

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире создается все больше компаний, которые хотят добиться большого успеха. В связи с этим повышается конкуренция между предприятиями, которая вносит существенные изменения стратегии и тактики экономической деятельности этих предприятий.

Успешная деятельность любого бизнеса невозможна без формирования команды. Именно человеческий фактор является движущей силой роста и процветания компании. Поэтому современные руководители уделяют немало внимания мотивации сотрудников. Для успешного управления персоналом необходимо внедрять новые методики стимулирования и мотивации труда, которые будут побуждать каждого сотрудника выполнять свои обязанности качественно и быть заинтересованным в успехе предприятия.

Актуальность работы состоит в том, что в современных реалиях появилась необходимость разработки новых систем мотивации. Эти темы обсуждаются теоретиками и практиками менеджмента не один десяток лет и, не смотря на это, многие компании ищут новые методы мотивации персонала. Современный бизнес не стоит на месте, потому каждая компания стремится привлечь и удержать квалифицированных сотрудников, применяя более эффективные методы мотивации персонала. Несмотря на то, что теоретические методы хорошо изучены, проблема стимулирования и мотивации персонала сохраняется актуальной и требует дальнейших разработок.

Цель исследования – проанализировать традиционные и инновационные методы мотивации, а также рассмотреть эффективность этих методов на примерах современных компаний.

Объект исследования является мотивация персонала в компании «Консультант Крым».

Предметом исследования выступает роль мотивации в поведении организаций.

Методы исследования: анализ теоретической и научно-популярной литературы, исследование, анализ документов, проведение анкетирования.

1. Теоретические обоснования роли мотивации в поведении в организации

1.1. Понятие мотивации

Основной задачей организации при подборе персонала является поиск сотрудников, которые соответствуют требованиям предприятия, обладают необходимыми качествами, которые способствуют росту и развитию компании. В условиях кризиса и нестабильности экономики помимо привлечения высококвалифицированных сотрудников, перед руководителями стоит вопрос об удержании служащих, а также их мотивации.[33] Современный рынок работает в условиях повышенной конкуренции, поэтому многие компании переориентируются на потребности клиента, улучшая качество обслуживания и сервис, тем самым завоевывают свой авторитет. По этой причине руководителям современных предприятий необходимо изучать и применять на практике теории мотивации персонала, методы и способы мотивации. Для успешной работы компании в условиях конкуренции, также необходимо внедрять и инновационные методы мотивирования сотрудников.

Для глубокого изучения мотивационной функции, следует проанализировать непосредственно сам экономический термин «мотивация», в основе которого лежит слово «мотив». Мотив — это побудительная причина, повод к какому-либо действию.[9] Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, секс и т. д.). [25] То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

- Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России. [3]

- Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.
- Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.
- Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.
- Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.
- Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.
- Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии. [45]

Человека можно зажечь идеей или мотивировать размером вознаграждения. Сотрудник будет хорошо выполнять свои обязанности только в том случае, если он стремится достичь не только личностные цели, но и общие цели компании. Поэтому особо важным является формирование «корпоративного единства». Привычные способы мотивирования сотрудников перестали соответствовать современным реалиям, по этой причине менеджеры и руководители внедряют инновационные способы мотивации сотрудников на своих предприятиях. Появляются кардинально новые, нестандартные подходы к мотивации. В понятие мотивации вкладывается более глубокий смысл, появляются новые разработки ученых, направленные на повышение прибыли, эффективную работу сотрудника и рост авторитета компании на рынке. [40]

Мотивация персонала в организации – неотъемлемая часть корпоративной культуры каждой компании. Подбирая индивидуальные стимулы для различных категорий сотрудников, можно управлять продуктивностью и результатами команды в целом. Мотивация работников должна учитывать стратегические цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные планы развития. [35]

Для того чтобы эти цели были достигнуты, целесообразно применение различных стимулов. Эти стимулы могут быть материальные (денежные премии, повышение зарплаты, бонусы за сверхурочную работу и т.д.) и нематериальными (карьерный

рост, похвала, социальные льготы и т.д.). [12]

Действительно, материальные стимулы являются основными, но считать их единственно эффективными не позволяют следующие обстоятельства:

1. Крупные корпорации развивают в своей структуре различного рода льготы и привилегии, а также социальные программы, которые не оказывают прямого стимулирующего воздействия.
2. Эффективность материальных стимулов связана с обстоятельствами как внутренней, так и внешней по отношению к организации среды, при которых относительная величина значительно колеблется, следовательно, становится в сумме управляющих воздействий непостоянной по произведенному эффекту, т.е. трудно предсказать, как действительно в различных условиях откликается человек на материальный стимул.
3. Материальное стимулирование бывает эффективным только в совокупности с другими управленческими долговременными программами. [44] Другими словами, применение материальных стимулов в качестве управленческого воздействия должно изменять (повышать) качество работы персонала.
4. В организации никогда не бывает достаточных финансовых ресурсов, чтобы планомерно применять материальное стимулирование всех групп персонала. Это приводит к конфликтным ситуациям, снижающим положительные эффекты стимулирования.
5. Ориентация исключительно на материальное стимулирование приводит к ослаблению связи между предприятием и персоналом, что, в частности, отражается на состоянии текучести и жесткости требований со стороны профсоюзов к работодателям. Установлено, что там, где используют только материальные стимулы, сильны позиции профсоюзов и сложнее заключаются тарифные соглашения, коллективные договоры и контракты. [14]

1.2. Виды и методы мотивации

Существует несколько способов разделения на виды мотивации персонала. Именно о них мы и поговорим далее.

По воздействию на инстинкты, мотивация персонала разделяется на следующие виды: [10]

1. Первичные потребности – такие как инстинкт самосохранения.

2. Физиологические потребности — факторы выживания, необходимость в безопасности, принадлежность к стае.
3. Социальные потребности — принадлежность к определённой социальной группе, к организации, признание.
4. Человеческие потребности — самореализация, миссия, смысл жизни.

Исходя из потребностей, мотивация делится на два вида:

- к достижению;
- к избеганию.

Мотивация к достижению — стремление человека к достижению цели, связанное с желанием быть успешным.

Мотивация к избеганию — стремление человека избежать неприятностей.[26]

Под внутриличностной работой понимается переключение мотива «избегания неудач» на мотив «к успеху», исходя из способностей уже имеющихся у индивида. Это повысит ориентацию «на результат» и повлияет на остальные базовые компетенции решения жизненных задач, разработанных в Гарварде: инициативность, принятие ответственности, ориентация на результат, коммуникабельность, организованность, умение воздействовать на других, умение согласовывать интересы. [17]

Виды мотивации по финансовым затратам для компании:

- материальная;
- нематериальная. [27]

Под материальной мотивацией в большинстве случаев понимается:

- заработная плата (оклад сотрудников, системы оплаты труда, тарифные ставки);
- выплата премий, бонусов за переработку, выдача 13 зарплаты по итогам года и отдельных вознаграждений;
- подарки;
- оплата отпусков;
- льготы и компенсации;
- штрафы. [29]

Нематериальные виды мотивации персонала:

- уважение к сотрудникам;
- делать акцент принадлежность сотрудников к компании;
- установление доверительного контакта руководителя с подчиненными;
- организация планерок, постановка задач, отчеты о проделанной работе; доведение важной корпоративной информации до персонала;
- делегирование обязанностей;
- личное поздравление сотрудника с днём рождения;
- разговоры на личные темы с подчинёнными;
- вознаграждение правильного поведения сотрудника вниманием или публичной похвалой;
- признание его значимости в организации;
- оценка промежуточных и заключительного этапа работы сотрудника;
- чёткое постановление задач и сроков их исполнения;
- психологический климат в коллективе.[50]

Виды мотивации по источнику стимула:

- внутренняя;
- внешняя. [6]

Внутренняя мотивация — внутреннее желание человека делать что-либо. Усердие человека вознаграждается чувством собственной компетенции, уверенностью в своих силах и намерениях, удовлетворением от своего труда, самореализацией.

Однако одной внутренней мотивации часто бывает недостаточно, так как стремления человека могут не совпадать с интересами компании.

Исходя из этого, в организации должна присутствовать внешняя мотивация персонала. Например, в виде системы наказаний и поощрений, исходя из результатов работы.

Внешняя мотивация персонала – это то, что делается для людей, чтобы мотивировать их, например вознаграждения, похвала, продвижения, наказания.

Иногда внешнюю мотивацию называют стимулированием. Внешняя мотивация может выступать в двух формах — административной и экономической.

Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, т.е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушения установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется через экономические стимулы (заработную плату, дивиденды). При таком виде мотивирования руководителю необходимо знать, какие методы могут побуждать

конкретного работника выполнить работу качественно и в срок: это могут быть как своевременная оплата работы и премия, так и похвала или иной вид морального поощрения. [19]

Популярные методики мотивации персонала разработаны на базе теорий мотивации. Содержательные теории мотивации представляют собой попытки определить и классифицировать потребности людей, побуждающие их к действиям. Наиболее известные и имеющие практическое значение содержательные теории мотивации – это теории Ф.Тэйлора, А.Маслоу, К.Альдерфера, Д.Мак-Грегора, Ф.Герцберга и Д.Мак-Клелланда. [1]

Теория Ф.Тэйлора

Тэйлор одним из первых осознал наличие проблемы мотивации труда работников. Он был против оплаты труда, существующей в то время, когда денег рабочих хватало только на голодное существование. Он первым предложил оплачивать труд рабочих пропорционально их вкладу, и ввел понятие дневной выработки. По сути, Тейлор первым предложил сдельную оплату труда. Прибавку к зарплате получали только те работники, которые превышали дневную выработку. В результате производительность труда рабочих заметно выросла.

Суть его теории: "человек – это “рациональное существо”, которое обеспокоено увеличением своих доходов;

люди реагируют на экономические ситуации индивидуально;

люди, как и машины, могут быть подвержены стандартизации;

все, чего хотят работники, – это высокая зарплата.

Таким образом, Тэйлор мотивацию по методу «кнута и пряника» сделал более эффективной.”[25]

Теория А.Маслоу

В основе теории А.Маслоу лежит теория потребностей, или «пирамида потребностей».

Теория возникла в 40-х годах XX ст. Сторонники этой теории считают, что поведение человека определяют его потребности. [22]

В своей теории Маслоу разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому. [41]

Виды потребностей по Маслоу (рис. 1):

Уровень №1 – физиологические потребности. Основа пирамиды, куда входят нужды, которые есть у всех людей. Удовлетворять их нужно для того, чтобы жить, но сделать это один раз и на всю жизнь, невозможно. В эту категорию входит необходимость в еде, воде, жилье и др. Чтобы удовлетворить эти потребности, человек переходит к активным действиям и начинает работать.

Уровень №2 – потребность в безопасности. Люди стремятся к стабильности и защищенности. Удовлетворяя эту потребность по иерархии Маслоу, человек хочет создать для себя и для близких людей комфортные условия, где он сможет укрыться от невзгод и проблем. [22]

Уровень №3 – потребность в любви. Людям необходимо ощущать свою значимость для окружающих, что проявляется как на социальном, так и на духовном уровне. Именно поэтому человек стремится создать семью, найти друзей, стать частью коллектива на работе и войти в другие группы людей.

Уровень №4 – потребность в уважении. Люди, которые дошли до этого периода, обладают желанием стать успешными, достичь определенных целей и завоевать статус и престиж. Для этого человек учится, развивается, работает над собой, заводит важные знакомства и т.д. Потребность в самоуважении подразумевает становление личности. [1]

Уровень №5 – познавательные способности. Люди стремятся поглощать информацию, обучаются, а затем, применяют полученные знания на практике. Для этой цели человек также читает, смотрит обучающие передачи, в общем, получает информацию всеми существующими способами. Эта одна из основных потребностей человека по Маслоу, поскольку она позволяет быстро справляться с разными ситуациями и адаптироваться к жизненным обстоятельствам.

ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ

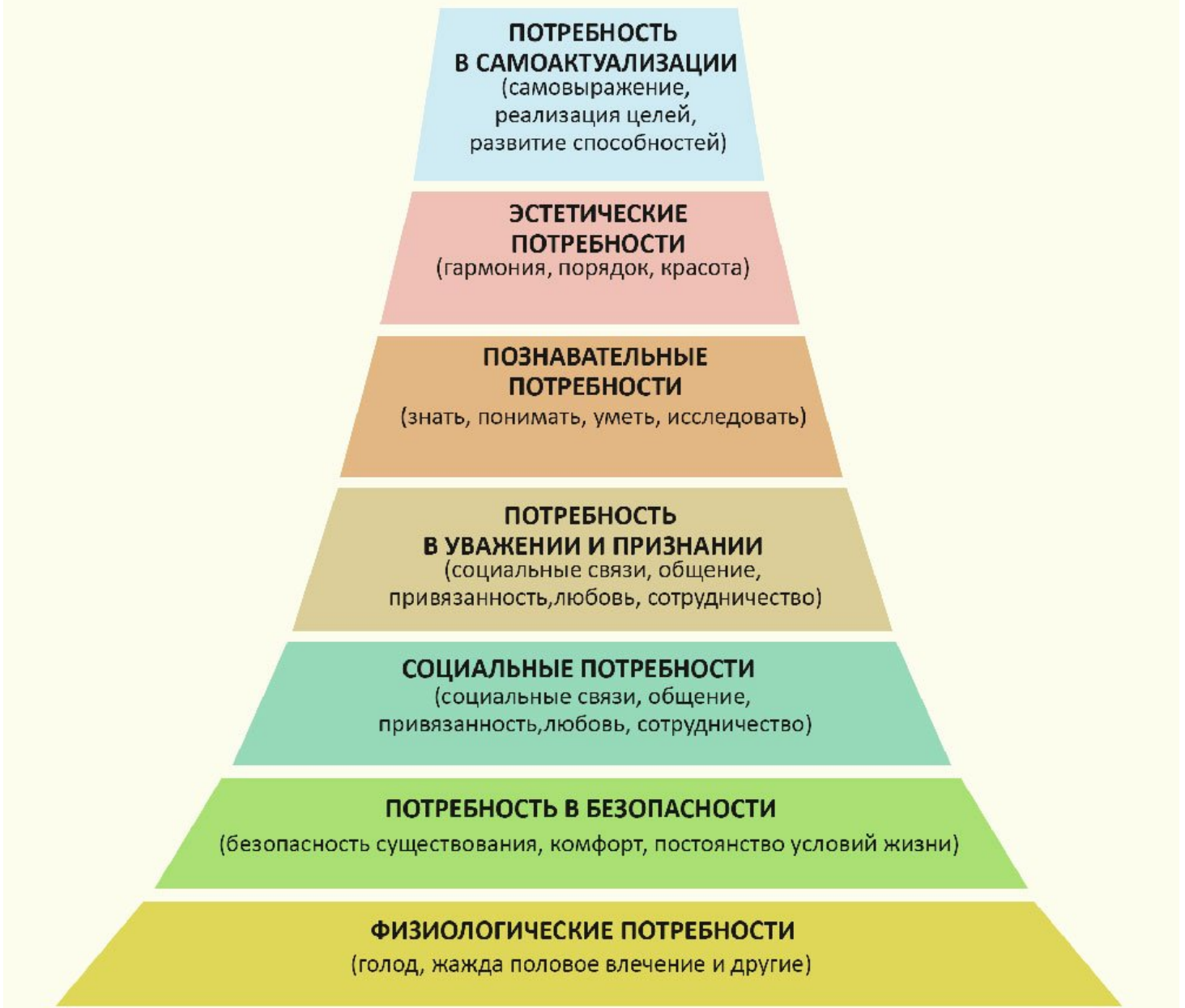


Рис. 1. Пирамида потребностей по Маслоу

Источник: книга Абрахама Гарольда Маслоу «Мотивация и личность»

Также некоторые психологи выделяют еще два уровня потребностей:

Уровень №6 – эстетические потребности. [22] Сюда входят стремления человека к прекрасному и гармонии. Люди применяют свою фантазию, художественный вкус и желание сделать мир прекрасней. Есть люди, у которых эстетические потребности бывают важнее физиологических, поэтому ради идеалов они могут многое вынести

и даже умереть.

Уровень №7 – потребность в самоактуализации. [1] Высший уровень, до которого доходят не все люди. Эта нужда основывается на желании достичь поставленных целей, духовно развиться, а еще на применении своих способностей и талантов. Человек живет с девизом – «только вперед».

Основные положения теории Маслоу состоят в следующем:

1. первые две группы потребностей первичные, а остальные
2. вторичные;
3. приоритетными для человека являются потребности низших
4. уровней;
5. исчезновение удовлетворенных потребностей и появление других в форме мотивации происходит неосознанно;
6. между всеми пятью уровнями потребностей существует определенное взаимодействие.

Теория А.Маслоу является базовой для современных теорий мотивации. [22]

Теория К.Альдерфера

Теория К.Альдерфера тоже является иерархической теорией. Разница лишь в том, что Альдерфер выделяет только три группы потребностей, которые определенным образом соотносятся с потребностями Маслоу:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

И, в отличие от теории Маслоу - по Альдерферу движение по ступеням иерархии возможно в двух направлениях: как снизу вверх, так и сверху вниз, в случае если не удовлетворена потребность более высокого уровня. [18]

Теория Д.Мак-Грегора

Теория Д.Мак-Грегора сформулирована в виде теорий “Х” и “Y”, которые описывают два портрета человека, крайне отличающихся один от другого. [47]

Теория Х отображает в основном негативное представление о людях. Согласно этой посылке, все они обладают маленьким честолюбием, не любят работать,

стремятся избегать ответственности, а работать эффективно способны только под строжайшим надзором. Теория Y предполагает положительное представление. Согласно ей, люди способны самоорганизовываться, принимать на себя ответственность и воспринимают работу столь же естественно, как отдых или игру. [32]

Теория «X» формулирует философию управления и контроля традиционного менеджмента (управление через контроль): менеджер говорит работникам, что они обязаны сделать, и применяет наказание или поощрение в процессе работы. Действия менеджера при этом основываются на таких подходах: [25]

- человек испытывает отвращение к работе и, насколько это возможно, избегает ее;
- большинство людей следует принуждать к работе, контролировать и руководить ими, угрожая наказанием;
- человек стремится избежать ответственности, не имеет сильных амбиций, предпочитает, чтобы им руководили, и желает, прежде всего, безопасности и спокойствия.

Теория «X», таким образом, соответствует негативной мотивации и рассматривает только удовлетворение первичных (базовых) потребностей, не касаясь высоких.

Теория «Y» – база так называемого «менеджмента соучастия» (управление с помощью мотивации); она основывается на следующих допущениях: [36]

- труд – это естественный процесс, и обычные люди не испытывают неприязни к работе так же, как и при игре или отдыхе;
- контроль и угроза наказания – не единственный способ заставить человека добросовестно трудиться: если люди приобщены к организационным целям, они стараются упорно работать, используя самоконтроль и самоуправление;
- стремление человека к определенной цели зависит от вознаграждения, и наиболее важным вознаграждением является удовлетворение его самолюбия и стремления к самовыражению;
- в определенных условиях человек не только готов взять на себя ответственность, но и стремится к ней;
- способность к проявлению находчивости, воображения, творчества при решении проблем организации распространена среди работников; в условиях современного производства потенциал среднего работника используется не полностью и должен быть максимально раскрыт. [41]

Теория «Y» соответствует позитивной мотивации, касается неудовлетворенных и более высоких потребностей. Она способствует уменьшению затрат на контроль деятельности персонала, поскольку ориентирована на самоконтроль и сотрудничество.

Таблица 1.2

Теория Д.Мак-Грегора “X” и “Y”

Теория X	Теория Y
<p>Работники по своей природе относятся к работе резко негативно и пытаются избежать ее всякий раз, когда это возможно.</p>	<p>Работники воспринимают работу так же естественно, как отдых или игру.</p>
<p>Чтобы достичь желаемого результата, работников необходимо принуждать и строго контролировать либо они должны находиться под угрозой наказания за плохую работу.</p>	<p>Работники, если они преданы своей организации и нацелены на хороший результат, не требуют указаний и контроля извне</p>
<p>Работники уклоняются от своих обязанностей и требуют формальных указаний всякий раз, когда это возможно.</p>	<p>Среднестатистический человек может научиться принимать на себя ответственность и даже стремиться к ней.</p>
<p>Большинство работников ставит свое чувство защищенности выше всех других факторов, связанных с работой, и не проявляет большого честолюбия</p>	<p>Способность принимать правильные решения широко распространена среди населения и не обязательно является характеристикой управленческого персонала</p>

Источник: Петрова Юлия Александровна, Красова Ольга Сергеевна книга «Дуглас Мак-Грегор»

Мак-Грегор утверждал, что работники в большинстве своем более склонны к поведению в соответствии с положениями теории «Y» [13], однако организационные условия и методы управления, применяемые менеджерами, вынуждают их выбирать поведение в соответствии с теорией «X».

Теория Ф.Герцберга

Теория Ф.Герцберга известна как теория двух факторов.

Теория Возникла из-за необходимости выяснить, как влияют материальные и нематериальные факторы на мотивацию персонала. [26] Опрос нескольких сотен

специалистс
набора усло
мотивационн

,ва

Теория Герцберга

Гигиенические факторы	Мотиваторы
<p>Политика фирмы и администрации</p> <p>Условия работы</p> <p>Зарботок</p> <p>Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными</p> <p>Степень непосредственного контроля за работой</p>	<p>Успех</p> <p>Продвижение по службе</p> <p>Признание и одобрение результатов работы</p> <p>Высокая степень</p> <p>Возможности творческого и делового роста</p>

www.infomarketing.su

Таблица 1.3

Источник: Боронова Г.Х., Прусова Н.В. Психология труда. Конспект лекций

Гигиенические факторы, считает Герцберг, удерживают работника от разочарования в труде и, следовательно, препятствуют его психологическому расстройству.[13] Отсюда их название — гигиенические. К этим факторам относятся:

1. стиль руководства;
2. управленческая доктрина компании;
3. заработная плата;
4. условия труда;
5. межличностные отношения;
6. социальный статус работника;
7. гарантия сохранения работы;
8. стиль личной жизни.[51]

Гигиенические факторы устраняют неудовлетворенность, они прежде всего связаны с окружением, внутренними потребностями, самовыражением личности – политика организации, безопасность, производственные условия, должность, зарплата, отношения в коллективе, отношения начальством.

Мотивирующие факторы связаны с характером и сущностью работы. Они вызывают удовлетворенность и являются стимуляторами эффективного труда. [45]

К мотивирующим факторам относятся достижение целей, успеха и признания, интересную работу, самостоятельность и ответственность, профессиональный рост, возможность индивидуального роста и реализации, творческого развития.

Структура взаимосвязей частных удовлетворенностей (условиями, зарплатой и увлеченностью) хорошо прослеживается у работников разных типов мотивации.

Для I типа, ориентированного на содержательные аспекты труда, характерной является система взаимосвязей, где ведущую роль играет удовлетворенность содержанием труда. [38] Интерес к работе в определенной степени компенсирует неблагоприятное воздействие условий труда на работника. Однако возможности такой субъективной компенсации не беспредельны. Наступает момент, когда неблагоприятное влияние условий труда, по мнению работника, столь велико, что никакой интерес к работе его уже не компенсирует. В этой ситуации условия труда работниками I типа начинают восприниматься как фактор, препятствующий реализации их основной направленности — желанию работать с полной отдачей сил. Силы уходят не на конечный результат, а на преодоление отрицательного влияния, оказываемого условиями труда на организм работника. При переходе определенной грани происходит отторжение данного вида трудовой деятельности, поскольку работник не может реализовать в ней свои возможности, способности, знания и умения. Гаснет интерес к работе. [6]

Таким образом, неблагоприятные условия труда не только отрицательно влияют на организм работника, его работоспособность и здоровье, но постоянно заглушают в нем стремление к самореализации и саморазвитию в труде. Попав в неблагоприятные условия, работники с I типом мотивации выбирают следующую стратегию поведения. Они стремятся улучшить условия своего труда, т.е. убрать тот фактор, который мешает реализовать требования. Когда же это не удается, пытаются оградить себя от их чрезмерного отрицательного влияния. Среди льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда они предпочитают сокращенный рабочий день, дополнительный отпуск и льготный выход на пенсию.

[7]

Для работников II типа, ориентированных на оплату труда и материальное благополучие, условия труда выступают несколько иной стороной. При этом воздействие их неоднозначно. Оплата труда — смыслообразующий мотив работника этого типа — связана, во-первых, с его результатами, т.е. продуктивностью работы. [1] В этом случае благоприятные условия труда или их улучшение будут стимулировать работника к увеличению интенсивности своего труда. Неблагоприятное же состояние условий труда, отнимая силы у работника на преодоление их отрицательного воздействия на организм и снижая интенсивность труда, будут восприниматься как фактор, препятствующий увеличению заработка. Во-вторых, оплата труда связана с оценкой личного трудового вклада работника. Чем хуже условия труда, тем дороже усилия работника, а следовательно, должна быть выше заработная плата.

Таким образом, работник этого типа мотивации становится перед выбором: либо улучшать условия труда и добиваться увеличения заработной платы повышением его интенсивности, либо оставаться в плохих условиях труда, но при том условии, что будут возмещаться его физические затраты и потеря здоровья.

При высокой цене за рабочую силу и когда в обществе оплата труда тесно связана с его результатами более предпочтительным работнику покажется первый путь, так как никакое вознаграждение за плохие условия труда не покроет той суммы, которую он получит за выпущенную продукцию, за свой труд.[21]

При низкой цене на рабочую силу, не обеспечивающей воспроизводственную функцию, что характерно для нашего общества, работнику выгодно получать различного рода компенсации, тем более что отдаленные последствия неблагоприятных условий он либо не осознает, либо вытесняет из сознания. При наличии разрыва в оплате и результатах труда получение «вознаграждения» за плохие условия становится одним из важных факторов увеличения материального благополучия. Поэтому работник II типа стремится сохранить неблагоприятные условия труда, и с увеличением стоимости жизни будет требовать увеличения компенсационных мер. [48] При этом результативность труда начинает страдать, так как не имеет смысла напрягать свои силы в плохих условиях, поскольку будет «оплачено» само пребывание в них.

Таким образом, гигиенические факторы формируют среду, в которой выполняется работа. [33] Если все эти факторы недостаточно выражены или вовсе отсутствуют,

то у работника возникает чувство неудовлетворенности. Но даже если гигиенические факторы и устраняют неудовлетворенность персонала, сами по себе они не могут мотивировать его. Чувство удовлетворенности могут вызвать только мотивационные факторы. Если обе группы факторов расположить в виде измерительной шкалы, то выглядеть они будут так: гигиенические факторы расположены на участке шкалы от «-» до «0», а мотивационные – от «0» до «+».

[24]

Гигиенические факторы соответствуют базовым потребностям теории Маслоу, а мотивационные – потребностям высших уровней. Реализация обеих групп факторов выгодна и работнику, и руководству: гигиенические факторы улучшают исполнение, а мотивационные необходимы для достижения реальных успехов.

На практике выводы теории Герцберга привели к созданию программ «обогащения» труда, содержащих подробный перечень гигиенических и мотивирующих факторов.

Теория Д.Мак-Клелланда

Теория Д.Мак-Клелланда, известная как теория потребностей, исходит из того, что с развитием экономических отношений и совершенствованием методов менеджмента возрастает роль потребностей высших уровней: потребности успеха, власти и соучастия. Эти потребности автор не располагает иерархически, но указывает, что они заметно влияют одна на другую.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. [18] Мак-Клелланд понимал потребность успеха как стабильную способность стремиться к достижениям и успехам. Он установил «что лица с повышенной потребностью в достижении должны быть более деятельны и избегать рутины. Они должны быть более склонны к поиску более эффективного выполнения задач. Они должны быть более изобретательны. Сам факт, что они предпочитают задачи умеренной степени трудности, означает, что они постоянно ищут способ перейти от того, что они делали раньше к чему-то несколько более трудному».[20]

По Мак-Клелланду, мотивация успеха – это условие успешной деятельности менеджера. Многочисленные исследования показали, что для менеджеров характерна более высокая мотивация к достижениям и успехам, нежели для других профессиональных групп с соответствующим образованием.

Потребность власти проявляется, как желание влиять на других людей. Менеджмент привлекает людей тем, что позволяет проявить и реализовать власть.

Люди с высокой потребностью во власти получают удовлетворение в ситуациях, когда они несут ответственность за действия и поведение подчиненных. [14] Они предпочитают занимать должности, позволяющие подчеркнуть свой статус, вести конкурентную борьбу, увеличивать собственное влияние и престиж путем постоянного повышения эффективности своей работы. Макклелланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность в достижении целей. Она характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. [16]

Потребность в соучастии (аффилиации) проявляется в желании быть в кругу друзей, налаживании товарищеских отношений, помощи другим. Люди, которые имеют высокую потребность в соучастии, предпочитают в работе кооперацию, а не конкуренцию, стремятся к установлению отношений с высоким уровнем взаимопонимания.

То есть, речь идет о людях, которые в работе ценят межличностные отношения. Идеальная сфера действия для таких людей – это социальное общение. Менеджеры, которые имеют высокую потребность в соучастии, заинтересованы в создании теплых, дружеских отношений с окружающими. Именно понимание роли эмоций в трудовом коллективе отличает достойнейших лидеров от всех остальных. И эта разница обнаруживается не только в том, что улучшаются результаты работы и растет преданность работников, но и в неосознанных сферах первостепенной важности — лучшей трудовой дисциплине, более высокой мотивации и добросовестности. [8]

Таблица 1.4

Теория трёх потребностей Д. МакКлелланда

Потребность	Предпочтения в работе	Пример работы
Сильная потребность в достижении	- Индивидуальная ответственность; - Сложные, но достижимые цели; - Обратная связь по результатам работы	Предприниматель; Менеджер по продажам с напряженным планом продаж и индивидуальным бонусом
Сильная потребность в причастности	- Межличностные отношения; - Возможность коммуникаций	Групповая, командная работа
Сильная потребность во власти	- Влияние на других лиц; - Внимание; - Уважение	Управленческая должность

18

Источник: Петрова Ю.А., Красова О. С. «Девид Макклелланд»

Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют характерные особенности - они изучают потребности и дают их классификацию, из которых мы можем сделать выводы о принципах мотивации человека. «Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга». [45]

Работа любой компании будет эффективной, если:

- сотрудники хорошо понимают, каких результатов и когда от них ожидают;
- сотрудники заинтересованы в получении результатов;
- психологический климат в коллективе благоприятен для продуктивной работы;
- сотрудники испытывают удовлетворение от своей работы. [14]

1.3. Инновационные методы мотивации

Существующая система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной. В современном мире начали создаваться, изучаться и внедряться новые, инновационные теории мотивации труда. В мировой практике встречаются такие нестандартные инструменты мотивации, как:

- участие всех работников компании в прибыли или приобретение ее акций по номинальной цене,
- бесплатные перелеты к месту отдыха,
- мотивирующие мероприятия, такие как «завтрак с CEO»,
- корпоративный детский сад
- корпоративный доступ к Интернету из дома,
- обучение сотрудника за счет компании
- и т. д. [46]

К основным причинам отсутствия или недостаточности мотивации на российских предприятиях можно отнести: недостаток денежных средств у малых предприятий, отсутствие необходимой компетенции у руководителей, незнание методов мотивации, неумение проанализировать первичные потребности работников, неудачный выбор мотивационной стратегии, незнание работниками заданий, которые необходимо выполнить и т. д. Опираясь на вышеперечисленные причины, можно разработать практические рекомендации для руководителей отечественных предприятий. Для эффективного управления мотивацией необходимо:

1. четко осознавать модель основного процесса мотивации (потребность — цель — действие — опыт — ожидания);
 2. определять факторы, которые влияют на мотивацию;
 3. выявлять набор потребностей, которые являются движущей силой к осуществлению цели, и условий, при которых потребности могут быть удовлетворены;
 4. осознавать, что мотивация не самоцель, а способ удовлетворения, её растущая доза может привести к самоудовлетворению и инерции. [30]
- Среди способов современной нематериальной мотивации можно выделить следующие:

1. Обеспечение персонала комфортной работой.

Персонал офиса должен комфортно себя чувствовать в помещении, в котором он работает. На рабочем месте в офисе сотрудники проводят 8-9 часов в день. Поэтому рабочие места сотрудников должны быть оборудованы согласно современным нормам интерьера офиса: комфортная мебель, техника, интернет, канцелярские приборы. Без комфортной обстановки на офисе невозможно продуктивно работать. В офисе должна быть обустроена кухня со всей необходимой утварью, для сокращения перерывов на чаепитие. [11]

Например, компания Google обустроивает свои офисы так, чтобы сотрудники хотели там работать. Это проявляется во всем: начиная от цветовой гаммы кабинетов, заканчивая шведским столом и свободным графиком работы.

2. Корпоративная культура.

Корпоративная культура – многоуровневое явление, уходящее корнями в глубинные и не всегда осознанные убеждения. Такая культурная основа различна в разных странах

При переходе через национальные границы возникают дополнительные уровни корпоративной культуры – культура данной местности, организации, подразделения и индивидуальная культура. [39] Эти уровни представлены на рисунке 1.5.



Рис. 1.5 – Дополнительные уровни корпоративной культуры

Источник: М. Хосеус, Д. Лайкер. «Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний»,

Примером идеальной корпоративной культуры являются компании «Twitter» и «Warby Parker»

1. Twitter

Для сотрудников Twitter организуют такие корпоративные мероприятия как: встречи на крыше, дружественные сотрудники и командно-ориентированная среда, в которой каждый человек мотивируется целями компании, вызывают только похвалу. Также они могут рассчитывать на бесплатное питание в штаб-квартире в Сан-Франциско, заниматься йогой и пользоваться другими преимуществами работы в компании.

1. Warby Parker

Компания Warby Parker специализируется на производстве и продаже очков. Они работают с 2010 года. [52] Очки продают напрямую клиентам, без посредников, что позволяет удерживать цены на доступном уровне.

Корпоративная культура в Warby Parker направлена на стимулирование работы. Компания постоянно проводит необычные обеды, различные мероприятия и другие развлекательные программы. Сотрудники всегда с нетерпением ждут подобных мероприятий.

3. Социальная поддержка. Уверенность в завтрашнем дне – вот еще одна мотивационная сила.

Социальная политика организации, как составная часть менеджмента представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.[45]

Социальная политика предприятия должна решать следующие задачи:

- защита работников, реализуемая через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством, а также самим предприятием;
- воспроизводство рабочей силы, реализуемое через организацию оплаты труда и ее регулирование;
- стабилизация интересов социальных субъектов (работник, работодатель, государство), реализуемое через ее согласование. [2]

Примером компании, которая проводит успешную социальную политику можно привести ОАО «Газпром нефть». «Ценностное предложение «Газпром нефти» своим сотрудникам включает комплекс материальных, профессиональных и

социальных благ» [53]

Компания предоставляет своим работникам широкий спектр социальных выплат, в том числе такие базовые льготы, как:

- добровольное медицинское страхование (включая консультации врачей и лечение в ведущих российских клиниках) и страхование от несчастных случаев;
- доплата к выплачиваемому государством пособию по нетрудоспособности;
- ежемесячные выплаты сотрудникам, находящимся в отпусках по уходу за ребенком;
- социальные отпуска в связи с семейными обстоятельствами.

4. Возможность самореализоваться, подняться по карьерной лестнице.

Потребность в развитии личности является в одном случае продуктом системы объективных требований, а в другом – результатом стихийного процесса формирования на базе оценки успешности – неуспешности управленческой деятельности. Маловероятно усвоение менеджерами предъявляемых в готовой форме побуждений к развитию. На определенном этапе менеджеры чувствуют беспокойство и неудовлетворенность собственной управленческой деятельностью. Неудовлетворенность соотносится с самооценкой, и в результате формируется нужда в личностных изменениях. Осознание потребностей может происходить или не происходить, они могут быть подлинными или ложными. [28]

Для рассмотрения я возьму пример компании «Гэндалф». В компании организована процедура, в которой участвует Департамент персонала и карьеры и принимающий сотрудника отдел. Она имеет название «эффективная адаптация» и длится от трех до пяти дней. На этот период приходится как изучение общих правил работы компании, которые обязательны для всех сотрудников, так и первые рабочие задачи. Обучается сотрудник по большей части времени самостоятельно, но при помощи инструктора от отдела развития персонала и своего куратора в отделе. Независимо от того, сколько дней длится адаптация, эти дни уже оплачиваются как рабочие дни испытательного срока, который может длиться до трех месяцев.

Департамент персонала и карьеры следит за тем, чтобы сотрудник смог по максимуму реализовать свои возможности и развиваться, получая поддержку коллег и руководства. Первое повышение в должности можно получить уже в течение первого года работы. Благодаря квалификационному плану видно, как

рост человека трансформируется в результаты. Можно даже «перескочить» через категорию, если работаешь продуктивно и соответствуешь этой позиции в квалификационном плане.

Гибкая и прозрачная система роста является преимуществом этой компании, руководство которой не боится нанимать даже неопытных сотрудников и выращивать из них ценные кадры. Так, в компании «ГЭНДАЛЬФ» 90% руководителей доросли до своей должности рядовой должности.

5. Разделение рабочего задания. То есть работу, охватывающую 40 часов в неделю, разделяют между двумя или несколькими служащими. Такая система обеспечивает преимущество как для отдельных служащих, так и для организации в целом, так как, благодаря этому методу, может быть использован опыт не одного, а нескольких сотрудников. К тому же данная система дает возможность организации нанимать квалифицированных служащих, которые не хотят или не могут работать полный рабочий день. Для примера я возьму предприятие ОАО «Крымхлеб». [54] Разделение труда идет по вертикальному и горизонтальному типу.

По уровню управления (вертикальное разделение труда), все руководители подразделяются на руководителей низшего, среднего и высшего звена. К руководителям низшего звена относятся: мастера, старшие мастера, руководители цехов, а также руководители подразделений внутри функциональных отделов и служб. Руководители среднего звена — руководители крупных цехов и служб. Руководители высшего звена — это генеральный директор и его заместители.

Горизонтальное разделение труда на предприятии ОАО «Крымхлеб» представлено рядом структурных подразделений, которые представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется для достижения определённых задач и общих целей организации. [54]

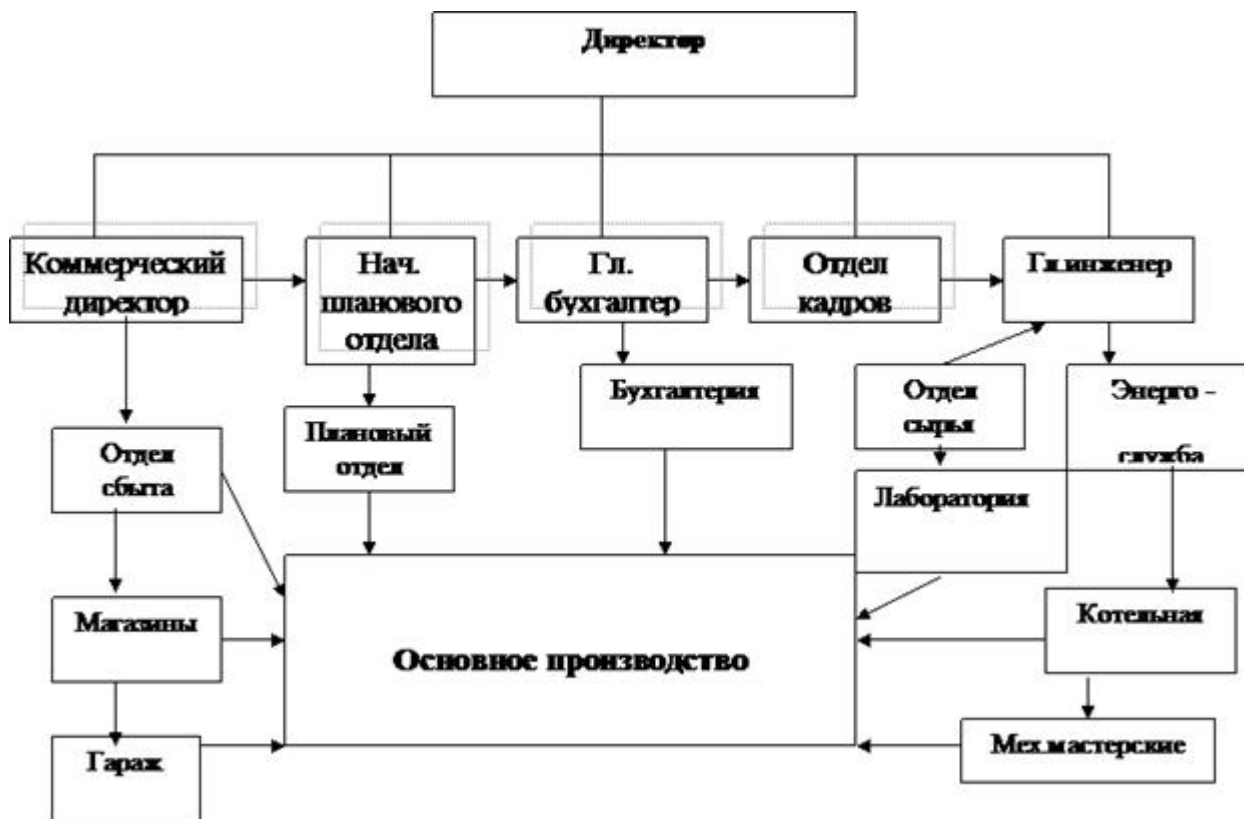


Рис.1.6 - Организационно-управленческая структура ОАО «Крымхлеб»

Источник: официальный сайт ОАО «Крымхлеб»

6. Обучение за счет компании – один из мощных мотивационных инструментов. Работодатель может застраховать себя особым договором, по которому прошедший обучение специалист обязан отработать на прежнем месте определенное время. Можно предложить всевозможные курсы, семинары, тренинги, групповые занятия иностранным языком и так далее.

Например, компания «Acsour» является постоянным членом Американской торговой палаты, Санкт-Петербургской международной бизнес-ассоциации «СПИБА», HR-клуба «Как делать». В соответствии с существующим Положением о повышении коммуникации, у сотрудников Acsour есть возможность пройти обучение за счет компании. Каждый работник может подать заявку на прохождение интересующего его обучения в образовательных учреждениях. Целесообразность такого обучения определяется соответствием целям и задачам отдела, в котором он работает. Сотрудники операционного отдела могут пройти оплачиваемое компанией обучение и получить Аттестат профессионального бухгалтера и диплом международного образца ACCA (Ассоциация дипломированных сертифицированных бухгалтеров).

Также специалисты разных отделов регулярно готовят обучающие профессиональные семинары и личностные тренинги, способствующие развитию лидерских качеств, тайм-менеджменту, стратегическому планированию. Также существует практика проведения семинаров для совместного анализа значимых бизнес-кейсов. [55]

7. Еще одним довольно эффективным методом стимулирования является выдача поощряемым работникам дисконтных карт на приобретение товаров в своем же магазине. Такая форма нематериальной мотивации действует во многих крупных сетях магазинов. Например, в «Ile de Beauté», Л'Этуаль, Gloria Jeans, Adidas и Reebok для сотрудников магазинов предусмотрены скидки на собственную продукцию от 10-25%.

8. Кредиты по льготным процентным ставкам и скидки на приобретение других банковских услуг. Такая программа есть почти во всех российских банках. Например, «Условия обслуживания, которые предлагаются сотрудникам, схожи с условиями для наших постоянных лояльных клиентов. Наши сотрудники могут получить потребительский кредит на сумму до 1,5 млн. рублей сроком до 5 лет. Ставка по потребительскому кредиту снижена по сравнению со ставкой, которую мы предлагаем для открытого рынка, и составляет от 13,5% годовых в рублях. Кредитные карты для сотрудников также предусматривают пониженную ставку (18% годовых), повышенный лимит по карте (до 500 тыс. рублей), а также бесплатное годовое обслуживание. Ставка по ипотечному кредиту для сотрудников составляет от 12% годовых в рублях, по нецелевому ипотечному кредиту – 14% годовых», – рассказал директор департамента розничного бизнеса банка «Интеза» **Богдан Чекомасов. [49]**

9. Организация корпоративных мероприятий, посвященных значимым событиям или праздникам. Например, в группе компаний «Новард» постоянно проводятся мероприятия, к участию которых привлекаются все работники этой компании. Из этих мероприятий можно выделить: традиционные праздники (Новый год, День защитника отечества и 8 марта); День защиты детей; дни рождения компании и профессиональные праздники. Во время таких праздников проходят премьеры театральные постановки детской или взрослых театральные студии, капустники, мастер-классы, конкурсы, а также традиционное чествование ветеранов (сотрудников, проработавших 5, 10, 15 и 20 лет) и победителей корпоративной премии “Создаем с любовью”. Деятельность компании освещается пресс-центром «Эконики», в котором мы можем узнать о будущих и прошедших мероприятиях.

10. Поездки за счет компании. В России эта норма закреплена законодательно. Начиная с 1 января 2016 года, организации могут получить право на признание в составе расходов на оплату труда стоимости туристических поездок для работников и членов их семей по территории РФ, но не более 50 тыс. рублей на человека. [49]. Но не все компании в России мотивируют своих сотрудников таким образом.

За границей это давно действующая практика. Так, например, кто работает в популярном сервисе по аренде жилья **Airbnb**, предлагается **ежегодное пособие в размере \$ 2 000 для путешествия в любую точку земного шара.**

Также, сотрудничая с Oriflame, каждый активный и целеустремленный консультант имеет возможность путешествовать по миру за счет компании абсолютно бесплатно. Это одно из преимуществ работы в Орифлейм. Ежегодно компания организует несколько Международных Конференций для своих Лидеров. Эти мероприятия проходят в экзотических странах и на лучших курортах мира: Канарские острова, Африка, Малайзия, Испания, Сингапур, Камбоджа, Сейшельские острова, Франция, Индия, Швеция, Бразилия, Аргентина, Португалия, Индонезия, Австралия.

Особенности систем мотивации персонала на зарубежных предприятиях
Государство Особенности мотивации Германия. По мнению ученых из Германии, характер мотивации для отдельных культур должен быть различным, поэтому стимулирующие инструменты должны быть разными США Работодатели США используют программы по вовлечению работников в управление производством, программы по профессиональному развитию рабочей силы, программы, реконструирующие сам процесс труда, методы морального и материального стимулирования. Также все компании предоставляют медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды. Появилась тенденция к использованию в качестве поощрения «пакета услуг», то есть работник сам выбирает одну из предложенных форм поощрения (например, отдельный кабинет, наем секретаря и др.) Франция Большинство французских компаний переходит на 35-часовые рабочие недели. Также используют свободный или гибкий график или фриланс. Помогают работникам в выплате кредитов. Так же, как и американцы, предоставляют возможность медицинского и социального страхования за счет компании, корпоративное питание Япония Японская система мотивации заключается в том, чтобы сделать работу «вторым домом», так как работники устраиваются в компанию один раз и на всю жизнь. Приветствуются браки в организации, что еще сильнее привязывает работника к своему рабочему

месту. Некоторые предприятия оказывают помощь в приобретении жилья. [31]

Результаты исследования оказались следующими: сегодня даже средняя компания может позволить себе разбавить рабочую обстановку небольшими приятными удобствами и этим эффективно мотивировать персонал. Согласно результатам исследования, на сегодняшний день организации обладают возможностями предоставить сотрудникам в офисе: 60 % — кухню; 35 % — автомат с бесплатным кофе; 9 % — душевую зону; 6 % — комнату отдыха; 5 % — теннисный стол; 2 % — спальню; 1 % — самокаты. 28 % респондентов не имеют никаких дополнительных удобств в офисе. Из желаемых удобств наибольшей популярностью пользуется тренажерный зал: более 40 % участников исследования указали его в списке сервисов, способных увеличить эффективность их работы. В целом опрос показал, что женщины больше внимания уделяют внешнему виду и отдают предпочтение тренажерам и массажному креслу, в то время как мужчины голосуют за развлечения: теннисный стол, бильярд. На третьем месте у респондентов находится автомат с бесплатным кофе (35 %). Кроме того, 30 % опрошенных хотели бы иметь на работе комнату отдыха / игровую зону, душ (21 %), комнату для курения (18 %), кухню (17 %), теннисный стол (15 %), спальню (10 %), стол для бильярда (7 %), кинозал (4 %), самокаты (3 %). [51]

Интересные примеры стимулирования труда существуют в крупных компаниях. Например, офисы Google проектируются лучшими дизайнерами мира, причем разработка обстановки в каждом подразделении учитывает не только общие тенденции, но и национальные предпочтения. [56] Для поддержания персонала в хорошей форме в его распоряжении имеются спортзалы, парикмахерские, релаксационные центры и другие корпоративные заведения. Как заявляет руководство компании, «Google – это, прежде всего, люди». Инновационная мотивация в компании «Google» выглядит так:

1. Возмещение юридических расходов для сотрудников в размере до 5000 долларов.
2. Пособие по беременности и родам длительностью до 18 недель выходных с сохранением 100 процентов заработной платы. Отцу и матери новорождённого компенсируют до 500 долларов за заказ еды в первые 3 месяца, которые они проводят дома с ребёнком.
3. Финансовая поддержка при усыновлении ребёнка.
4. Корпоративная автомойка, заправка, починка велосипедов, прачечная, спортзалы, массажные залы и парикмахерские доступны в штаб-квартире компании в Маунтин-Вью.

5. В Googleplex имеется корпоративный врач и бесплатный фитнес-центр и тренер, а также возможность постирать свою одежду.
6. Завтраки и обеды доступны бесплатно. В дополнение к этому, сотрудникам доступно разнообразие вкусных и здоровых блюд каждый день, которые готовят опытные повара.

В первой главе я дала определение мотивации и ее виды, разобрала традиционные способы мотивации. Но, несмотря на то, что было разработано много методов мотивации, жизнь меняется и диктует необходимость разработки новых, инновационных методов. Краткому обзору этих методов, а также примеров их внедрения в деятельность российских и зарубежных компаний я посвятила третий раздел этой главы.

2. Применение методов мотивации на примере ООО «Консультант Крым»

2.1. Краткие сведения о компании «Консультант Крым»

КонсультантПлюс — это компьютерная справочная правовая система в России. Система существует с 1992 года и разрабатывается компанией «КонсультантПлюс». Общероссийская Сеть распространения правовой информации КонсультантПлюс состоит из 300 региональных информационных центров, расположенных в крупных городах, и более 400 сервисных подразделений в небольших населенных пунктах. В настоящее время клиентами КонсультантПлюс являются более 300 000 организаций во всех регионах страны.

Компания «КонсультантПлюс Крым» является сертифицированным региональным информационным центром сети КонсультантПлюс в Самарской области (РИЦ 468).

Крымский РИЦ основан в 2014 году и входит в группу компаний «Альянс». [57] ГК «Альянс» работает на рынке справочных правовых систем с 2000 года и за это время открыла свои офисы в Брянске, Смоленске, Белгороде, Орле, Самаре, Симферополе и Севастополе

Продукт компании стал востребован среди: юристов, бухгалтеров, кадровых специалистами, руководителей организаций, специалистов госорганов, учёных, студентов и преподавателей юридических и экономических вузов. Система распространяется через сеть региональных информационных центров (РИЦ). Региональные информационные центры КонсультантПлюс и их партнеры работают во всех крупных городах и множестве других населенных пунктов России.

ООО «Консультант Крым» активно сотрудничает с региональными органами законодательной, исполнительной, судебной власти и органами местного самоуправления. На сегодняшний день число документов в базе – более 80 млн.

Особое внимание ООО «Консультант Крым» уделяет обучению пользователей. Это является бесплатной сервисной услугой.

Одним из важнейших направлений деятельности компании «Консультант Крым» является участие в некоммерческих, общественно значимых проектах, которые способствуют широкому распространению правовой информации в Крыму.

В Крыму находятся два офиса компании: в Симферополе и Севастополе. Офисная структура компании разделена на несколько секторов. Например, Call-центр, отдел сбыта и отдел сопровождения.

Миссия компании:

- Сделать правовую информацию доступной для каждого жителя Республики Крым
- Способствовать правовому и экономическому развитию Республики Крым, помогая клиентам компании быстрее принимать верные решения.

Для этого компания обеспечивает специалистов достоверной и полной информацией, обучает и профессионально консультирует его.

. Анализ применения методов мотивации сотрудников в компании «Консультант Крым»

В компании применяются материальные и нематериальные методы мотивации.

1. Материальные стимулы. На исследуемом предприятии оплата труда работников производится в 2-х видах:

- Основная – состоит из фиксированного оклада. Работник вправе рассчитывать на ежемесячную зарплату в том размере, как она установлена в трудовом договоре. При достижении определённой квалификации (определяемой субъективно работодателем) оклад может быть повышен; [45]
- Дополнительная – процент от выполненной работы.
- Также к материальным стимулам относятся:
 - соц. пакет;
 - оплата командировочных;
 - наличие корпоративного автомобиля;
 - корпоративная связь.

1. Нематериальные стимулы включают в себя:

- объявление благодарности сотруднику;
- устное поощрение;
- организация корпоративных праздников;
- конкурсы за продажи, с вручением призов;
- организация ежемесячных собраний для подведения итогов месяца;
- корпоративное обучение, тренинги;
- поздравления с днем рождения каждого сотрудника от уборщика до генерального директора;
- совместные мероприятия, выходы на природу, в боулинг;
- возможность работать удаленно;
- доброжелательное отношение руководства к подчиненным;
- система штафов;
- офис с оборудованной кухней.

Благодаря подобной политике руководства в отношении своих работников на предприятии сформирована хорошая организационная культура. Это позволяет поддерживать теплые отношения в коллективе, а также обеспечивает взаимопомощь и поддержку сотрудников в различных ситуациях. [25]

В основе более современных методов стимулирования труда наемных работников в компании лежит вовлеченность персонала. Большинство людей интересуется в своей работе не только растущий доход. Человек хочет принимать активное участие в управлении предприятием, хочет ощутить себя совладельцем, хочет, чтобы к его мнению прислушивались, и он пользовался уважением окружающих.

Потому важно, чтобы работник был в курсе дел предприятия. Это происходит посредством проведения «оперативок» и собраний. Данные мероприятия проводятся для того, чтобы повысить информированность работников об успехах предприятия. Исследования показывают, что чем выше показатель вовлеченности персонала, тем эффективнее развитие фирмы и ее финансовый результат. [14]

На коллективных собраниях должны обсуждаться вопросы совместного досуга и планы проведения новых мероприятий.

В компании «Консультант Крым» имеется свой центр обучения, который возглавляет главный координатор учебных программ.

Цель деятельности центра состоит в обеспечении:

- Надлежащего уровня подготовки персонала, соответствующего требованиям должности;
- Условия для мобильности работника как предпосылки к лучшему его использованию и обеспечению занятости;
- Возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом;
- Выработка стратегий формирования квалификационного персонала;
- Определение потребности в обучении работникам по отдельным группам;
- Правильный выбор методов подготовки и повышения квалификации работников;
- Выбор программно-методического и материально-технического процесса обеспечения обучения, как важного условия качества обучения;
- Изыскание средств для финансирования всех видов обучения в нужном количестве и с необходимым качеством. [42]

В компании «Консультант Крым» разработан график семинаров и тренингов.

Таблица 2.1

Календарный график повышения квалификации персонала ООО «Консультант Крым»

Дата проведения	Количество часов	Название курса	Категория рабочих
-----------------	------------------	----------------	-------------------

01.07.2019	4 часов	Семинар: «Сопровождение и удержание корпоративных клиентов»	Отдел сопровождения
05.07.2019	6 часов	Тренинг: «Правильное проведение переговоров»	Отдел сбыта
18.07.2019	6 часов	Тренинг: «Борьба с конкурентами»	Отдел сопровождения и отдела сбыта
26.07.2019	6 часов	Семинар: «Определение стратегии развития компании на август месяц»	Для руководителей отделов

Качество подготовки квалифицированных рабочих во многом зависит от уровня методической работы, организуемой отделом подготовки кадров. [15] Поэтому также предполагаемым мероприятием является проведение в различных организационных формах методической работы.

Обучение также требуется при: приеме новых работников; при назначении на новую должность, делегировании полномочий; при выявлении у персонала нехватки определённых навыков для эффективного выполнения своей работы.

В таблице 2.2 приведен перечень стимулирующих систем, действующих в организации.

Таблица 2.2

Перечень стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
----------------------	---------------------

Зарботная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, доплаты за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, компенсация за отпуск, надбавки за руководство отделами, надбавки за выполнение плана) заработную плату.
Зарботная плата (реальная)	1.Повышение тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом 2. Индексация заработной платы в соответствии с инфляцией
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	1. Оплата транспортных расходов (проездные билеты) 2. Обслуживание лиц, связанных с частыми разъездами, руководящего персонала (за счет автомобильного парка организации)
Программы обучения персонала	Частичная оплата профильных семинаров
Бонусы	Премии по итогам выполнения поставленных задач,
Дополнительные выплаты	Подарки фирмы, покрытие командировочных расходов, покрытие расходов на подарки клиентам, оплата корпоративных мероприятий

Таблица создана по: книге Лобановой, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

По результатам, проведенного мною анкетирования, в ООО «Консультант Крым» было обнаружено, что наиболее мотивирующими факторами среди сотрудников являются:

1. заработная плата - 5,4 балла;
2. атмосфера в команде - 5,2 балла;
3. условия работы - 4,8 балла.

Диаграмма 2.3 - Результаты анкетирования: факторы, оказывающее наибольшее влияние на мотивацию

Диаграмма составлена по: статье «Исследование удовлетворенности условиями труда» **Мекшун Татьяны**

На вопрос о факторах, делающих работу привлекательной, респонденты ответили следующим образом:

1. работа без большого напряжения и стресса - 7,3 балла;
2. справедливое распределение объемов работы - 6,0 баллов;
3. хорошие отношения с непосредственным начальником - 5,5 баллов;
4. стабильная работа без угроз увольнения - 5,1 балла;
5. отсутствие шума на рабочем месте и каких-либо загрязнений - 4,5 балла.

Диаграмма 2.4 - Результаты анкетирования: факторы, делающие работу привлекательной.

Диаграмма составлена по: статье «Исследование удовлетворенности условиями труда» **Мекшун Татьяны**

В результате ответа на вопрос об имеющихся в компании факторах мотивации было определено, что:

1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены - 9,6 балла из 10;
2. Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику - 9,6 балла из 10;
3. Результаты работы каждого хорошо известны в компании - 9,5 балла из 10;
4. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника - 9 баллов из 10;
5. Вознаграждения являются своевременными - 9 баллов из 10.

Но, по мнению респондентов, достижение ожидаемых руководством результатов связано с чрезмерными усилиями сотрудников, а также статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег не зависят от того, как он работает.

Диаграмма 2.5 - Результаты анкетирования: реальное влияние системы мотивации на сотрудников компании "Консультант Крым"

Диаграмма составлена по: книге Веснина В.Р. Менеджмент персонала

В результате проведенного анализа системы мотивации персонала на предприятии следует сделать следующие выводы:

1. Размер заработной платы: Только 63% опрошенных отметили, что удовлетворены размером заработной платы. Необходимо повысить роль материального стимулирования труда работников с помощью систем премий и бонусов для поднятия производственных показателей;
2. Работа без больших напряжений и стрессов: 69% отметили, что их работа дает больше положительных эмоций, чем отрицательных;
3. Перспективы профессионального и служебного роста: Опрос показал, что 60% сотрудников предприятия заинтересованы в карьерном росте. Таким образом, руководство должно придавать больше значения карьерному росту и профессиональному образованию своих сотрудников. Хотелось порекомендовать руководству предприятия всячески поощрять инициативу молодых работников и не бояться доверять молодым сотрудникам руководящие должности;
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем: 70% опрошиваемых отметили удовлетворенность данным показателем. Это является следствием индивидуального подхода к подчиненным;
5. Информированность на предприятии: 96% работников отметили доступность информации о целях и задачах предприятия;
6. Условия труда: В ООО «Консультант Крым» уделяют достаточно внимания развитию информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы. Следствием этого и стал такой высокий результат опроса - 80%;
7. Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне: компания на российском рынке труда достаточно стабильна и потому этот показатель достигает 61%;
8. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе: 93% опрошенных удовлетворены атмосферой в коллективе. В будущем также следует следить за поддержанием хороших взаимоотношений между работниками;
9. Соответствие работы вашим способностям: Опрос показал среднюю удовлетворенность данным показателем - 53%. Рекомендуется выявлять способности работников и помогать в продвижении по службе. [57]

Именно с учётом данных выводов будут разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации работников предприятия.

2.3. Рекомендации по улучшению методов мотивации сотрудников в компании «Консультант Крым»

При разработке системы мотивации и стимулирования труда персонала руководство организации должно учитывать общую мотивационную стратегию.

Цель стратегии мотивации и стимулирования труда – увеличение конкурентной способности организации за счет поддержания личной заинтересованности и творческой инициативы команды, а также поддержание корпоративных ценностей и убеждений.

1. Для повышения мотивации работников компании «Консультант Крым» я бы порекомендовала грейдинговую модель оплаты труда работников. Грейдинг (от англ. grading - классификация, сортировка, упорядочение) - это система должностных разрядов, которая объединяет все должности конкретной организации в общую систему, выстраивает единую систему координат. [43] Основа грейдинга выделение разрядов (грейдов) по выполняемым функциям, степени значимости данной позиции для организации, а также на основании качества работы отдельного сотрудника. Для каждого грейда устанавливается диапазон окладов ("вилка"), минимум и максимум оклада, который может получать сотрудник внутри конкретного грейда.

Чем выше квалификационная группа, тем больше значение «вилки» соотношений. Такой механизм организации материального стимулирования обеспечит не только требуемую дифференциацию в оплате труда разного качества, в частности, между рабочими и руководителями, между специалистами разной квалификации, но и, что очень важно, возможность учета реального трудового вклада и фактической результативности труда работника.

Указанный метод мотивации персонала позволяет сформировать иерархическую «лестницу» сотрудников относительно их ценности для компании, на основании которой рассчитывается система вознаграждения работы каждого служащего. Критерии оценивания, применяемые в грейдировании: квалификация, образование,

ответственность, исполнительность, производительность.

1. Материальное стимулирование как важнейшее направление системы мотивации на предприятии «Консультант Крым»

Основная цель материального стимулирования на предприятии – улучшить отношения между людьми, выразить признательность руководства заслуг работника.

На ООО «Консультант Крым» возможно применить такие методы морального стимулирования как:

- организация питания внутри компании;
- предоставление медицинского обслуживания. Например, заключение договоров с медицинскими центрами на медицинское обслуживание, в целях обеспечения своих сотрудников бесплатным или льготным медицинским обслуживанием в специализированном учреждении;
- возможность удаленной работы;
- гибкий график работы;
- оплата фитнеса;
- предоставление дополнительных выходных;
- оплата обучения в ВУЗах при условии долгосрочного контракта с компанией;
- проведение мероприятий, нацеленных на сплочение коллектива.

При формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала для достижения обозначенных целей и задач необходимо учитывать ряд требований, основными среди которых являются следующие: [5]

- комплексность стимулов;
- дифференцированность стимулирующих воздействий;
- справедливость поощрений;
- информированность о действующей системе стимулирования;
- общественная гласность;
- гибкость использования;
- оперативность применения;
- сопричастность работников в организации стимулирования труда;
- гарантированность стимулирующих воздействий;
- периодичность использования;
- равенство возможностей;
- осязаемость применения;

- постепенность изменения.

3. Повышение образования и обучение персонала

Планирование карьеры является составной частью развития персонала на предприятии. Планирование карьеры является сильным мотивирующим действием и позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующие навыки.

Уровень развития работников (коллектива, группы) должен складываться из их компетенции и вовлеченности в дела компании.

В разные периоды жизни развитие индивида происходит не одинаково. Здесь можно выделить три наиболее важных возрастных периода: возраст 25-30 лет (рост физического и духовно-психологического развития), возраст 30-40 лет (равновесие в физическом и зрелость в духовно-психологическом развитии) и возраст 40-60 лет (инволюция в физическом и отдача в духовно-психологическом).

Таким образом, развитие является и свойством, и характеристикой, и потребностью любой системы, оно внутренне присуще ей и реализуется через жизненный цикл организации, состоящий из периодов зарождения, роста, стабильности и спада. [41]

Развитие персонала требует различных инвестиционных решений. Как любые инвестиции оно требует постоянного анализа затрат, могут повлиять на повышение эффективности работы организации.

Привлечь и удержать в организации высококвалифицированных кадров в современных условиях возможно лишь при достижении высокого уровня мотивирования персонала.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересовать кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования. [23].

Также остро стоит вопрос об улучшении связей со специализированными учебными заведениями, которые обучают специальностям, востребованным на предприятии. Непрерывное образование решает задачи обучения руководителей и менеджеров, развития их профессионализма, переподготовки кадров, внедрение в практику управленческих и научно-технических новшеств, что повысить рентабельность организации.

3.3 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций

Регулярное совершенствование системы мотивации в компании «Консультант Крым» окажет положительное влияние на деятельность предприятия по многим направлениям:

- увеличению количества продаж;
- уменьшению реальных затрат;
- улучшению качества обслуживания;
- привлечению новых клиентов;
- ликвидации или уменьшению дефицита рабочих высокой квалификации.

Во второй главе своей курсовой работы я провела анализ мотивационной деятельности предприятия «Консультант Крым». Были даны краткие сведения о деятельности предприятия. Я провела анкетирование и опрос сотрудников предприятия на предмет привлекательности работы в компании. После чего я сделала выводы и предложила свои варианты мотивационной политики компании, применив инновационные методы.

Таким образом, мотивируя рабочих теми или иными стимулами, возможно улучшить эффективность работы и производительность труда на предприятии, что в свою очередь увеличит конкурентоспособность и экономическую выгоду.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были рассмотрены вопросы, связанные с мотивацией персонала в организациях. В качестве примера была взята компания «Консультант Крым».

Мотивация необходима на каждом предприятии и очень важен индивидуальный подход к ней. Так как люди часто теряют интерес к труду, необходимо разрабатывать все новые и новые методы, которые вдохновят людей быть более активными, проявлять инициативу и увеличит привлекательность труда. Это повысит эффективность организации и увеличит ее доход.

В работе я разобрала общепринятые методы, а также инновационные методы мотивации, которые стали популярны в последние годы. Применяя те или иные методы, руководитель способен воздействовать на психологическое состояние работников и побуждать их к более высокоэффективному труду или наоборот. Потому функционирование систем мотивации, напрямую зависят от квалификации и управленческих навыков менеджера.

В настоящее время добиться высоких результатов деятельности компании, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Из курсовой работы можно сделать вывод, что добиться осуществления программ стимулирования труда без больших затрат невозможно. Это можно увидеть и на примере компании «Консультант Крым». Но эффект, который мы получим от внедрения мотивационных методов значительно больше предполагаемых затрат. Необходимо найти мотивы, которые движут сотрудником, чтобы добиться наибольшей отдачи от его деятельности. А это возможно только в том случае, если он тоже получает выгоду от деятельности компании. В современном бизнесе опытный руководитель обязан уметь комбинировать как материальные, так и нематериальные виды вознаграждений, искать подход индивидуально к каждому сотруднику, определять его мотивы и побуждать на более активные действия. Я провела исследования, какая работа является более привлекательной на примере компании «Консультант Крым», а также на примере российских и зарубежных компаний. После проделанного анализа, я предложила новые инновационные методы мотивации персонала в ООО «Консультант Крым». Таким образом, применяя как традиционные, так и инновационные методы мотивации, можно заметно улучшить работу все отделов компании, а соответственно и экономическую прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абчук В.А «Менеджмент», 2002 г. Издательство: «Союз», с. 463
2. Багирова И. Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала // Проблемы современной экономики: материалы Междунар. науч. конф.

(г. Челябинск, декабрь 2011 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2011. — С. 110-115.

3. Баранова И.П., Куроедова Е.О. Организационное поведение: Интернет-курс / Сост. Баранова И.П. тема 1,2,4. Куроедова Е.О. тема 3,5,6. - Московская финансово-промышленная академия. - М., 2011. - с. 11

4. Боронова Г.Х., Прусова Н.В. Психология труда. Конспект лекций, 2008 , 160 стр , стр.104

5. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

6. Верхоглазенко Владимир «Система мотивации персонала», журнал "Консультант директора", февраль №4, 2002. - С. 23-34

7. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. М.: Изд-во МГУ, 1990. 285 с.

8. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — 3-изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 301 с., стр. 20

9. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. – М.: Русский язык, 2000

10. ИВАНЕНКО Л.В., КОГДИН А.А. РОЛЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА // ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА – 2013. - № 5 (11). - С. 73-76.

11. Иванова Светлана «50 советов по нематериальной мотивации», 68 стр., 2013 год

12. Каган С .А. Стимулирование труда: Лекция. – Горки: Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, 2005, 32 с.

13. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 1999. – С. 144-145.

14. Кибанов А.Я., Баткаева И .А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, - 524 с.. 2010. Гл. 3, стр 188

15. Корниенко В. Стиль управления как мотивирующий фактор // Управление персоналом. — 1999. — № 5. — С. 13-18
16. Кузнецова Н. В. «ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА». Издательство Дальневосточного университета 2004, ВЛАДИВОСТОК 2001 г., стр. 128
17. Котов С. В. Мотивация «на успех» и мотивация «на избегание неудач» в контексте позитивной психологии // Молодой ученый. — 2012. — №4. — С. 360-362.
18. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров, 2013 /С. 507
19. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 482 с. Стр. 46
20. Макклеланд Д. Мотивация человека – Спб.: Питер, 2007.- 672 стр.: ил.- (Серия «Мастера психологии»), стр. 284
21. МАРКС К. и ЭНГЕЛЬС Ф. «СОЧИНЕНИЯ», Издание второе, Москва, 1961, ТОМ 16
22. Маслоу Абрахам Гарольд. Мотивация и личность. Издательство: Питер, 2019 г., с.400.
23. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие. — М.: Дашков и К°, 2008. —344 с.
24. Мельников И. И. Основы эффективной мотивации персонала // Молодой ученый. — 2009. — №10. — С. 168-175. — URL <https://moluch.ru/archive/10/662/>
25. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
26. Минцберг, Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2009. - 463 с.
27. Молвинский Алексей «Построение финансовой структуры компании», журнал «Финансовый Директор», № 2 за 2006 год
28. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера / е. Г. Молл. - СПб. : Питер, 2003. - 351 с., стр. 23
29. Новиков И. В., Уткина В. А., Семенова Н. К. Мотивация в менеджменте: материальная и нематериальная // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 671

30. Овчинникова А. С., Собуцкая А. А. Современные подходы к разработке систем мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 638-641.
31. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала; Альфа-Пресс - , **2012.** - 640 с.
32. Петрова Юлия Александровна, Красова Ольга Сергеевна книга «Дуглас Мак-Грегор» стр. 3
33. Резникова О. С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 189-191.
34. Рукосуева Инна Статья «Кредит для своих», журнал «Банкир», 19.08.2014
35. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: С60 Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. - 624 с. - (100 лет РЭА им. Г.В. Плеханова). Гл. 5, стр. 37
36. Тощенко Ж.Т. Социология управления. Учебник и практикум для академического бакалавриата , 2015 г., с.304
37. Тюхтева О.А. «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА – СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ», Научный руководитель – старший преподаватель Новикова С.И. Сибирский федеральный университет, стр.3.
38. Хакман Р., Олдхэм И Г. «Диагностика рабочей мотивации» //журнал «Вопросы управления» (адаптация И.Н. Бондаренко, 2010 г.)
39. Хосеус М., Лайкер Д. «Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний», стр. 19
40. Царев В. Е., Вершина Д. А., Семенова Н. К. Мотивация персонала как основной фактор повышения производительности труда // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 929-932. — URL <https://moluch.ru/archive/114/29835/>
41. Цыренова А.А. Менеджмент: Учебно-методическое пособие - Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2006. - с.114
42. Цыпкин Ю.А., Управление персоналом : Учебное пособие, Гриф МО. / Ю. А. Цыпкин ; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 446с., с. 446

43. Чемяков В.П. «Грейдинг: технология построения системы управления персоналом.» М.: Вершина, 2007.
44. Черепанов Е. В. Материальное стимулирование на основе ключевых показателей // Молодой ученый. — 2017. — №11. — С. 290-295.
45. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005., Гл. 1, стр.8
46. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности Монография. М.: ИД «АТИСО», 2011, 254 с.
47. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации СПб: Питер, 2001. — 352 с.
48. Шкурко С. Организация заработной платы: справедливое распределение и стимулирование высоких результатов труда// Человек и труд. — 2000. — № 11. — С. 72-75.
49. Законопроект №871036-6 «О внесении изменений в статьи 255 и 270 части второй НК РФ»
50. Галяутдинов Р.Р. Мотивация и стимулирование работников // Сайт преподавателя экономики. [2014]. URL: <http://galyautdi/.../motivaciya-i-stimulirovanie>
51. Энциклопедия по экономике, с.64 <https://economy-ru.info/.../>
52. Деловой. вестник. «Российской кооперации» В номере: Международный день кооперативов. Полезный опыт стр. 37. стр. 16. <https://docplayer.ru/>
53. Социальный отчет - 2014, ОАО «Газпром нефть» <http://csr2014.gazprom-neft.ru/hr-development/payment-of-labor-and-social-support/social-payments/>
54. Официальный сайт компании «Крым хлеб» <http://www.krymhleb.net/>
55. Официальный сайт **компании** «Acsour» <https://acsour.ru/>
56. Официальный сайт компании «Google» <https://www.google.com/.../philosophy.html>
57. Официальный сайт компании «Консультант Крым» <https://conscrima.ru/>