

## **Содержание:**

### **Введение**

Сегодня тема мотивации персонала стала одной из самых популярных. Ей посвящены конференции и семинары, написано много статей и научных трудов. Руководители наконец-то осознали необходимость создания условий для работы и отдыха как мотивирующих факторов для всех сотрудников. Много говорится о корпоративной культуре и обучении, о внимании к каждому сотруднику и о формировании коллектива. Но пока во многих компаниях применение таких форм мотивации носит скорее эпизодический характер, а не является чёткой, продуманной системой.

Понятие «мотива» трактуется психологами далеко не однозначно и употребляется для обозначения разных явлений. Обычно термином «мотив» в психологии обозначают инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, стремления, жизненные цели, установки, идеалы и т. д.

Мотив – это внутреннее побуждение, под влиянием которого человек действует (например, страх, ожидание материального вознаграждения и т.п.) Стимул – что-то внешнее по отношению к человеку, то, что вызывает мотивы (например, угроза наказания, материальное вознаграждение и т.п.). В психологии используется также термин «мотивация». Обычно под ним понимают совокупность побудительных сил человеческой Мотивация - Это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Объект исследования в данной работе – формирование карьерного роста в организациях.

Предмет – профессиональный рост как мотивация трудовой деятельности на предприятии ООО «Элит - пласт».

Цель работы – анализ профессионального роста служащих на предприятии ООО «Элит - пласт» как фактора мотивации персонала.

Задачи:

- изучение теоретических основ карьерного роста как системы мотивации трудовой деятельности;

анализ карьерного роста как мотивации трудовой деятельности на примере ООО «Элит - пласт»;

- выявление недостатков и пути совершенствования системы карьерного роста как мотивации на примере ООО «Элит - пласт».

Гипотеза – карьерный рост работника напрямую влияет на мотивацию.

В проектной части использовался комплекс методов исследования:

-теоретические – сравнение, анализ, синтез информации;

- эмпирические – анализ документов предприятия.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения

## **Глава 1 Теоретические аспекты системы мотивации в современной организации**

### **1.1 Понятие мотивации**

Для того чтобы добиться эффективной работы коллектива, руководителям следует постоянно обновлять и разнообразить мотивационные инструменты.

Все инструменты мотивации сотрудников можно классифицировать по двум категориям:

- материальные или нематериальные,

- внутренние и внешние.

Материальные мотиваторы несут человеку материальную выгоду, нематериальные – моральную выгоду, неизмеримую в рублях.

Внутренние мотиваторы – это те потребности, которые человек испытывает.

Внешние мотиваторы – это те ситуации, которые создают определенные

потребности. Например, конкуренция, соревнование – это внешний мотиватор, спровоцированный другими людьми. Внутренним мотиватором является наслаждение, получаемое от выполнения любимой работы, а не соревнование с кем-то. Практически все материальные поощрения относятся к внешним мотиваторам.[\[1\]](#)

Интересная работа остается таковой до определенного момента, необходим рост и развитие, а соответственно, и новые знания. Сотрудники должны осознавать, какие шаги им необходимо предпринять для карьерного и профессионального роста, а также иметь возможность получения новых знаний.

В августе-сентябре 2013 года специалисты международного рекрутингового агентства Kelly Services провели ежегодное исследование «Мотивация персонала на российском рынке труда». Согласно полученным результатам, основным мотивирующим фактором для сотрудников в России остаются деньги, ради которых они готовы мириться со многими неудобствами в рабочем процессе.

Главными мотивирующими факторами для большинства российских сотрудников по-прежнему выступают: Уровень оплаты труда (76% участников исследования) и Возможности карьерного роста (45%).[\[2\]](#)

Также значительное влияние на мотивацию оказывают Комфортная атмосфера в компании (35%), Масштабные и интересные задачи (35%), Официальное трудоустройство и «белая» зарплата (34%) и Возможности обучения (22%).

Менее значимыми стимулами являются Имидж компании (18%), Зарубежные проекты/командировки (16%), Профессионализм коллег (16%), Гибкий график (11%) и Удобное расположение офиса (10%).

Стоит отметить, что Карьерный рост как мотивирующий фактор у сотрудников в России также ассоциируется с повышением уровня дохода. Так, 70% опрошенных указали, что, если они решили уйти из компании, то удержать их может только Повышение зарплаты. 34% респондентов останутся, если им предложат Новые интересные задачи. А вот Карьерный рост без повышения зарплаты интересен только для 17% участников исследования. Кроме того, 13% опрошенных заявили, что в этом случае их ничто не сможет удержать.

Поскольку фактор денег является доминирующим для мотивации, интересно оценить, с чем готовы мириться сотрудники в России, если их полностью устраивает зарплата. Большинство участников опроса заявили, что они готовы

согласиться с Рутинной на работе (38%) и Регулярными переработками (37%). Для 21% опрошенных в этом случае неважно Отсутствие карьерного роста. 16% закроют глаза на неофициальное трудоустройство, а 15% - на Отсутствие социальных гарантий. 6% респондентов будут терпеть Плохие отношения в коллективе, а 4% - Плохие отношения с руководством. Еще 4% ради денег готовы мириться с любыми негативными явлениями на работе. В то же время, 19% опрошенных не готовы терпеть ни один из этих факторов, заявляя, что деньги, в этом случае, не являются мотиватором.

С точки зрения нематериальных стимулов, работодателям стоит обратить внимание на содержимое социального пакета, и, в первую очередь - на присутствие там Личной медицинской страховки и Корпоративных тренингов. Большинство участников опроса (64% и 60%, соответственно) отметили, что эти опции позитивно влияют на их общую рабочую мотивацию. Среди других стимулов респонденты отметили Оплату транспортных расходов (32%), Мед. страховку для членов семьи (29%), Компенсацию питания (26%), Льготные программы кредитования (24%) и Оплату мобильной связи (23%).

Оценивая влияние на мотивацию не персональных, а корпоративных стимулов, участники опроса главными мотиваторами назвали Корпоративные тренинги (34%), а также Публичное признание личных успехов (34%). Корпоративные мероприятия (Новый год, Дни рождения компании и пр.) позитивно влияют на 14% сотрудников, а Развитые внутренние коммуникации (интранет, корпоративные сми) - лишь на 6%. В то же время, на 12% опрошенных ни один из перечисленных факторов не оказывает никакой дополнительной мотивации.[\[3\]](#)

Деньги, по-прежнему, остаются самым сильным стимулом для российских работников, и существенно повлиять на такое положение вещей не смог даже кризис. Причины этого различны. С одной стороны - рынок испытывает серьезный кадровый голод. Квалифицированные специалисты в дефиците практически в любой индустрии. Они прекрасно понимают, что востребованы и что могут диктовать свои условия работодателю. Другой, более глобальный аспект - мы живем в обществе активного потребления, особенно это касается молодых людей. Они не задумываются о долгосрочных перспективах в жизни, не верят в социальные гарантии, а хотят просто иметь возможность зарабатывать и тратить деньги здесь и сейчас. Поэтому лучший работодатель для них не тот, кто оценивает их реальную стоимость, как специалистов, а тот, кто может удовлетворить их запросы.

При этом стоит отметить, что и сами работодатели должны активнее вкладываться в развитие своих сотрудников, предлагать им различные возможности повышать свою квалификацию. Это поможет им найти дополнительные стимулы в своей работе, а также повысит конкуренцию среди квалифицированных специалистов на рынке».

Данные являются результатом развернутого опроса, проведенного службой анкетирования Kelly Services в России в августе - сентябре 2012 г;

В исследовании приняли участие более 6300 человек, преимущественно белые воротнички из Москвы (45%), Санкт-Петербурга (15%) и регионов (40%).[\[4\]](#)

## 1.2 Процесс мотивации

В любой существующей общественно-экономической системе мотивация персонала организации в значительной степени определяет общий уровень развития экономики и как следствие, представленный уровень благосостояния всего населения.

Вся деятельность современного человека определяется его реально существующими потребностями: чего-то достичь, избежать каких — либо ситуаций, получить новый уровень знаний.

В этом смысле мотивированная деятельность представляет собой вызванные различными внутренними побуждениями действия человека, которые при этом должны быть направлены на удовлетворение его потребностей, интересов, представлены на рисунке 1.[\[5\]](#)

Потребность

Мотивы, побуждения

Поведения (действия)

Цели

Результат удовлетворения потребности:

- удовлетворение;

- частичное удовлетворение;

- отсутствие, удовлетворения

Рисунок 1 - Схема мотивации человека

В основе имеющихся мотивов (внутренних побуждений) представляют собой имеющиеся потребности человека; данные потребности определяют мотивы и структуру его поведения. [6]

Потребности человека бывают первичные (врожденные) и вторичные (приобретенные). Достаточно известной при этом является иерархия потребностей А. Маслоу.



Рисунок 2 - Иерархии потребностей А. Маслоу[7]

С точки зрения А. Маслоу, основные представленные потребности человека могут быть удовлетворены снизу вверх, т.е. сначала должны быть удовлетворены основные естественные физиологические потребности, затем представленные потребности безопасности (индивидуальной и коллективной), принадлежности и причастности (т.е. определенной нужности), потребности самоутверждения (т.е. определенного признания) и, наконец, имеющиеся некие потребности к самовыражению человека в процессе его трудовой деятельности.

Ряд других ученых, в отличие от А. Маслоу, полагают, что движение потребностей не обязательно идет только снизу вверх.

Данные исследователи допускают встречное движение имеющихся у человека потребностей по вертикали (К.Альдерфер), а также их параллельное формирование (точка зрения Ф. Герцберга).

Основные представленные потребности возникают, существуют определенный промежуток времени и удовлетворяются, или возникают новые или видоизменяются уже имеющиеся потребности конкретного человека.

Ряд имеющихся потребностей человека возникает однократно, другие могут иметь длительное или многократное развитие.

Представленная группа основных потребностей называется мотивационной диспозицией, которую становится возможно охарактеризовать как определенную готовность человека, реагировать на раздражители внутреннего и внешнего характера.

Управление трудовой мотивацией при организации деятельности современной компании включает в себя:

- изучение потребностей сотрудников;
- достаточно четкую классификацию мотивов и стимулов;
- разработку существенно важного механизма активизации, трудовой мотивации через систему стимулов, нахождение ее, взаимосвязи с целями и результатами деятельности организации.

Изучение определенных существенно важных потребностей работников и общего состояния трудовой мотивации необходимо проводить с помощью различных социологических, статистических и других методов.

Как видно из рисунка 1 потребности человека порождают те или иные мотивы осуществления его поведения. Последнее при этом возможно классифицировать так, как это представлено в таблице 1.

Таблица 1

Виды основных мотивов поведения человека[8]

Биологические мотивы	Духовные мотивы
самосохранение;	коллективизм (потребность быть в хорошем коллективе);
воспроизводство;	справедливость (стремление к справедливости, понимаемой, однако, многими по-разному);
комфорт	состоятельность (стремление человека быть победителем);
	стабильность (нежелание перемен);
	самоутверждение (стремление, делать все по-своему);
	самореализация (желание выразить в той или иной форме свой внутренний духовный мир)

По степени доминирования тех или иных мотивов в поведении сотрудников организации последние из них возможно подразделить на следующие группы: [9]

- «хозяин» (стремится к определенному преумножению собственности, богатства, различных материальных благ);
- идейный» (руководствуется высокими идеалами);
- «профессионал» (стремится на качественном уровне реализовать свои основные значимые профессиональные возможности);
- «шабашник» (интересуется только непосредственно своим заработком);
- «люмпен» (предпочитает определенную уравниловку в оплате труда).

Управлять персоналом представляет собой определенное управление в числе прочего основными мотивами трудового поведения современного человека. В этом случае мотивация представляет собой побуждение (себя и других) к существенно важной деятельности, направленной на достижение личных и коллективных интересов с помощью различных стимулов [6, с. 56-57].

Система мотивации труда работников современной организации на качественном уровне включает в себя ряд блоков, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Система мотивации труда

Блок	Содержание
Стиль руководства современной организацией	Конструктивное сотрудничество руководства компании с персоналом позитивное отношение к сотрудникам; участие персонала в решении проблем компании
Организация труда руководителя и сотрудников организации	Комфортность рабочего места, безопасность и постоянное усовершенствование содержание труда, гибкие графики и режимы труда
Уровень развития корпоративной культуры организации	Приобщение персонал к высоким стандартам корпоративной культуры компании, согласование взаимных (компания ,и сотрудника),интересов
Социальная защищенность сотрудников современной организации	Формирование системы социальных льгот, услуг и преимуществ для работников компании, согласование взаимных (компания и сотрудника) интересов

Осуществление сбалансированной кадровой политики организации	Обеспечение сотрудникам возможности постоянного обучения, повышения своей квалификации и карьерного роста
Информационная система в развитии современной организации	Обеспечение информированности работников о состоянии дел компании, самокритичность и ответственность руководства

## **Глава 2 Карьерный рост как фактор мотивации работников**

### **2.1 Понятие карьерного продвижения**

Современный рынок труда перенасыщен специалистами разного профиля, поэтому работодатели склонны предъявлять к работникам завышенные требования. Разумеется, сотрудники, заинтересованные в карьерном росте, стараются им соответствовать и развивать свои деловые способности.

Наиболее приемлемый для руководства способ эффективного использования способностей работников — это продвижение их на высокую должность. Сотрудники проходят ряд ответственных постов, развивая свои способности, и в итоге оказываются на самом верху карьерной лестницы, удовлетворяя свое стремление к высокому социальному статусу, власти и благосостоянию, и в то же время потребность организации в квалифицированном персонале.[\[10\]](#)

Что же представляет собой карьерное продвижение? Карьера — это последовательность все возрастающих должностей, которые сменяют друг друга в течение определенного времени.

Различают два типа карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональный карьерный рост — это поэтапное поступательное движение вверх и вперед, начиная от обучения и заканчивая выходом на пенсию.

Внутриорганизационный карьерный рост включает в себя:

- переход от статуса специалиста к начальнику отдела;
- повышение заработной платы, расширение границ ответственности;
- статус VIP-персоны, доступ на закрытые вечеринки или членство в элитных клубах, частые публичные выступления от лица компании, выгодные командировки.

Говоря о планировании карьерного продвижения, необходимо помнить об организационных мероприятиях, которые предназначены для поддержания мотивации работника. К ним относятся:[\[11\]](#)

1. Постоянная проверка времени работы сотрудников компании на одной должности долгое время
2. Обогащение и расширение содержания работы
3. Планирование корпоративной культуры и применение гибких организационно-социальных форм
4. Систематизированное обучение, повышение квалификации и переквалификация, а также творческий подход к решению повседневных проблем сотрудников
5. Неформальные контакты администрации с персоналом вне рабочих мест.

Карьерный рост - это инструмент мотивации, помогающий руководителю трансформировать подчиненных в сотрудников и созидателей.

Для того что бы мотивировать сотрудников карьерой, необходимо устроить для них конкурс на замещение того или иного вакантного места на общих основаниях, или назначить конкретное продвижение по службе.

Наличие символов служебного статуса (наименование должности, корпоративный автомобиль, мобильная связь, отдельный кабинет или его месторасположение в офисе) тоже очень мотивируют сотрудников. Так же как мотивирует сотрудников ощущение причастности (совещания, благодарность за помощь, грамоты).

В целом, карьера - это профессиональный прогресс, профессиональный рост, этапы продвижения служащего к высшей ступени профессионализма. Логичным завершением успешной карьеры является высокий профессионализм работника, признанный руководителем организации.

## 2.2 Причины стремления работников к карьерному росту

Существует методика, которая выделяет три уровня желая карьерного роста: слабое, среднее и сильное стремление к карьерному росту.[\[12\]](#)

1-й уровень. Низкое стремление к карьерному росту.

Для людей, соответствующих данному уровню, характерно отсутствие желая продвигаться вперед, профессионально развиваться. Этим людям свойственна высокая зависимость от окружающих в деятельности, низкое желая добиваться цели, успеха, уклонение от лишних действий, характерны уход от ответственности и отсутствие стремления быть руководителями. Чаще главным интересом у них является осуществление совместной работы без большого интереса к самой задаче; их может интересовать не столько конечный результат работы, сколько процесс взаимодействия с членами группы. Отсутствует здоровый «карьеризм», имеется равнодушие к общественным делам.

Мотивация:

- денежная (небольшая премия),
- личная похвала Управляющего (признание заслуг),
- уверенность в долгосрочной работе на этом месте.

2-й уровень. Среднее стремление к карьерному росту.

Для таких сотрудников характерны адекватная оценка своих возможностей, добросовестность, лояльность к организации, деятельности, стремление к достижению коллективного успеха в деятельности. В установках присутствует стремление к достижению цели и успеха. Карьерные задачи ставятся в соответствии с действительными возможностями их реализации в данной организации и в соответствии со своими личными способностями. Свойственно отсутствие страха перед ответственностью и руководством, так как они представляют определенную ценность для таких людей, которые часто оказываются неформальными лидерами.

Мотивация:

- повышение статуса (увеличение функций и должностных обязанностей),
- денежная (% от прибыли, по результатам работы),
- возможность перехода на должность Заместителя и наличие четких критериев такой передачи полномочий

3-й уровень. Высокое стремление к карьерному росту.

У людей, попавших на третий уровень, присутствует повышенное желание добиться определенного карьерного статуса, авантюризм, преобладают индивидуальные потребности и стремление достичь личного благополучия, престижа и уважения. Могут игнорировать задачу, стоящую перед группой, членом которой они являются. Им чаще всего свойственен «нездоровый карьеризм». Любят быть в центре внимания, могут «шагать по головам». Способны пренебрегать интересами других в моменты достижения личных целей и получения собственной выгоды. Сильная зависимость от результата, повышенное желание власти, самоуверенность, агрессивность.

В наше время безудержной гонки за призрачным счастьем, когда со всех сторон изо дня в день на человека сыплются призывы «Выше, сильнее, быстрее», руководителям организации необходимо четко понимать мотивацию к труду своих работников. Формировать эту мотивацию, и направлять, воспитывая собственный персонал, обязательно, также развиваясь и самому.

Существует также иная типология работников с точки зрения стремления к карьере:[\[13\]](#)

1) Низкое стремление к карьерному росту.

Этим работникам свойственна высокая зависимость от окружающих в деятельности, низкое желание добиваться цели, успеха, уклонение от лишних действий, характерны уход от ответственности и отсутствие стремления быть руководителями. Чаще главным интересом у этой категории работников является осуществление совместной работы без большого интереса к самой задаче. Их может интересовать не столько конечный результат работы, сколько процесс взаимодействия с членами группы.

2) Среднее стремление к карьерному росту.

У таких работников сложилась адекватная оценка своих возможностей, добросовестность, лояльность к организации, стремление к достижению коллективного успеха в деятельности. В установках присутствует стремление к достижению цели и успеха. Карьерные задачи ставятся в соответствии с действительными возможностями их реализации в данной организации и в соответствии со своими личными способностями. Свойственно отсутствие страха перед ответственностью и руководством, так как они представляют определенную ценность для таких людей, которые часто оказываются неформальными лидерами.

3) Высокое стремление к карьерному росту: повышенное желание добиться определенного карьерного статуса, авантюризм. Преобладают индивидуальные потребности и стремление достичь личного благополучия, престижа и уважения. Им чаще всего свойственен «нездоровый карьеризм». Подобные сотрудники любят быть в центре внимания, могут «шагать по головам». Способны пренебрегать интересами других в моменты достижения личных целей и получения собственной выгоды. У них сильная зависимость от результата, повышенное желание власти, самоуверенность, агрессивность.

Можно выделить несколько типов людей по их самопрезентации результатов работы. К первому типу относятся люди, которые хорошо выполняют свою работу и ждут, когда другие это заметят. Они часто жалуются, что другим людям (которые, возможно, делают свою работу не так хорошо, как они сами) удается добиться большего.

Ко второму типу относятся работники, стремящиеся преувеличить свои достижения. У таких людей выработалась привычка к позитивной самопрезентации даже при небрежном отношении к своей работе. Пример: в одном банке молодая сотрудница всегда бойко рапортует о выполненных распоряжениях. Однако на практике выполняет поручения не полностью и с ошибками.

Хороший руководитель должен поощрять стремление работников к карьерному росту и использовать это как средство для мотивации к работе.

## **2.3 Сложности при использовании карьерного роста как фактора мотивации работников**

Иногда работники организации совершают ошибки, которые лишают их возможности эффективно строить свою карьеру. Именно из-за этого 90% людей

останавливаются в определенной точке роста и не растут выше:[\[14\]](#)

- 1) Консервативность, негибкость мышления. Люди часто не готовы признать, что они могут ошибаться.
- 2) Отсутствие регулярного профессионального роста. Карьера начинается с профессионализма.
- 3) Отсутствие желания выстраивать коммуникации и устанавливать связи. В одиночку идти к вершине гораздо сложнее.
- 4) Поверхностное отношение к выполняемым делам. Это закрепляет репутацию несерьезного человека. На него нельзя положиться – карьерный рост для него закрыт.
- 5) Нежелание слушать и понимать других. Неготовность оценить чужую точку зрения. Побеждает тот, кто берет лучшее от всех, а не тот, кто считает «есть одно правильное мнение, и оно мое».
- 6) Отсутствие желания бороться с трудностями. Каждый раз, когда работник идет вперед, берет на себя ответственность и инициативу – он закрепляет за собой репутацию человека, на которого можно положиться. Это принимают во внимание.
- 7) Отсутствие готовности доделывать дела до конца. Успеха добиваются те, кто готов всегда идти до результата. Руководство всегда это замечает.
- 8) Страх перед поражением. Тот, кто боится взять инициативу на себя – не добьется успеха и не проявит себя перед начальством.
- 9) Отсутствие ответственности за свои действия. Человек, который сваливает все на обстоятельства и других людей отдает им право распоряжаться своей жизнью. Зачем его повышать, если за него отвечают другие?
- 10) Неумение ценить себя, из-за чего работника не ценит и начальство, а это значит, что карьерный рост для него недоступен.

Для того чтобы лестница профессионального мастерства заработала, необходима система объективной оценки квалификации работников. Важно, чтобы продвижение получали не просто те, кто выслужился или проявил больше карьерного рвения, а те, кто более компетентен. Создание системы оценки — непростая задача. Часто на суждения о других влияют не объективные результаты,

а собственные симпатии и антипатии. Для того чтобы свести к минимуму влияние субъективных факторов, консалтинговые компании используют специально разработанные стандарты (компетенции), проектную оценку, что часто вызывает затруднения.[\[15\]](#)

Кроме того, не всех специалистов можно повысить в должности, и не все к этому стремятся. В таких случаях продвижение по службе может оказаться невыгодным для человека – на него будут возложены новые обязанности, а также поменяется рабочий коллектив, к которому человек уже привык. В этом случае нужно использовать иные методы стимуляции труда таких работников.

## **Глава 3 Карьерный рост как мотивация трудовой деятельности на примере ООО «Элит - пласт»**

### **3.1 Характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Элит - пласт», именуемое далее «Общество», более 5 лет занимается производством и монтажом пластиковых окон, лоджий, дверей и комплектующих для ПВХ изделий.

«Элит - пласт» - это производство, монтаж, сервис. За этими сухими словами – люди. Это профессионалы, каждый из которых обладает неповторимой индивидуальностью, привносит в компанию свои ценности и требует к себе внимания и мотивации. Каждый раз, приступая к знакомству с новой компанией, в первую очередь, обращается внимание на людей, идеологию и корпоративную культуру фирмы.

Таблица 3

Статистические данные численности работников ООО «Элит - пласт»

Показатель	Численность рабочих		
	2011 год	2012 год	2013 год

Группы рабочих:

По возрасту, лет

До 20	3	2	6
От 20 до 30	12	16	26
От 30 до 40	10	19	21
От 40 до 50	4	2	2
От 50 до 60	1	0	0
Старше 60	0	0	0
Итого	30	39	55

По образованию:

Начальное	0	0	0
Незаконченное среднее	3	2	2
Среднее, среднее специальное	17	23	35
Высшее	10	14	18
Итого	30	39	55

По трудовому стажу, лет

До 5	16	22	27
От 5 до 10	8	8	16
От 10 до 15	4	8	12
От 15 до 20	2	1	0
Свыше 20	0	0	0
Итого	30	39	55

Основные социальные показатели успешной работы организации:

- честность;
- высокое качество изделий;
- срок изготовления;
- наличие лицензии (на компанию), сертификаты соответствия на профиль, на стеклопакеты;
- знания и умения менеджера по работе с клиентами;
- достойное качество монтажа;
- грамотные замерщики;
- тёплая, добродушная обстановка в офисе, куда приходят заказчики за наглядной консультацией и для заключения договора;
- и, наверное, одно из самых главных – это чтобы заказчик чувствовал, что он обратился к опытным специалистам, что вы действительно работаете большой и сплочённой командой.

Таблица 4

## Основные экономические показатели работы организации

Экономические показатели	2011 год	2012 год	2013 год
Рентабельность	25%	35%	30%
Себестоимость окон (пластик)	4400,00 руб. за м.кв.	4800,00 руб. за м.кв.	5200,00 руб. за м.кв.
Себестоимость окон (дерево)	6800,00 руб. за м.кв.	7200,00 руб. за м.кв.	8600,00 руб. за м.кв.
Заработная плата	7000,00 – 9000,00 руб.	10000,00 – 12000,00 руб.	12000,00 – 18000,00 руб.
Премия	Мин. 300,00 руб. Макс.1000,00руб.	Мин. 500,00 руб. Макс.2500,00руб.	Мин. 1000,00 руб. Макс.3000,00руб.
Затраты на рекламу	7000,00руб. в мес.	25000,00 руб. в мес.	17000,00 руб. в мес.
Численность персонала	30 чел.	39 чел.	55 чел.
Аренда помещений	900 руб. за кв.м.	1200 руб. за кв.м.	800 руб. за кв.м.

## 3.2 Анализ карьерного роста на примере ООО

### «Элит - пласт»

Для того чтобы наилучшим образом понимать мотивационную составляющую карьерного роста для сотрудника необходимо определить мотивационный тип сотрудников, преобладающих на предприятии.

Для данного исследования был выбран метод анкетирования. Анкета состоит из 31 ответа (см. приложение 1) и дает возможность получения информации о типе мотивационного профиля организации, а также помогает на основе полученных данных разработать систему мотивации, адаптированную к данным условиям компании.

Исследование было проведено среди 70,9% сотрудников компании ООО «Элит - пласт», выборка составила 39 человек.

На основе полученных результатов исследования был построен график (рисунок 2).

Профессиональный

44%

Хозяйский

10%

Патриотический

23%

#### **Избегательная мотивация**

Люмпенизированный 7%

Инструментальный

16%

#### **Достижительная мотивация**

### Рисунок 3 - График мотивационного типа организации

Таким образом, на предприятии ООО «Элит - пласт» преобладает профессиональный тип сотрудников (44%), который относится к достижительному типу мотивации. Сотрудников такого типа важны содержательность труда и его интересность, важна оперативная свобода в действиях, необходимо признание профессионалов, уже добившихся высот по данному направлению деятельности.

Второе место занимает патриотический тип, который относится к достижительной мотивации. Его главной отличительной черта является желание о всеобщем признании, особенно со стороны руководства организации, также для такого типа сотрудников нужна движущая им идея, которую проводит фирма.

Также присутствует незначительная часть людей с инструментальным типом (15%) интерес, для которых представляет только оплата труда для обеспечения себя и своих близких. Девиз такого работника «Сколько сделал, столько получил». Хозяйский тип представлен (10%) и характеризует персонал, как любящий свободу в действиях, принимающих на себя ответственность за проделанную работу. А также и люмпенизированный типом мотивации (7%), которому не важна суть работы, не интересуется карьерный рост, профессиональное развитие, стремление минимизирования ответственности и выполняемых им функций.

Для изучения карьерного роста на предприятии ООО «Элит - пласт» автор разработал опросник (см. приложение 2), целью опроса является выявление критериальных факторов оказывающих влияние на карьерный рост и разработки общей модели карьерного роста на предприятии. Исследование было проведено среди большей половины всех работников организации (39 человек).

Результаты исследования показали, что карьерное продвижение необходимо для 60 % респондентов. Особенно высокая значимость среди респондентов от 18 до 28 лет (79%), это характеризует отношение к собственному будущему, к перспективе саморазвития. Также стоит отметить тот факт, что с возрастом важность карьеры для женщин снижается в зависимости от мужчин. Это связано с рождением детей их воспитанием, и семейной жизни, по сравнению с этим карьера уходит на второй план.

Для успешного карьерного роста необходимо осуществление планирования на всех его этапах, так считают 98,2% респондентов. Причем работник должен принимать активное участие.

При исследовании факторов влияющих на карьеру можно отметить группу наиболее значимых – стаж, образование, профессионализм, способности личности, возраст и пол. А также предложены такие варианты как инициативность, политика организации, психологическая защищенность.

Большинство опрошенных считают возможным карьерный рост в компании (67%), говорят о том, что со стороны организации необходима программа по развитию карьеры сотрудников (91%)

- 1. Достоинства и недостатки формирования карьерного роста как мотивации трудовой деятельности в ООО «Элит - пласт»

Компания ООО «Элит - пласт» не является большой организацией и ее основной сферой деятельности является полное и качественное удовлетворение потребностей покупателей/Заказчиков в соответствии с торговым профилем и, как следствие, получение максимальной прибыли. Сравнивая результаты исследования мотивационного профиля с текущим положением дел можно говорить о том, что в организации работают профессионалы, знающие и любящие свое дело, где очень развита клановая организационная структура, но система мотивации не адаптирована к данной среде. Система материального стимулирования очень развита на фирме, но уже не имеет такого влияния и воспринимается как должное, сотрудникам, как показало исследование необходимо моральное стимулирование, особенно важно общественное признание и карьерный рост.

В организации, где работает высокопрофессиональный персонал, полностью отсутствует система профессионального планирования карьерного роста. В связи с низким процентом текучести организация не задумывается о необходимости создания проектов по развитию карьеры сотрудников. В организации не существуют нормативные документы по карьере, не создан кадровый резерв, система оценки существует как оценка сделанной работы, нет аттестации персонала и других способов оценки. Продвижение сотрудников по карьерной лестнице происходит только в случае высвобождения штатной единицы, причем отсутствует система критериальных факторов оценки и назначения на новую должность, все зависит от единоличного решения директора и его отношения к сотруднику.

Таблица 5

Достоинства и недостатки

Достоинства фирмы	Недостатки фирмы
Сильная команда профессионалов	Система материального стимулирования воспринимается как должное и не является мотивирующим фактором в работе
Развитая система материального стимулирования	Отсутствует система планирования карьерного роста
Низкая текучесть персонала (из числа профессионалов, исключая вспомогательный персонал)	Система оценки и аттестации персонала недостаточна разработана
Сотрудничество с крупными застройщиками, подрядчиками	Недостаточно высокое качество материалов (профиль, стеклопакеты, герметики, фурнитура)

Для устранения выявленных недостатков автор разработал систему мер, которые помогут решить сложившуюся ситуацию и окажут влияние на мотивацию персонала к выполнению задач, стоящих перед организацией.

### 3.4 Пути совершенствования

Исходя из анкетирования и данных контент-анализа документов организации, выявлены следующие основные недостатки. Недостатки и мероприятия по их устройению представлены в таблице.

Таблица 6

Выявленные недостатки

№ п/п	Недостатки	Мероприятия	Ответственные
-------	------------	-------------	---------------

1	Система материального стимулирования воспринимается как должное и не является мотивирующим фактором в работе	Разработать положение о мотивации сотрудников	
2	Отсутствует система планирования карьерного роста	Разработать положения о построении карьеры в организации	Ответственным за данные нововведения в связи с малочисленностью организации, стоит быть самому директору, генеральному директору
3	Система оценки и аттестации персонала недостаточна разработана	Изменить существующие критерии и факторы оценки персонала в положении по оценке персонала	
4	Недостаточно высокое качество материалов (профиль, стеклопакеты, герметики, фурнитура)	Смена поставщиков материалов, доработка материалов до необходимых требований	

Для решения основной проблемы организации – отсутствия планирования карьерного роста персонала – разработана система критериальных факторов развития карьеры с целью разработки обобщённой модели управления карьерой для данной организации.

Таблица 7

Критериальные факторы развития карьеры

**Критериальный фактор**

**Признаки**

Пол	Мужчины
	Женщины
Образование	Среднее
	Среднее специальное/ незаконченное высшее
	Высшее образование
	Ученая степень
Возраст	От 18 до 22 лет
	От 22 до 31
	От 32 до 40
	От 40 до 55
	Свыше 55
Стаж работы	Менее года
	Не менее 3 лет
	Свыше 10 лет
Профессионализм	Индивидуально значимый

Социально значимый

Условия труда	Благоприятные
	Неблагоприятные
Мотивация	Внутренняя мотивация
	Материальное стимулирование

На основе данных таблицы, учетом изученных данных, автором данной работы была построена общая модель развития карьеры работника ООО «Элит - пласт», причем данная модель разбита на временные этапы, что обусловлено переломными моментами в жизни человека, которые могут повлиять на его профессиональное развитие.

Таблица 9

Обобщенная модель для управления карьерой в ООО «Элит - пласт»

<b>Этап</b>	<b>Возраст</b>	<b>Значимые факторы для карьерного роста</b>	<b>Характеристика этапа</b>
Предварительный этап	От 18 до 22 лет	Уровень образования Способности Мотивация Инициативность	Соотношение качеств и способностей личности получение специальности, развитие профессиональных способностей для дальнейшего роста

<b>Этап</b>	<b>Возраст</b>	<b>Значимые факторы для карьерного роста</b>	<b>Характеристика этапа</b>
Формирования и становления	От 23 до 27 лет	Пол	Накопление трудового опыта. Для женщин этот этап связан со спадом в карьере (рождение детей)
		Образование	
		Мотивация	
		Политика организации	
Развитие	От 27 до 37 лет	Условия труда	Наиболее продуктивный этап, связанный с реализацией карьерных целей
		Компетентность	
		Профессионализм	
		Политика организации	
Сохранение	От 37 до 45 лет	Условия труда	Критический этап, связанный с переоценкой целей, возможна потеря интереса к работе, снижение производительности
		мотивация	
		Психологическая защищенность	
		Политика организации	

<b>Этап</b>	<b>Возраст</b>	<b>Значимые факторы для карьерного роста</b>	<b>Характеристика этапа</b>
Передача опыта /стагнация	От 45 лет	Уровень компетенции Профессиональный опыт Политика организации Условия труда	Закрепление профессиональной позиции, передача опыта молодым специалистам или прекращение карьерного роста.

Учитывая представленные в данной модели возрастные этапы, можно более точно выявить, что именно будет являться мотивирующим фактором для конкретного работника.

Возможность карьерного развития основана на наиболее значимых факторов для роста, которые были выявлены при исследовании, а также определенных возрастных периодов, что позволяет использовать эти данные как при составлении индивидуального плана развития сотрудника, так и для организации в целом. Программа, разработанная на основе полученных результатов, будет способствовать созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

## **Заключение**

Для коммерческой организации особенно важно построить эффективную систему стимулирования и мотивации труда персонала службы продаж, так как успех любой компании на рынке определяется реализацией ее продукции и услуг и зависит, не в последнюю очередь, от эффективности работы службы продаж, находящейся на переднем крае взаимодействия с клиентами. Именно от профессионализма и уровня заинтересованности в итогах своей работы ее сотрудников во многом будет зависеть, сумеет ли компания реализовать на

практике свое конкурентное преимущество на рынке или нет. Поэтому вопрос о мотивации персонала службы продаж всегда в числе самых приоритетных для любого руководителя компании.

Карьера – это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Она является неотъемлемой частью жизненного уклада того человека, который хочет добиться успеха в жизни. Карьерный рост – это все те же методы и действия, которые человек может применить для достижения любых поставленных им целей.

Успешный карьерный рост предполагает, прежде всего, высокую степень психологической и профессиональной готовности личности к выполнению деятельности

Возможность продвижения - сильный мотивирующий фактор для работающего персонала. Для этого необходим механизм идентификации мотивов сотрудника и планов организации по карьерному росту сотрудников.

Для примера в работе рассматривалось ООО «Элит - пласт», которое занимается производством и монтажом пластиковых окон, лоджий, дверей и комплектующих для ПВХ изделий.

На предприятии ООО «Элит - пласт» преобладает профессиональный мотивационный тип сотрудников. Система материального стимулирования очень развита на фирме, но уже не имеет такого влияния, а также, полностью отсутствует система профессионального планирования карьерного роста.

Возможность карьерного развития в ООО «Элит - пласт» основана на наиболее значимых факторах для карьерного роста, которые были выявлены при исследовании, а также определенных возрастных периодов, что позволяет использовать эти данные как при составлении индивидуального плана развития сотрудника, так и для организации в целом. Программа, разработанная на основе полученных результатов, будет способствовать созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

## **Список использованной литературы**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2010.

2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / М.: Изд-во МГУ, 2010.
3. Исупова О.Г. Недостаточно оплачиваемая работа: почему мы соглашаемся? // Социологические исследования. 2012. №3.
4. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2012. №1.
5. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2010.
6. Мазманова Б.Г. Стимулирование персонала, занятого продажами // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. №4.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.: «Дело», 2011.
8. Московская А.А. Стереотипы или конкуренция? Анализ некоторых гендерных предпочтений работодателей // Социологические исследования. 2012. №3.
9. Огарков А.А. Управление организацией: Учебник. – М.: Эксмо, 2009.
10. Поршнев А.Г. Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. – М.: ИНФРА-М, 2009.
11. Розанова В. Психология управления, гл. «Мотивация к труду» // Управление персоналом. 2009. №5.
12. Современный бизнес: Учеб. в 2 т. Т. 1: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. - М.: Республика, 2009.
13. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2012. №1. – С. 23.
14. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2010. – С. 45.