами служебной деятельности для сотрудников оказались: возможность карьерного роста – 5 человек; возможность руководить коллективом – 3 человека; приносить пользу обществу – 2 человека.

5. Заработная плата устраивает почти всех сотрудников (8 человек), за исключением тех, которые занимают нижестоящие должности (2 человека). Заработная плата зависит от фактических результатов труда. В связи с этим, зная результаты своей работы, сотрудники могут рассчитывать на увеличение премии.

6. Все сотрудники компании реализуют свои способности (знания, умения, навыки) на работе, так как у них есть моральная заинтересованность в продвижении по служебной лестнице и самореализации.

7. Сотрудники компании вполне удовлетворены системой морального стимулирования, так как результаты труда не остаются незамеченными, а поощряются грамотами, устной похвалой и др.

8. Условия для дальнейшего продвижения, по мнению сотрудников – удовлетворительные, так как не все имеют возможность продвигаться по карьерной лестнице.

9. Для сотрудников компании имеют место следующие факторы:

- монотонность, однообразность, длительная работа на компьютере – менеджеры;

- боязнь совершить ошибку – менеджеры и кассиры;

- частые конфликтные ситуации – консультант.

10. Условия труда для сотрудников компании – очень хорошие, за исключением консультанта и уборщицы.

11. Менеджеры и консультант достаточно часто ощущают негативные психические состояния, так как постоянно общаются с людьми. Остальные сотрудники – редко испытывают стресс, утомление и раздражительность.

Таким образом анализ результатов, полученных в ходе опроса позволяет скорректировать систему стимулирования и мотивации в компании, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

Предложенные методы формирования мотивационного механизма включают:

а) экономический потенциал предприятия (производственная, маркетинговая, финансовая, инновационная и организационно-управленческая функции);

б) мотивационные ресурсы управления, такие, как научная организация труда, принципы социального партнерства, эффективная социальная политика предприятия;

в) субъекты управления персоналом (линейные менеджеры, менеджеры по персоналу, а также профсоюзы или совет акционеров).

Вот несколько правил, которые помогут в управлении мотивацией труда персонала ООО «ЛидерПак» .

1. Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе.

2. Подкрепление должно быть конкретным и безотлагательным. Чем меньше временной интервал, тем больше эффект.

3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

4. Проявите искреннее внимание к окружающим.

5. Дайте людям почувствовать себя победителем.

6. Выделяйте промежуточные цели и поощряйте их достижения.

7. Дайте людям чувство свободы действий, возможность контролировать ситуацию.

8. Терпеливо создавайте установку на сотрудничество, добивайтесь сначала маленьких уступок.

9. Не ущемляйте самоуважение других людей, предоставьте им возможность «сохранить лицо».

10. Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые – удовлетворение.

11. Разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса.

3.2. Проблемы мотивации труда персонала ООО "ЛидерПак" и предложения по их преодолению

Решение проблемы стимулирования труда персонала управления в компании при кажущейся простоте имеет множество вариантов, накопленных практикой становления и довольно быстрого развития производственно-торговой сферы. Известно, что традиционный вариант стимулирования ориентирован на высокий уровень оплаты труда.

Элементы заработной платы включают в себя простой набор: оклад, премия, льготные ставки. В основном все модификации сочетаний данных элементов связаны с необходимостью оптимизации подоходного налога, а не оптимизации оплаты труда по его результатам.

При этом наблюдается полное отсутствие вариантов стимулирования профессионального роста в связи с достаточно простой организационной структурой и стандартным набором сфер деятельности компании.

Снижение значимости нематериальных стимулов, недооценка мер социального признания, отсутствие в промышленно-торговой сфере у нового звена руководителей компании опыта работы с персоналом, дефицит высококвалифицированных кадров управления в компании при довольно быстром достижении «потолка» в оплате труда ведут к тому, что на определённом этапе развития компании персонал среднего уровня управления теряет стимулы к плодотворному труду. Это отражается на работе если не в ущерб компании, то в ущерб клиенту.

Ситуация углубляется ещё и тем, что на высококвалифицированные кадры персонала существует спрос. Это не способствует формированию мотивации труда, направленной на закрепление на данном рабочем месте.

Таким образом, даже в первом приближении выясняется, что кадровое обеспечение организации в определённый момент может стать тормозом ее развития. Из этого следует, что необходимо решить, по крайней мере, несколько проблем стимулирования труда управленческого персонала компании, позволяющих, развивая управленческий персонал компании, развивать деятельность организации в целом. Назовём эти проблемы.

Первая проблема связана с определением особенностей деятельности управленческого персонала различных групп по признакам, детерминирующим их влияние на результат деятельности компании. Данный подход позволит увязать систему стимулов с процессом и результатов деятельности персонала. При этом следует учесть уровень самостоятельности и неопределённости при принятии решения руководителем. Это важно с точки зрения управления рисками на индивидуальном уровне. Ясно, что принятие решения по операции, несущей в себе большие риски, должно вознаграждаться по более высокой ставке, соблюдая закономерность – чем больше риска, тем больший доход. Умение принять риски требует более высокой квалификации, а это должно отразиться при стимулировании труда. То есть недостаточно классифицировать управленческий персонал только по отношению к результату. Это является более простой задачей, чем классификация по степени риска при принятии решения, когда менеджер выступает в роли предпринимателя.

Вторая проблема сводится к выявлению мотивационного ядра деятельности управленческого персонала и показу его роли в формировании и выборе способов достижения целей деятельности компании. Уже на уровне постановки задачи видна возможность расхождения мотивов деятельности персонала с целями организации.

Рыночный механизм регулирования деятельности организации поставил проблему соотношения и даже противоречия предпринимательской и трудовой

активности управленческого персонала. Суть противоречия состоит в том, что трудовая активность направлена на соблюдение норм и воспроизводство известных действий в установленном объёме и качестве, тогда как предпринимательская активность направлена на «нарушение» известных норм и поиск нового результата в условиях неопределённости.

Далее следует решить проблему соотношения результатов деятельности коллектива и управленческого персонала в данном коллективе. Эта проблема в компании углубляется малой численностью коллектива подразделения и спецификой распределения ответственности по выполнению операций полностью каждым сотрудником. Поэтому нужно найти основание дифференциации оплаты труда в коллективе не только по трудовым действиям, а по иному признаку. При этом следует осознавать, что принижение в оплате труда роли исполнителя в организации может нанести конкретный материальный ущерб как для компании, так и для клиента.

Таков не конечный, но существенный перечень проблем, возникающих при стимулировании труда в практике деятельности предприятия, и подходов к их решению.

В компании для различных групп сотрудников необходимы личные особенности мотивирования. Методы мотивации кассиров, менеджеров и специалистов – разнообразны, потому что особенности их работы таковы, что необходимо найти не только особенный подход к каждой группе сотрудников, но и к каждому человеку в отдельности. Из этого следует, что выделяются приоритетные направления мотивации труда сотрудников в виде определенных задач и мероприятий.

Заключение

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Мотивация труда, несмотря на различие подходов, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Развитие рыночных отношений в России заставляет руководителей изменять существующие методы и формы хозяйствования во всех сферах современного менеджмента, и, в первую очередь, при управлении мотивацией труда персонала. Эти изменения необходимо базировать на существующих потребностях работников, которые, несмотря на сложное экономическое положение, не ограничиваются только материальной составляющей, а представлены во всём многообразии. Поэтому руководители, желающие добиться эффективной работы своих сотрудников, применяют не только методы экономического стимулирования и административного воздействия, но и уделяют большое внимание социально-психологическим методам.

Практическая ценность данных методов заключается в том, что руководство предприятия любой формы собственности может выбрать из многообразия ресурсов, методов и схем управления наиболее близкую для себя систему формирования мотивационного механизма и, добавив специфические особенности, присущие только его сфере деятельности, применить их для увеличения производительности труда работников за счёт повышения мотивационной эффективности работников.

Проанализировав и сравнив методы управления персоналом, можно найти пути эффективного управления мотивацией персонала, наиболее приемлемым для российских предприятий является американский путь управления человеческими ресурсами, нацеленный на развитие инициативы, творческой самостоятельности работников и возможностей свободного предпринимательства. Однако при этом не следует сбрасывать со счетов то лучшее, что было разработано в советской модели стимулирования труда,

направленной на социальную защищённость работников (это особенно важно в условиях перехода к рынку, так как Россия стремится стать страной с социально ориентированной рыночной экономикой). Из японского опыта управления мотивацией следует заимствовать меры, направленные на создание корпоративного духа, способствующего созданию положительного социально-психологического климата в коллективе.

Для создания положительного социально-психологического климата в любом коллективе необходимо исследовать характерологические особенности работников (типологию характеров). От этого во многом зависит эффективность работы, выполняемой персоналом. Такие исследования следует проводить с помощью разнообразных тестов еще в период приема на работу. Кроме этого, необходимо учитывать выявленные в результате диагностики факторы мотивации. Такими факторами, в первую очередь, являются чувство зависти одних работников к другим, получающим большее вознаграждение за аналогичную работу, и завышенная самооценка работниками результатов своего труда. Здесь требуется либо психологическая помощь специалистов, либо разъяснительная работа непосредственного руководства, осуществляющего ту или иную политику дифференцированного стимулирования.

В случае неэффективности применяемых методов мотивации следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, интересы и желания работников. В управлении персоналом, так же как и в других отраслях менеджмента, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой политики, исходя из конкретного состояния дел на фирме.

Мотивация является ключом к поведению человека. Не только внешняя среда и ситуация определяет состояние личности, но и ее внутренние причины.

Следовательно, при всей многообразности и широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной

задачи – выживание фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо процветания своей организации, да и общества в целом.

Таким образом, система стимулирования труда персонала, в ООО «ЛидерПак», должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать результатам труда.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации, принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993г. // Российская газета. 1993. 25 декабря.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (в ред. от 6 апреля 2015 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. N 1.
3. Агапцов С.А, Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/personnel/liabilityru.shtml>, свободный. – (21.12.2015)
4. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // Бизнес без проблем – Персонал. – 2009. – № 5. – С. 51-58.
5. Васильева М.Г. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций // Управление персоналом. – 2012. - № 12 (212). – С. 54 – 56.
6. Волгина О.Н. Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/Management/people/hr_in_banks_2.shtml, свободный. – (7.05.2016)
7. Волгина О.Н. Особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию // Мотивация и оплата труда. – 2009. - № 3. – С. 47 – 58.
8. Волкова Н. Мотивация труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/encycl/motivation.shtml>, свободный. – (14.05.2016)
9. Волосский А.А. Мотивация и стимулирование труда. – М.: Техносфера, 2010. – 496 с.
10. Дипроуз Д. Мотивация / Д. Дипроуз; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2008. – 256 с.
11. Дульзон А.А. Мотивация персонала. – Томск: Изд-во ООО «Чародей», 2003. – 168 с.

12. Еникеев М.И. Общая психология. – М.: ПРИОР, 2010. – С. 263.
13. Ключков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом. – 2010. - № 9 (187). – С. 32 – 35.
14. Кobleва А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 2. – С. 102 – 106.
15. Комаров Е.И., Жданкин Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом. – 2011. - № 23. – С. 38 – 50.
16. Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала // Управление персоналом. – 2011. - № 11 (189). – С. 26 – 28.
17. Лазарев С.В. Карьерная мотивация молодых специалистов // Мотивация и оплата труда. – 2009. № 2 (18). – С. 142 – 148.
18. Лаврик Ю. Методы мотивации сотрудников [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://mirsovetov.ru/a/miscellaneous/employment/motivation-staff.html>, свободный. – (16.04.2016)
19. Лазарев С.В. Система мотивации персонала на предприятии // Мотивация и оплата труда. – 2010. - № 3 (07). – С. 158 – 169.
20. Лазарев С.В., Лазарев Н.С. Японский вариант управления мотивацией труда работников // Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 1 (09). – С. 74 – 79.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЗиУ, 2011. – С. 275.
22. Минков Е.Г. Мотивация: структура и функционирование / Е.Г. Минков. – Дубна: Феникс+, 2009. – 416 с.
23. Михайлова Е. В., Могилевкин Е. А., Иванова Ю. Б., Юртайкин Е. Е. Оценка эффективности системы мотивации в компании // Управление человеческим потенциалом. – 2013. - № 4 (06). – С. 156 – 161.
24. Михайлова Л.Л. Мотивация на успех и мотивация успехом // Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 1 (13). – С. 42 – 51.

25. Нефедов Ю.В. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? // Управление персоналом. – 2013. - № 24. – С. 34-43.
26. Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чём вопрос! // Управление персоналом. – 2010. - № 17 (195). – С. 65 – 69.
27. Носова М. Мотивация в кризис: новая и очень нужная // Управление персоналом. – 2010. - № 12 (214). – С. 15 – 17.
28. Полянина А. Мотивация свободным временем // Управление персоналом. - № 1 (179). – С. 41 – 43.
29. Пономарева И., Левина С. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации // Управление персоналом. – 2013. - № 6 (229). – С. 58 – 61.
30. Проект по формированию системы мотивации и стимулирования персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mbschool.ru/consult/products.php?id=6013>, свободный. – (3.03.2016)
31. Самоукина Н.В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса // Мотивация и оплата труда. – 2014. - № 3 (17). – С. 78 – 88.
32. Соколова Е.А. Секреты нематериальной мотивации, или как повысить лояльность сотрудников // Управление развитием персонала. – 2014. - № 4 (13). – С. 62 – 67.
33. Сытник Н. Мотивационный подход к оценке карьеры // Управление персоналом. – 2014. - № 6 (184). – С. 33 – 37.
34. Тикунова Т.Н. Особенности построения системы мотивации // Менеджмент сегодня. – 2014. - № 5 (47). – С. 290 – 296.
35. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2010. – 255 с.
36. Тюленева Н.А. Мотивация бизнеса и мотивационные стратегии. – Томск: Изд-во Том. Ун-та, 2004. – 308 с.
37. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 636 с.

38. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2009. – 1200 с.
39. Хомяков Д.В. О мотивации – Понятно! // Личные продажи. – 2014. - № 7 (02). – С. 106 – 111.
40. Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал-МИКС. – 2014. – № 6 (10). – С. 28 – 35.
41. Шапиро С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа: РОСГУХ, 2012. – 224 с.