##### Влияние мотивации на производительность труда персонала

**2016**

**Содержание**

Введение

. Теоретические основы мотивации труда в социологии управления

.1 Сущность мотивации труда

.2 Основные элементы мотивации труда

. Практические исследования трудовой мотивации работников в социально-ориентированных организациях

.1 Эмпирические исследования формирования трудовой мотивации в социальной среде организации

.2 Социально-экономическая и социально-психологическая системы мотивации труда в организации

.3 Исследование степени удовлетворенности торгово-оперативным персоналом своим трудом в организации ОАО "ТД ЦУМ"

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

**Введение**

**Актуальность** исследования:

Вопрос эффективности мотивации к труду работников современных компаний является сегодня актуальным. Данное суждение может быть определено тем, что результативная мотивация работников предприятия определяется как, один из важнейших компонентов успешной и конкурентоспособной современной организации.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Ключевым вопросом социологии управления является эффективное управление ресурсами организации, которое обеспечивает получение необходимого результата в достижении целей фирмы. В наши дни основной принято считать позицию о том, что главенствующий ресурс любого предприятия представляет собой его персонал, следуя данной концепции, важную роль приобретает корректировка управления человеческим потенциалом фирмы для повышения ее эффективной работы. Одним из основных параметров человеческого капитала считается степень его мотивации к плодотворной работе, и управление этим параметром оказывает решающее воздействие на планирование работы персонала, потому как общепринятым является положение о том, что мотивация сотрудника находится в сильной зависимости от его результативного труда.

Не секрет, что в интересах руководства предприятия настраивать своих подчиненных трудиться наиболее интенсивно, ведь тогда усердная работа персонала обеспечит осуществление процесса производства в рамках намеченного плана. Именно поэтому необходимо особое отношение к вопросу эффективной мотивации как функции управления со стороны руководства компании. Процесс конструирования либо воссоздания организационной структуры управления тесно связан с созданием систем управления работников, а так же контроля и информационного обеспечения, а индивиды рассматриваются в виде основного источника прогрессивного развития компании.

Мотивация - особый вид деятельности, направленный на активизацию работников организации, как в целом, так и каждого подчиненного, а так же настраивает их на эффективный труд для достижений целей предприятия. Успех руководителя заключается в признании им того факта, что именно человек является важнейшим двигателем организации к ее успеху.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Функцией мотивации персонала на эмпирическом уровне управления представляет собой побуждение работников как можно эффективнее осуществлять свою часть работы в соответствии с доверенными персоналу правами и обязанностями со стороны начальства.

Мотивация работников на предприятии играет значимую роль и считается главным носителей интересов сотрудников. Мотивацию работников к труду необходимо стимулировать и в роли стимулов могут играть, как определенные предметы или поступки других конкретных индивидов, так и другие стимулы, которые возможно представить работнику как компенсацию за его эффективное повышение трудовых усилий.

Мотивация выполняет ключевую роль в увеличении результативности работы персонала, а так же в достижении успеха предприятия. Понимание структуры и ценности мотивов разных категорий персонала дает возможность избежать большинства просчетов в управлении и сделать необходимые, для раскрытия творческого потенциала, условия для любого конкретного субъекта производственного процесса.

#### *Степень научной разработанности проблемы:*

Общая теоретическая база изучаемой темы весьма детально разработана как в социальной, так и в экономической, психологической научной мысли. Практически все крупные исследователи всех перечисленных областей знания, так или иначе, затрагивали вопросы формирования в работниках мотивацию к эффективному труду, изучая при этом причины, которые побуждают индивидов упорно трудится во благо целей организации, в которой они работают.

Для труда над дипломной работой использовалась немалая совокупность социальных, экономических, психологических, а так же исследовательских социологических материалов по изучаемой проблеме.

Теоретическую базу для современных исследований в проблематике трудовой мотивации составляют такие труды зарубежных мыслителей, как теория потребностей А. Маслоу; теория связи, роста и существования К. Альдерфера, описанная в его труде "Мотивация и личность"; теория двух факторов Ф. Герцберга в его работе "Трудовая мотивация", теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, раскрытая в его труде "Человеческая мотивация"; а так же теория ожиданий В. Врума в его работе "Мотивация в управлении".

Российские ученые Ильин Е.П., Печников А.Н., Вартанова И. И. изучали природу мотивов человека, предлагая несколько основных видов, таких как: профессиональные, прагматические, познавательные, социальные и мотивы самореализации.

Известный психолог П.М. Якобсон так же предлагает свой вид мотивов, которые он назвал "отрицательные", которые работают по принципу "из двух зол выбрать меньшее"7.

В работе так же привлекались труды таких российских ученых, как Резник С.Д., Игошина И.А., а так же Кухорев К.М., которые занимались вопросами эффективности системы мотивации8.

Помимо теоретического материала существует большое количество различных социологических исследований на тему трудовой мотивации работников, индивидов находящихся в поиске работы, а так же ожидания самих работодателей. Это связано с увеличением актуальности в наше время вопросов социально-экономического развития нашей страны в целом, а так же ее отдельных регионов. Отсюда и все больший интерес к фундаментальным работам, посвященным трудовой мотивации, а значит и возрастание количества публикаций по данной тематике. Источниками таких исследований могут послужить: опросы ВЦИОМа, исследовательский центр рекрутингового портала SuperJob, а так же научная электронная библиотека КиберЛенинка.

Анализ современного знания о системах мотиваций работников к наиболее эффективному труду показал, что в современном экономическом, социологическом и даже психологическом научном и практическом знании не существует идеальной модели трудовой мотивации. Проблема формирования мотивации к труду по сей день остается актуальной.

#### *Объект исследования:*

Объектом данного исследования выступают принципы и методы мотивирования работников, а так же система материальных и нематериальных стимулов, которые предлагают популярные экономико-социологические теории.

#### *Предмет :*

Предметом исследования является влияние мотивации на производительность труда персонала.

#### *Цель исследования:*

Цель данной работы - изучить особенности формирования трудовой мотивации на рынке труда в условиях современной рыночной экономики.

#### *За дачи исследования:*

Для достижения выше описанной цели необходимо провести содержательный анализ сущности понятия "трудовая мотивация", а так же решить следующие задачи:

1. изучить теоретическую базу трудов по проблеме трудовой мотивации;

2. проанализировать уже проведенные социологические исследования проблемы трудовой мотивации персонала современных предприятий;

3. изучить социально-экономическую и социально- психологическую системы мотивации труда;

4. провести самостоятельное исследование на тему "степень удовлетворенности торгово-оперативным персоналом своим трудом в организации ОАО "ТД ЦУМ";

5. на основе результатов самостоятельного исследования проанализировать текущую эффективность мотивационной системы, а так же ее недостатки;

#### *Гипотеза исследования:*

На нынешнем уровне развития социологической и экономической наук возможно применить такую теорию мотивации персонала, которая смогла бы обеспечить высокую степень эффективности труда для работников низшей должностной иерархии организации при невысоком темпе движения по карьерной лестнице.

#### *Методологическая и теоретическая основа исследования:*

Предмет исследования данной дипломной работы носит междисциплинарный характер, что определяет специфический комплекс методов, использованных для анализа изучаемой проблемы.

Системный подход является методологической базой дипломного исследования, позволяющий систематизировать научный и эмпирический взгляд различных ученых на проблему мотивации индивидов к эффективному

труду, включенных в организационную трудовую деятельность. Данный подход позволяет так же рассмотреть систему мотивации во взаимодействии ее материальной и нематериальной составляющих.

Ряд положений дипломной работы рассмотрен с использованием методологии и методов смежных дисциплин - социологии, экономики и психологии.

При анализе эмпирических данных в квалификационной работе применялись социологические методы - анкетирование в практической части диплома и метод сравнения и анализа уже проведенных исследований, рассмотренных во второй главе работы.

#### *Информа ционная база работы:*

При подготовке работы использовалась обширная литературная база. В нее входят учебные пособия социологов и экономистов на тему изучаемой проблемы, освещающие основные положения о современных способах мотивации и стимулирования труда работников, социологические исследования, отражающие статистические и аналитические данные, предоставленные такими исследовательскими центрами, как ВЦИОМ, исследовательский центр SuperJob. Так же в работе использовались экспертные оценки и научные статьи российских социологов и экономистов, опубликованные в научной электронной библиотеке КиберЛенинка.

**1. Теоретические основы мотивации труда в социологии управления**

**.1 Сущность мотивации труда**

Мотивация персонала представляет собой ключевой элемент управления персоналом на предприятии, потому как она выступает главным источником в объяснении их поступков. Ориентация работников на достижение целей предприятия, объединение интересов каждого работника, а так же организации в ее совокупности - все это является главной задачей в осуществлении управления персоналом. Корректировка содержания труда, повышение качества знаний и социальных ожиданий персонала не только многократно умножает значение мотивации как функции управления, но и усложняет содержание данного вида управленческой деятельности.

Сегодня для эффективной организации любой конкурентоспособной фирмы, безусловно, необходимы ответственные, активные и организованные сотрудники, которые стараются с помощью труда само реализовать свою личность. Такие качества подчиненного крайне тяжело и невыгодно работодателю обеспечивать, только прибегая к помощи традиционных способов материальных средств мотивации персонала и жесткого внешнего надзора, заработной платы и санкций. Из всей рабочей группы предприятия на достижение высоких результатов могут рассчитывать только те работники, которые четко понимают значимость и смысл своей части работы и стараются разумно сочетать свои личные цели с целями предприятия. Создание таких работников - задача мотивационного менеджмента.

Следует так же добавить, что мотивация персонала во многом определяет как успех работы организации, так и экономическое развитие страны, следовательно, и уровень благосостояния граждан - это ключевой показатель того, как важны проблемы мотивации персонала в компаниях.

Определение понятия "мотивация" трактуется по-разному. Это можно заметить при анализе трудов отечественных ученых:

 Лукашевич В.В.: "Мотивация - это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации".

 Турчинов А.И.: "Мотивация - процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей".

 Герчиков В.И.: Мотивация выступает "как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы".

Безусловно, все упомянутые выше авторы трактуют определение мотивации, руководствуясь своей личной, субъективной точки зрения. Но все трактовки анализируемого термина можно объединить в том, что мотивацию ученые рассматривают в виде активных движущих сил, которые определяют поведение работников. С одной позиции - побуждение, которое навязывается внешним влиянием, а с другой позиции - самопобуждение.

Необходимо добавить, что любые поступки индивида чаще всего мотивированы. Как мотивировать сотрудников? Для этого необходимо затронуть их основные интересы, либо потребности. А различные дефекты в мотивации способны иметь различные причины, которые исходят от межличностных конфликтов между работниками.

Успешные предприятия, которые достигли высоких результатов в пробуждении у большого числа людей желания эффективно трудиться и предлагать новые решения принятых задач, демонстрируют, что организовать систему управления работниками, которая позволит им воспринимать себя успешными вполне возможно.

В наше время не является секретом тот факт, что, как указывалось ранее, самым ценным ресурсом любого предприятия является ее человеческий потенциал. Тем не менее, совсем не каждый руководитель осознает насколько тяжело управлять таким ресурсом. Главная цель управленца заключается в результативной организации работы его подчиненных. Положительное воздействие от решений руководства компании возможно достигнуть лишь в том случае, когда они грамотно внедряются в дела работниками предприятия. Но это может воплотиться только тогда, когда персонал заинтересован в результатах своей работы. Тут кроется самая важная часть в мотивации персонала.

В практике, способности работника не дадут нужного эффекта, пока он лично не будет нуждаться в данном эффекте. Необходимо определить, как хорошо подчиненный может осуществить доверенную ему работу, а так же как сильно он мотивирован на их выполнение.

В социологии управления существуют следующие виды мотивации:

 Прямая мотивация;

 Властная или принудительная;

 Опосредованная мотивация или стимулирование.

Прямая мотивация оказывает прямое воздействие на личность подчиненного и его иерархию ценностей при помощи таких средств, как: убеждение, внушение, психологическое воздействие, агитация, демонстрация примера и тому подобное. Властная, или принудительная, мотивация базируется на предупреждении о снижении удовлетворенности различными потребностями персонала при невыполнении последним принятых задач.

Мотивация к труду как метод создания мотивов подразумевает под собой право выбора сотрудником типа поведения в зависимости от его интересов16.

Для руководителя итогом грамотной организации работы своих подчиненных представляет собой концентрацию персоналом своих усилий на достижении поставленных задач, принятых тактикой компании, создание условий для результативного использования как интеллектуальных, так и физических навыков трудящегося персонала, раскрытие их трудового потенциала, улучшение качества жизни, создание рабочих отношений в стиле сотрудничества и улучшение морального климата внутри трудового коллектива, обеспечение взаимной пользы всех членов персонала, профессиональных и социальных групп работников компании, создание у индивидов необходимых предприятию интересов и поступков с целью внедрения ожиданий предприятия с их собственными интересами. Главной целью мотивации персонала, является обеспечение условий для как можно большего слияния ожиданий компании и желаний трудящихся, связанных с профессиональной деятельностью.

Можно определить мотивирование как процесс влияния на индивида для побуждения его к конкретным действиям, с помощью создания в нем необходимых мотивов. Ориентируясь на то, какие цели преследует мотивация можно отметить два вида мотивирования - это внешнее и внутреннее.

Ученые-социологи отмечают два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация связана со стремлением к деятельности, со всей важностью выполняемого труда, с неограниченными действиями, способностью к реализации себя, а также с развитием своих умений и способностей. Внешняя мотивация создается под влиянием различных внешних факторов, например, условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность построения карьеры, одобрение или санкции со стороны начальства. Такие виды мотивации создают мощное воздействие, однако, такое воздействие не всегда долгосрочное. Наиболее результативной будет та система факторов, которая будет оказывать воздействие и на внешнюю, и внутреннюю мотивацию индивида.

Следует так же отметить, что в жизни не существует определенных дифференциаций между "внешней" или "внутренней" мотивацией индивида. Некоторые мотивы в конкретных случаях созданы "внутренней" мотивацией, а в других обусловлены "внешней" мотивацией работника. Бывает и такое, что мотив одновременно создан различными системами мотивации. Неоднократно отмечалось, что мотивация создает колоссальное влияние на эффективное выполнение индивидом его работы, к тому же между мотивацией и итоговым результатом трудовой деятельности работника не существует прямой зависимости. В одних конкретных случаях индивид, которые ориентируется на эффективное выполнение порученного ему задания, имеет отрицательные результаты его трудовой деятельности, чего нельзя сказать с уверенностью о не мотивированном индивиде. Отсутствие прямой зависимости между мотивацией и итоговым результатом работы объясняется тем, что на последнее оказывает воздействие большое количество других факторов, например квалификация и навыки работника, четкое понимание выполняемой им работы и многое другое.

На рисунке 1 схематично показаны основные задачи мотивации персонала:

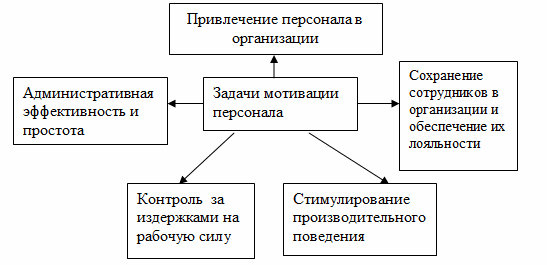


Рис. 1 Основные задачи мотивации персонала

Рассмотрим более детально каждую из представленных задач.

Начнем с найма персонала в организацию. Организации находятся в состоянии свободной конкуренции друг с другом на рынке труда за приобретение человеческих ресурсов в свои компании, которые необходимы их руководству для достижения поставленных стратегических задач предприятия. В таком контексте методы мотивации должны быть эффективными и необходимыми касательно к той категории персонала, в которых нуждается компания.

Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. В некоторых конкретных случаях, когда поощрение на предприятии не является тем, что может дать рынок, персонал данной компании может принять решение уволиться с нее в пользу конкурентов его прежней компании. Чтобы избежать такой утечки кадров, на развитие профессиональных навыков которых организация создала себе определенные издержки и которые являются ключевым ресурсом компании, менеджеры обязаны создавать конкурентоспособность самой системы мотивации внутри своей компании. Следует так же отметить, что одним из ключевых факторов, которые влияют на лояльность персонала к работе в компании, является положительная оценка им своей работы.

Такими факторами, показывающими положительную оценку своей работой, являются:

1) содержание работы;

2) профессия;

3) оплата труда;

4) возможности карьерного роста;

5) руководство (способность управленца создать техническую или моральную поддержку);

6) комфортные личные отношения с HR-менеджером;

7) коллеги (уровень технической грамотности сотрудников и степень их социальной помощи);

8) рабочие условия.

Стимулирование производительного поведения. Наняв и удерживая на работе потенциально эффективных работников, руководителю следует думать о повышении результативности и эффективности их деятельности.

Упоминая результативность персонала, помимо контроля повседневного выполнения им порученных обязанностей, следует рассматривать вклад сотрудника в достижение успеха организации. Связать цели компании и задачи, представленные начальством перед работниками, возможно при помощи системы организации по целям.

С позиции эффективности награждать необходимо те поступки работника, которые направленны им на решение задач компании, а так же соответствующие уровню эффективности в организации. Необходимые поступки, которых ждет от работника компания, должны быть понятны подчиненному в виде установленных за ним трудовых обязанностей в рамках его компетенции.

Контроль над издержками на рабочую силу. Эффективная система мотивации дает возможность компании организовывать и плодотворно управлять издержками, направленными на человеческий потенциал компании, обеспечивая в этом случае наличие необходимых квалифицированных работников.

Административная эффективность и простота. Весь персонал должен хорошо понимать принципы мотивации в компании и, одновременно с этим она должна быть не сложной для администрирования, то есть не требовать больших денежных вложений и трудовых ресурсов для поддержания ее стабильной работы.

Так или иначе, плодотворная работа персонала компании, а так же творчество, опыт и лояльность работников к идеологии компании должна

усиливаться обратной связью со стороны начальства организации, которая нацелена на удовлетворение разных потребностей сотрудников. Ту работу, которая не соответствует указанным выше требованиям, не следует поощрять начальству какой-либо компании, а в некоторых конкретных случаях руководство компании должно подвергать недобросовестных работников различным санкциям.

**1.2 Основные элементы мотивации труда**

Основными элементами системы мотивации принято считать потребности индивида, его мотивы и стимулы. В Приложении 3 можно наглядно увидеть элементы системы мотивации в современных теориях различных мыслителей.

Для начала рассмотрим отличие в терминологии между понятиями "стимул" и "мотив". Для этого рассмотрим пару трактовок стимула. "Стимул (лат. stimulus - стрекало, погонялка) - внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина". "Стимул - физический агент, то есть раздражитель, который воздействует на орган чувств - рецептор - индивида". Мотив, как его определяет профессор О.С. Виханский, рождается "внутри" индивида. Иными словами мотив является совершенной моделью

ценного предмета как потребности человека. Мотивирование - это процесс влияния на индивида с целью склонения его к конкретным поступкам, с помощью раскрытия в работнике конкретных мотивов

Теперь поделим мотивирование на несколько видов, учитывая какие цели мотивирования. Первый тип представляет собой систему различных внешних влияний на индивида, которые в свою очередь создают определенные мотивы, которые побуждают индивида поступать определенным образом, что в итоге приводит к желаемому для мотивирующего субъекта результату. Используя данный тип мотивирования, начальству необходимо четко понимать, какие мотивы способны склонять работника к желаемым поступкам и каким образом создавать именно такие, нужные руководителю, мотивы.

Второй тип мотивирования устроен несколько сложнее первого. Мотивирование в данном случае создает уникальную мотивационную структуру индивида. Это более сложный и дорогой способ, однако, его итоги многократно эффективнее итогов первого способа мотивирования к труду. Грамотный руководитель способен оба указанных выше типа мотивирования не заменять друг с другом, а правильно и эффективно сочетать вместе, повышая при этом эффективность труда его работников.

Следующей ключевой частью процесса мотивирования представляет собой стимул. Это некий катализатор влияния на мотивы индивида. Сами по себе стимулы не способны создать необходимый поступок со стороны индивида, тем не менее, они способны стать определенным "катализатором" активности работника, которая, уже отмечена мотивационной структурой индивида. Следовательно, эффективность стимулов можно определить спецификой конкретного человека.

Теперь разберем мотивационные модели, трактующиеся на сегодняшний день в современных теориях социологии управления.

Лишь правильно разработанная модель мотивации, которая будет учитывать накопленные необходимые знания из области психологии, менеджмента, теории управления и других областей знания, способна результативно функционировать и склонять как весь трудовой коллектив, так и отдельно взятого работника к достижению успеха корпоративных целей организации.

Модель стимулирования является частью любой модели мотивации. В теории и в эмпирической части управления не существует совершенной многофакторной и многовариантной модели стимулирования, которая была бы способна отвечать всевозможным требованиям. Тем не менее, существуют общепризнанные модели, которые разнятся по своей направленности и результативности.

Широкое эмпирическое использование получили следующие модели стимулирования персонала:

 кнут и пряник;

 первичная и вторичная потребности;

 внутреннее и внешнее поощрения;

 факторная модель стимулирования;

 справедливость;

 ожидание;

 социальная справедливость и др.

Содержательные концепции мотивации труда работников базируются на поиске и определении тех мотивов, которые "внутри" индивида - потребностями, которые вынуждают индивидов поступать так, а не по другому. Причиной создания содержательных концепций мотивации труда является понимание менеджерами определенной "нелогичности" действий их работников. Наиболее ценным в концепции как Маслоу, так и других ученых, работающих в этой сфере, стало определение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. Иными словами была сделана работа, преследующая цель образовать общую схему иерархии мотивов в поступках индивидов, а так же определить, по какой причине один индивид, чувствуя одновременно более одной потребности, удовлетворяет их в определенном алгоритме поступков.

Теория ожиданий, ассоциирующаяся с трудами Виктора Врума, и базируется на гипотезе о том, что существование динамичной потребности не является одним и незаменимым условием мотивации индивида на достижение какой-либо определенной цели организации. Не меньше значимым условием считается оценка индивидом вероятности того, что установленный итог работы приведет к удовлетворению его потребности. В общем виде теорию ожиданий можно сформулировать как некое учение, способное описать зависимость мотивации от нескольких моментов: насколько сильно индивид желал бы иметь и какова вероятность для него это получить, например, как много усилий и трудов он в состоянии и готовности сделать для достижения желаемого. Процесс мотивации изучается на двух уровнях, а так же в него входят несколько блоков, таких как: усилия, результат и вознаграждение. Теория ожиданий анализирует и описывает взаимодействие указанных выше трех блоков, при этом усилия определяются как следствие и в какой-то степени итог мотивации, а сам результат - как функция, которая зависит от усилий и уровня их реализации. Ключевой категорией рассматриваемой теории является категория, которая называется ожиданием.

Ожидания следует анализировать как оценку рассматриваемой личности вероятности происхождения конкретного события. Ожидания касательно затрат труда и итогов - это ожидаемое соотношение между потраченными усилиями и полученными итогами. Однако, важным так же являются ожидания следующего уровня, результаты - вознаграждение.

Второй категорией, которую использует теория ожиданий, являются итоги первого уровня и второго соответственно. Итоговый результат первого уровня непосредственно зависит от качества работы индивида и может быть определен в натуральной, денежной, временной форме или отражен в относительных показателях, таких как: проценты, доли, темпы роста, индексы и так далее. Итоги второго уровня обычно называют вознаграждением, другими словами это мера оценки эффективной трудовой деятельности персонала организации, которую работники ожидают получить исходя из достижения результатов своей трудовой деятельности. В отличие от итогов первого уровня, вознаграждение многократно сложнее определить с помощью оценки, особенно если оно выражено в материальных показателях, потому что помимо традиционного денежного вознаграждения сотрудник ожидает получить и другого, нематериального, рода выгоды, например, похвалу начальства или уважение коллег, самореализацию или продвижение по карьерной лестнице.

Валентность является третьей ключевой категорией в теориях ожиданий, которая в свою очередь определяет то, насколько сильно для подчиненного желателен и важен итог его трудовой деятельности, другими словами валентность показывает иерархию ценных результатов и поощрений для любого конкретного индивида. Итоги, к которым движется сотрудник, а так же которые он видит как цель своей работы, показывают о положительной валентности. Негативные итоги, которых индивид пытается всячески обходить, показывают отрицательную валентность. В случае если индивид к результату своей работы становится безразличен, валентность при этом будет равна нулю. Необходимо так же отметить то, что валентность является индивидуальным показателем определенного подчиненного, который основывается на иерархии ценностей и ценностных ориентациях каждого конкретного индивида, поэтому вопрос его оценки становится одной из важнейших вопросов практического использования теории ожиданий.

Подводя итог выше сказанного, следует отметить то, что главные суждения теории ожиданий определяются в следующем: рассматриваемая теория преследует цель поиска ответа на вопрос, как ожидания могут воздействовать на мотивацию работников компании и как такая мотивация воздействует на итоги трудовой работы каждого определенного индивида.

Также в рассматриваемой теории определяется, что мотивация, В. Врум упоминает здесь о степени влияния мотивации на работников, вычисляется произведением трех явлений: ожиданий первого уровня, труды дающие результат, ожиданий второго уровня, итоги дающие вознаграждение, и валентности итогов второго уровня.

В теории социальной мотивации следует выделить суждение, связанное с иерархией потребностей конкретных индивидов, как важнейшими источниками его активности.

Труды К. Мадсена и Дж. Аткинсона указывают на динамическую и направляющую функции мотивации. Первая функция выявляется в осуществлении динамизма и силы поведения, в то время как вторая выражается в организации этого поведения.

С точки зрения социальной детерминации анализируют мотивацию Г. Мэрфи и Ф. Олпорт. К примеру, изучая мотивацию как группу мотивов, их систему, Г. Мэрфи утверждает то, что такая система находится в зависимости от различных социальных факторов. К ним исследователь относит лояльность индивида к группе, страх оказаться в глазах коллектива глупым, стремление закрепить свой престиж, потребность в социальном порядке, а также профессиональное обучение. В период обучения индивид получает при помощи усвоения следующие мотивы: желание быть понятым, желание быть лидером и организовывать за собой других индивидов или быть ведомым ими и так далее.

В мотивационной системе Г. Мэрфи отмечает три наиболее мощных по своему воздействию на индивида мотива, которые в свою очередь способны подчинить себе остальные мотивы: это путь к получению материальных благ, к власти и престижу. Эти мотивы, создаваемые традиционными условиями буржуазного общества, являются, по мнению исследователя, ключевыми в социальной мотивации поведения, от них зависит мотивационная сфера индивида.

Выводы: Мотивация является итогом сложной суммы потребностей, которые всегда подвергаются изменениям со стороны работника. Положительная мотивация использует навыки и опыт работника, освобождает весь его трудовой потенциал. Отрицательная мотивация замораживает желание использовать свои навыки сотрудников, а так же мешает достижению целей его трудовых усилий.

1. Для того чтобы образовать практически осуществимую и эффективную мотивацию своим подчиненным, грамотному менеджеру необходимо выявить, какие же на самом деле существуют потребности у его подчиненных, и создать эффективный способ их удовлетворения.

**2. Практические исследования трудовой мотивации работников в социально-ориентированных организациях**

**.1 Эмпирические исследования формирования трудовой мотивации в социальной среде организации**

Экономический прогресс каждой социально-экономической системы достигается с помощью использования интенсивных или экстенсивных факторов. К интенсивным факторам, которые имеет свои резервы, следует отнести трудовой потенциал работников рассматриваемой системы. Общеизвестен тот факт, что в условиях жесткой рыночной конкуренции наличие высококвалифицированного персонала является важнейшим фактором успешной деятельности любого предприятия. Тем не мене, на практике, наличие на предприятии сотрудников с необходимым набором знаний и навыков, а так же квалификации и эмпирического знания полностью не означает результативное выполнение поставленных компанией задач перед работниками, в том случае, если у последних нет мотивации к эффективной работе.

Система мотивации становится ключевым связующим элементом между целями предприятия и целями его персонала. В широком смысле мотивация - это сумма всех движущих сил, которые склоняют индивида к выполнению определенных конкретных действий, а движущими силами, как принято, являются желания этого индивида. Разработка и применение грамотной системы мотивации персонала приводит к улучшению показателей продуктивности, это обуславливается тем, что необходимая работающему индивиду мотивация эффективно воздействует на деятельность работников в 89

% случаях и, следовательно, существенно возрастает прибыль компании.

Если рассматривать вопрос трудовой мотивации в России, то в ближайшее будущее он останется одним из нерешенных, потому что руководители большинства российских компаний полагают, что обучить сотрудника без профессиональных навыков намного проще, нежели стимулировать уже квалифицированного, увеличивая ему заработную плату или еще больше укомплектовывая его социальный пакет. В сентябре 2011 года было проведено исследование с применением опроса представителей 1000 российских организаций интернет порталом Superjob.ru, результаты данного исследования позволил сделать вывод о том, что из респондентов 61 % считают более результативным обучать персонал, уже имеющий у себя внутреннюю мотивацию к эффективному труду, а не стимулировать уже обученных специалистов. Другого мнения придерживаются лишь 26 % из числа опрошенных индивидов, полагая при этом, что намного проще мотивировать данной работе работника имеющего к данной работе необходимые навыки, чем

тратить ресурсы компании на обучение сотрудников, не обладающих достаточным багажом необходимых знаний и навыков.

Необходимость мотивировать персонал для эффективной работы была принята во внимание социумом еще в 30-е годы ХХ века с появлением доктрины "человеческих отношений" и бихивиоризма, которые обеспечили формирование разных теорий мотивации. Однако до сегодняшнего дня нету образцовой и общепризнанной теории, предлагающей структуру, состав, а так же иерархию потребностей, их воздействие на мотивы, склоняющие индивида к эффективной работе, а также механизм мотивации, например, методы мотивирования работников, которые преследуют цель - достигнуть желаемые результаты. До настоящего момента одна из числа базовых задач социологии управления внутри организации заключается в поиске указанной системы мотивации, обеспечивающей в полной мере задействование в эффективной работе весь трудовой потенциал работников предприятия.

Проблема потребностей личности анализируется не только в области социологии управления, но и в трудах психологии, менеджменте, маркетинге и других научных областей знания. В первой главе рассматривались такие современные концепции человеческого поведения, как: двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория потребностей А. Маслоу, теория роста, существования и связи К. Альдерфера, теория ожидания, теория справедливости Дж. Адамса теория потребностей Д. МакКлеланда, и другие. Однако, как показывает эмпирический опыт, ни одна из выше указанных теорий не может функционировать в полном объеме, поэтому до сего момента ученые умы стараются определить универсальное решение рассматриваемой проблемы.

В наши дни часто применяются несколько способов исследовать трудовую мотивацию персонала. Обращаясь к первому подходу при изучении проблемы мотивации, внимание концентрируется на потребностях персонала, которые анализируются в привязке к рабочему месту, включая сюда отраслевую принадлежность организации, а так же его территориальное расположение и остальные особенности, которые тем или ином образом воздействуют на характеристики рабочего места работников. Второй подход применяется учеными, которые изучающими главные характеристики трудящихся с целью их объединения по типам, что, как они полагают, позволит им предложить эффективную систему мотивации на предприятии.

К числу тех исследователей, которые изучали потребности персонала, следует отнести Ш. Ричи и П. Мартина. Ученые проводили в течение нескольких лет опрос профессиональных работников различных организаций и их менеджеров, не только из Великобритании, но и трудовой персонал других стран. Завершили свое исследование ученые в начале 1998 года. В результате в их распоряжении имелось 1355 ответов респондентов, которые были пригодны для изучения мотивационного профиля. Данные ответы позволили ученым обозначить двенадцать самых распространенных потребностей сотрудника,

которые могут быть использованы как некие мотиваторы к его труду в условиях рабочих групп. Ниже представлены упомянутые потребности:

1) в высоком уровне заработной платы, различных материальных вознаграждениях и материальных благах;

2) в удобных условиях труда;

3) в структурировании работы, обратной связи со стороны начальства и информации о своем труде, то есть понижение уровня неопределенности, который может быть связан с выполняемым индивидом трудом;

4) в социальных контактах, которые происходят на уровне простого взаимодействия с широким кругом индивидов;

5) в стабильных долгосрочных взаимоотношениях: в крепких взаимосвязях с маленькой группой индивидов;

6) в признании заслуг и обратной связи (отзывах о своей работе): получение социальной важности;

7) в создании, принятии и достижении индивидом его амбициозных и вызывающих целей;

8) во влиянии и стремлении контролировать других;

9) в разнообразии и изменениях, то есть желание чаще испытывать интерес, который стимулирует в процессе труда;

10) в творчестве;

11) в самостоятельности, а так же независимости от внешних сил и работе над своей личностью;

12) от начала и до конца интересной и социально-эффективной благодарной работе.

Ричи и П. Мартин считали, что составная часть мотивации индивида плотно соединена с эффективностью его труда, однако они не располагали на

практике какими-либо подтверждениями своей позиции. Российский исследователь А.В. Ребров в 2004-2007 годах осуществлял опросы персонала десяти различных организаций находящихся не только в различных отраслях экономики, но так же в разных регионах России. Базируясь на итогах своего исследования, российский ученый сделал вывод о том, что структура трудовой мотивации является главенствующим фактором, который определяет эффективность работы персонала в современных российских компаниях. При

этом структура мотивации персонала находится в зависимости от характеристик рабочего места.

Еще один российский ученый В.А. Караваев, беря за основу, разработанную Ш. Ричи и П. Мартином методику исследования, осуществил опрос в управляющей организации ЗАО "ТОП-ЭНЕРГО", а так же производственной компании ЗАО "Боровский электрощит". В первой организации ключевыми факторами, способных мотивировать персонал к результативному труду являлись: высокий заработок (отметили 10,9% респондентов); социальные контакты (отметили 14,5%); устойчивые длительные взаимоотношения (отметили 14,5 %); креативность, широта взглядов (отметили 10,9 %); самостоятельность (отметили 12,7 %). Значения оставшихся факторов находились в интервале от 1,8 до 9,1 % опрошенных респондентов. Во второй организации в роли ключевых факторов для мотивации к эффективному труду выступили отличные от первого случая факторы: высокий заработок (отметили 17,3 % респондентов); комфортные условия работы (отметили 10,7 %); устойчивые длительные взаимоотношения (отметили 13,3 %); признание заслуг работника руководством (отметили 10,7

%); разнообразие и перемены (отметили 10,7 %), креативность, широта взглядов (отметили 12 %). Значения оставшихся факторов находились в интервале от 1,3 до 8 % среди опрошенных респондентов.

Такой же итог можно подвести, используя результаты исследований, проведенные С. Шапиро еще в 2001-2003 годах, которые наглядно демонстрируют отличия структуры потребностей персонала двух столичных организаций, кардинально отличных друг от друга в сфере своей деятельности

(**таблица 1).**

**Таблица** 1

"Структура потребностей работников подразделения Московского метрополитена и отделения одного из московских банков"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потребность | Удельный вес в общем количестве ответов респондентов, % | |
|  | Подразделение Московского метрополитена | Отделение одного из московских банков |
| В безопасности | 25 | 19 |
| Материальные | 25 | 18 |
| Социальные | 19 | 12 |
| Самоуважение | 15 | 18 |
| Самовыражение | 8 | 12 |
| Карьера | 8 | 8 |
| Потребности высшего порядка (власть, успех, причастность) | - | 13 |

"Источник: Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с. /URL: http://www.psi-test.ru/pub/shapiro/2-3.html (дата обращения: 11.02.2016)".

Полученные данные, отраженные в таблице 1, указывают на то, что у персонала метрополитена сравнительно с персоналом банка наиболее сильно выражены материальные потребности и потребности в безопасности, при этом отсутствуют потребности высшего порядка. Другая ситуация у сотрудников банка - не беря в расчет хорошо выявленные материальные потребности и потребности в безопасности, на одном с ними уровне находится потребность в самоуважении, а потом идут потребности во власти, успехе, причастности.

Итоги разных трудов указывают на то, что состав, структура и иерархия потребностей персонала в большой степени зависят от экономических, культурно-социальных и других специфических особенностей той или иной страны. В таблице 2 представлены ключевые факторы мотивации труда и уникальные особенности формирования мотивации к труду в определенных зарубежных странах на современном этапе.

#### *Таблица 2*

Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Страна | Главные элементы мотивации труда | Отличительные особенности мотивации труда |
| Япония | Профессиональное мастерство; возраст; стаж; эффективность работы | Пожизненный найм; единовременное пособие при выходе на пенсию |
| США | Поощрение | Совмещение составных частей |
|  | предпринимательской | сдельной и повременной систем; |
|  | деятельности; | участие в прибыли организации; |
|  | эффективность работы; | технологические премии, а так |
|  | высокая квалификация | же премии за безаварийную |
|  |  | работу, долгосрочную |
|  |  | эксплуатацию оборудования и |
|  |  | инструментов; |
|  |  | соблюдение технологической |
|  |  | дисциплины; система двойных |
|  |  | ставок |
| Франция | Квалификация; качество | Индивидуализация оплаты |
|  | работы; большое | труда; рейтинговая оценка |
|  | количество | работы персонала по |
|  | рационализаторских | профессиональному мастерству, |
|  | предложений; высокий | производительности труда, его |
|  | индекс мобилизации | результативности; соблюдению |
|  |  | правил технической |
|  |  | безопасности, а так же этике |
|  |  | производства; активность; |
|  |  | дополнительные поощрения |
|  |  | (воспитание детей, |
|  |  | предоставление автомобиля) |
| Велико- британия | Прибыль | Участие в прибылях; частичное участие в капитале; трудовое долевое участие; чисто трудовое участие |
| ФРГ | Качество | Стимулирование эффективной работы с помощью социальных гарантий |
| Швеция | Высокая заработная плата | Наличие различных систем налогообложения и льгот; широкая социальная политика |

Источник: Казаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др. Управление крупным предприятием: монография К.: Либра, 2006. с. 373-374

Итоги анализа мотивации трудовой активности в таких странах, как Россия и Швеция продемонстрировали тот факт, что у наших управленцев отмечена наиболее высокая потребность в получении дополнительных знаний, в отличие от шведских работников. Однако для шведов наибольшую начимость представляет достижение совершенства в своей профессии. В ходе исследований выявлено, что на украинских предприятиях наиболее распространенными вариантами мотивации персонала являются: компенсация стоимости проезда (ее отметили 75 % респондентов), оплата полной стоимости питания (отметили 56 % респондентов), беспроцентные ссуды (отметили 48 % респондентов) и оплата компанией медицинских расходов работника (отметили 26 % респондентов). В качестве дополнительных видов стимулирования персонала к труду часто применяются ценные подарки (отметили 62 % респондентов) и моральное поощрение (отметили 57 % респондентов).

Опрос, осуществленный кадровым агентством "Kelly Services" в списке стран, показал, что ключевой трудовой мотивацией для россиян является их уровень заработной платы - ее отметили 37 % опрошенных работников (для сравнительного анализа: среди опрошенных американцев данную позицию выделили 27 % респондентов, а среди работников стран Азии и Европы - 20 %). При этом очень ценят свою работу, а так же трудятся с удовольствием 51 % опрошенных работников в США; 49 % трудящихся Азии и 39 % работников Европы, а в России лишь 16 % респондентов работают с усердием. Уволиться с работы в связи с небольшой заработной платой в России готовы 23 %, в то время как в иностранных государствах процентная доля индивидов готовых уволиться не превышал 15 % от общей выборки. Как считают работодатели, данные итоги исследования можно связать со специфической ситуацией на рынке труда. Незадолго до разгара кризиса текучка рабочих кадров (которая связывается с быстрым продвижением по карьерной лестнице) в течение одного года способна достигнуть 100 %, а большинство подчиненных были

"избалованы" большими зарплатами.

Вместе с тем необходимо брать в расчет тот факт, что минимум зарплаты в странах Европы способен обеспечить людям безбедную жизнь, чего нельзя сказать о минимальной зарплате в странах СНГ. Как считает Л.Б. Чубенко, к анализу итогу иностранных трудов необходимо относиться с большой степенью осторожности, потому что итоги большой части из этих работ не показывают реального положения дел в России.

Не учитывая тот факт, что ключевым фактором, который склоняет человека к труду, является зарплата, существует большое количество других факторов, которые выполняют ту же функцию. Структуру мотивирующих потребностей следует охарактеризовать не столько условиями труда, или степенью образованности или возрастом, сколько другими факторами. К примеру, после финансово-экономического кризиса произошедшего в 1998 году, когда большинство человек оказались безработными, потребности в безопасности, стабильности и социальной защищенности вышли на первое место даже для тех индивидов, которые до этого выбирая место работы, руководствовались степенью творчества и самореализации в их работе.

Представителями второго подхода, анализирующие ключевые характеристики трудящихся с целью их группировки, являются учеными сферы психологических знаний. Например, И.Н. Бондаренко, анализируя личностные определяющие факторы процессуальной мотивации трудовой деятельности, отмечает четыре вида работников: "активно-творческий", "уравновешенный",

"деструктивный" и "пассивно-выживающий", которые в свою очередь различаются друг от друга по степени выраженности личностных определяющих мотивационных факторов и оценкам "ядерных" характеристик трудовой задачи. Вышеуказанным видам соответствуют четыре уровня мотивации рабочей деятельности - критически-высокий, высокий, стабильный и низкий. Как считает ученый, принадлежность к конкретному виду можно трактовать как потребность работника в будущей трудовой деятельности из его лояльности к ее процессу и содержанию и стремления творчески развиваться в пределах какой-либо профессии или продолжения труда лишь до того момента,

пока она материально вознаграждается.

Еще один российский ученый Л.Б. Чубенко, базируясь на анализе анкетирования увольняющихся из организации ее бывших сотрудников, отмечает по приоритетам мотивации лишь несколько самых распространенных видов работников:

 "материалисты" - для данного вида работников ключевым мотивационным фактором является уровень заработной платы;

 "социалисты", у которых наблюдается наиболее ярко развитое желание чувствовать свою значимость для окружающих, им часто мало общения с людьми. Следовательно, важнейшим отивирующим фактором для данного вида персонала является признание их трудовых успехов;

 "карьеристы" - данный вид работников опирается на возможность своего профессионального карьерного роста.

Широко известным представителем психологического подхода является В.И. Герчиков, ученый полагает, что любой конкретный работник в какой-либо степени совмещает в себе следующие пять видов мотивации:

1. инструментальный - для него главная мотивация - это его зарплата;

2. профессиональный - для него не так важна материальная составляющая, как сам процесс работы.

3. патриотический - данный вид ждет от начальства своей компании фиксации своих трудов, однако в отличие от профессионала не старается вырасти профессионально;

4. хозяйский - данный вид сотрудника отличает высокая организованность, ответственность за результат своей работы и проявление инициативы в труде, однако данный вид работника не терпим к критике и контролю над его работой со стороны начальства или иных лиц. Ключевым для данного типа сотрудников является фиксация его авторитета руководством компании, с которым он стремится быть на одном уровне;

5. "люмпенизированный" - данный сотрудник безынициативен, ему абсолютно не свойственна активность или ответственность, а к профессиональному росту он не стремится, и в случае если ему можно было бы не трудиться, он бы с удовольствием не делал этого. Мотивация у данного вида работника совсем отсутствует.

Л.Д. Ревутский, анализируя особенности взаимосвязи мотивационной структуры персонала с трудовой эффективностью их работы в российских современных условиях работы, использовал "тест Мо-тайп", который призван выявлять степень выраженности каждого из 5 основных видов мотивации по В.И. Герчикову. Ученый при этом отметил устойчивое и статистически важное влияние мотивационной структуры персонала на эффективность их работы, а также отметил тот факт, что мотивационная структура персонала, находится в зависимости не от "конкретной должностной позиции", а от условий работы - особенностям трудового места сотрудника. При этом измеренная с помощью количественных методов эффективность труда группы "мотивированных" сотрудников выше аналогичного показателя "немотивированных" работников на 20 %. Такой результат является весьма существенным ресурсом для того,

чтобы повысить эффективность труда в современных российских организациях.

Результативность работы персонала на предприятии в большой степени зависят от применяющейся внутри компании системы вознаграждения. Преследуя цель стимулировать свой персонал к эффективному труду, российский руководитель может применять разные системы премирования, мотивирующих персонал доплат, а так же надбавок, учитывая при этом желание представительного органа сотрудников, например, профсоюзов. Конкретную систему можно устанавливать коллективным договором или другим локальным актом компании.

**2.2 Социально-экономическая и социально-психологическая системы мотивации труда в организации**

При мотивации сотрудников к эффективному труду начальство может использовать три системы вознаграждений экономическая система стимулирования;

1) психологическая система мотивации;

2) социальная система компенсаций.

Экономическая система стимулирования подразумевает то, что в рыночной экономике важнейшим мотивирующим фактором, который побуждает человека эффективно работать, чаще всего, является заработная плата. Данное утверждение подтверждается опубликованными в декабре 2011 года итогами исследования, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), а так же компанией IFORS, по итогам которых для респондентов, выбирающих компании, в которых собираются работать, ключевым критерием является величина зарплаты (4,84 балла из 5 возможных баллов). На втором месте - соблюдение начальством обязательств перед своим персоналом (4,82 из 5 баллов), на третьем месте - социальный пакет (4,73 из 5 баллов).

Еще одной важной частью экономической системы стимулирования к эффективному труду является премирование. Общая система премирования может устанавливаться коллективным договором, в то время как конкретные вопросы премирования - в документе "Положение о премировании". Среди ученых и практиков нет одного общепринятого мнения касательно эффективного размера общей величины заработной платы.

Общеизвестно высказывание Ф.У. Тейлора о том, что самым разумным решением со стороны руководства компании, будет премировать отличившегося сотрудника в размере 60-80 % от его заработной платы, потому что прибавка ниже данного уровня воспринимается индивидом как несущественная и эффективно не стимулирует работника к эффективному труду. При этом, занимательно предположение ученого о том, что прибавка выше стандартного значения не приводит к существенному улучшению производительности труда работников. Существует мнение, что экономическое стимулирование работников наиболее эффективно в тех случаях, когда напрямую связано с итогами работы конкретного сотрудника, группы или отдела.

Социальная система компенсаций подразумевает под собой пособия социального типа, которые означают предоставление персоналу социальных льгот без выплат из государственных социальных внебюджетных фондов. Например, выходное пособие при расторжении договора о труде; единовременные выплаты - при переходе на пенсию; страховые взносы, которые уплачиваются компанией по договорам добровольного медицинского страхования персонала, а так же всей ее семьи; издержки по оплате услуг здравоохранения соответствующим учреждениям, которые оказываются сотрудникам; оплата направлений сотрудников, а так же их семей на лечение, экскурсии, отдых или путешествия (кроме выданных за счет средств государственных социальных внебюджетных фондов) и другие пособия на лечение, отдых, проезд, трудоустройство или обучение.

В наше время без предложения социального пакета начальство не способно создать свой штат высококвалифицированных работников. Анализируя итоги опросов, проведенных порталом Rabota.ru, можно заключить, что в российской трудовой практике для эффективной организации работы и стимулирования к труду персонала работодателями часто используется социальный пакет. Так, около 75 % россиян, выбирая компанию, в которой хотят работать, считают одним из ключевых факторов именно пакет социальной защиты. Таблица 3 отражает итоги опросов, которые проводили социологи аналитического центра портала Rabota.ru, в ходе которых 3150 индивидов указали самые значимые, по их мнению, в списке социального пакета элементы и 523 индивида - список составляющих социального пакета, предлагаемых персоналу в отечественных компаниях.

Составляющие социального пакета

Таблица 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Составляющая социального пакета | Наиболее важны для сотрудников (в % от общего числа респондентов) | Используется в организации (в % от общего числа респондентов) |
| Полная выплата больничного листа и декретного отпуска вне зависимости от стажа сотрудника | 18 | 8 |
| Полис добровольного медицинского страхования | 14 | 12 |
| Оплата жилья или кредита по ипотеке в банке | 14 | 1 |
| Оплата издержек на транспортные расходы | 10 | 7 |
| Льготное или бесплатное питание | 7 | 12 |
| Повышение квалификации | 6 | 10 |
| Льготные и бесплатные путевки на отдых | 5 | 2 |
| Обеспечение стоматологических услуг | 5 | 1 |
| Предоставление потребительского кредита | 5 | 4 |
| Оплата издержек на топливо и ремонт личного автомобиля сотрудника | 4 | 3 |
| Оплата отпуска по уходу за ребенком до достижения ребенком трехлетнего возраста | 4 | 5 |
| Покрытие расходов мобильной связи | 2 | 14 |
| Выплаты при внештатных ситуациях (например, свадьбы) | 2 | 15 |
| Оплата абонемента в фитнес-клубе | 2 | 2 |
| Предоставление корпоративного транспорта | 1 | 4 |

Психологическая система стимулирования персонала подразумевает под собой нематериальную иерархию видов стимулирования, базирующаяся:

1) на индивидуальном отношении к каждому работнику. Сюда относится: продвижение по карьерной лестнице без большого изменения величины заработной платы сотрудника, признание личных успехов сотрудника его начальством, либо перевод работника в новую категорию. Необходимо так же отметить тот факт, что есть такие сотрудники, для которых имеет важность лишь материальное вознаграждение от компании;

2) на оценке положения работника сравнительно с положением других рабочих. К примеру, создание рейтингов по количеству проданных товаров сотрудниками отдела сбыта. Данное сравнение может воздействовать на персонал как положительно, так и отрицательно, поэтому, используя такой вид мотивации, важно, чтобы все сотрудники были на равных условиях.

Социологический отдел рекрутингового интернет портала SuperJob.ru проводил 3 и 4 сентября 2009 года проводил опросы 3000 российских работников, преследую цель определить, какие способы нематериального мотивирования являются самыми результативными во время экономического кризиса в России. Итоги проведенной работы продемонстрировали, что наши работники наиболее всего ценят:

 добавочный выходной день или несущественное снижение рабочего дня (36 %, из респондентов женщины - 43 % мужчины - 29

%, работники возраста до 25 лет - 43 %), удобный рабочий график и приемлимые бытовые условия в офисе (по 29 % среди опрошенных мужчин и женщин). Чаще остальных упоминались комфортные условия работы, а так же гибкий график в роли наилучшего способа стимулирования к труду выбирали трудящиеся индивиды в возрасте 55 лет и выше (34% опрошенных респондентов); публичную благодарность за успешную работу от руководителя хотели бы принять 19 % индивидов или, иными словами, каждый пятый опрошенный сотрудник в данном исследовании;

 участие компании в личных делах сотрудника (составление рецензии для диплома, помощь в устройстве ребёнка работника в детский сад и тому подобное), которая является ключевой для 16 % работающих респондентов;

 возможность работать на дому (14 % опрошенных), потому что дорога на работу занимает у индивида значительное количество времени;

 конкурсы и соревнования, красивое название должности и фотография на доске почёта (7, 3 и 5 % соответственно);

 карьерный рост, хорошее отношение к сотрудникам со стороны начальства, корпоративный отдых, беспроцентная ссуда, своевременная оплата труда или возможность обучаться за счёт организации (7 % респондентов).

Каждый десятый опрошенный воздержался от поставленного вопроса, так же для большинства воздержавшихся индивидов признает, что для них самым ценным благом является грамотный руководитель, который знает, что лучше для его подчиненных.

Любая определенная область трудовой активности представляет свои условия труда к персоналу. Так, преподавателям и учителям необходимо являться как специалистами в какой-либо конкретной области знания, так и всесторонне образованными индивидами, которые постоянно занимаются самообразованием и повышением своей квалификации, которые знают и владеют информационными технологиями, а так же инновационными методиками обучения, которые максимально соответствуют условиям, диктуемым инновационным обществом. Как полагают В. А. Шахова и С. А.

Шапиро, большая часть российских преподавателей трудятся ради того дела, которым занимаются, иными словами, являются преданными своему призванию учителя.

Такую точку зрения несложно подтвердить итогами социологического исследования по определению факторов мотивации учителей. В процессе исследования большинство индивидов (около 80 %) на предложенный вопрос

"довольны ли Вы уровнем Вашей заработной платы", дали негативный ответ, однако при этом примерно 90 % преподавателей удовлетворены своим трудом, поскольку она их интересует и дает возможности для самореализации (60 % опрошенных).

"В 2008-2011 годах на кафедре экономики и управления Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина проводилась научная работа", которая была направлена на научно-методическую подготовку и поддержку эксперимента, который проводился в Ленинградской области, по порядку распределения стимулирующей части заработной платы школьных работников, оказываемую для повышения эффективности используемых методов оплаты работы в сфере образования. В процессе этой работы опрашиваемым индивидам было предложено отметить виды нематериального стимулирования преподавателей, которые, как они считают, самые результативные. Структура ответов опрошенных участников представлена в таблице 4. условиях // Социально-экономическое развитие современного общества в условиях реформ

Рейтинг форм нематериального стимулирования

Таблица 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды нематериального стимулирования | Число респондентов, отметивших вид стимулирования | Доля в общей выборке респондентов, в % |
| 1. Благодарность за работу в приказе | 31 | 47,0 |
| 2. Присвоение звания "заслуженный преподаватель" | 29 | 43,9 |
| 3. Предоставление возможности обучаться престижным курсам повышения квалификации | 29 | 43,9 |
| 4. Предоставление дополнительного времени на исследовательскую и методическую работу | 24 | 36,4 |
| 5. Публичная благодарность на собрании, представительном совещании, методическом совете | 15 | 22,73 |
| 6. Приглашения на те или иные проблемные конференции и семинары | 14 | 21,2 |
| 7. Приоритетный учет пожеланий при составлении расписаний занятий | 14 | 21,2 |
| 8. Перевод на самоконтроль | 13 | 19,7 |
| 9. Снижение преподавательской нагрузки | 11 | 16,7 |
| 10. Увеличение самостоятельности | 11 | 16,7 |
| 11. |

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |