



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы
Совершенствование системы материальной мотивации персонала в современной
организации

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
___ 63,4 ___ % авторского текста

Работа ___ рекомендована ___ к защите
рекомендована/не рекомендована

« 01 » 03 20 17 г.
зав. кафедрой 2447
(название кафедры)
___ Рябчук П.Г. ___ ФИО

Выполнил:
Студент группы: 409/114-4-1ВУ
Семенова Галина Николаевна

Научный руководитель:
к.п.н. доцент
Евплова Е.В.

Челябинск
2017

Оглавление

Введение	3
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты управления мотивацией персонала в условиях торгового предприятия	9
1.1. Характеристика процесса мотивации персонала в условиях торгового предприятия.....	9
1.2. Структура системы мотивации персонала в условиях торгового предприятия.....	37
1.3. Пути повышения эффективности управления мотивацией персонала в условиях торгового предприятия.....	61
Выводы по первой главе	70
ГЛАВА 2. Экспериментальная работа по повышению эффективности управления мотивацией персонала в ИП Беглецов И.В.....	73
2.1. Характеристика управления мотивацией персонала в ИП Беглецов И.В.	73
2.2. Рекомендации по повышению эффективности управления мотивацией персонала в ИП Беглецов В.В	80
2.3. Результаты экспериментальной работы	88
Выводы по второй главе.....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
Основные дефиниции по проблематике исследования.....	99
Библиографический список	101

Введение

Актуальность исследования состоит в том, что в самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Изучение и исследование темы работы представляет для нас особый интерес, так как путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособив все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность, понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно - мотивационную личность работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Для понимания инструментов положительной мотивации надо определить, что хотят работники: 1) справедливой заработной платы (зарплата не ниже, чем у работников той же фирмы, работающих не больше, имеющих тот же статус и ту же квалификацию; не ниже, чем зарплата у работника аналогичного профиля аналогичной фирмы; справедливая зарплата с учётом каких-то условных установок); 2) уверенности в завтрашнем дне (хорошая зарплата должна сохраняться на длительный срок); 3) признания собственных заслуг; 4) хорошего руководства (разумный, справедливый, компетентный руководитель, уважительный и опирающийся на психологические подходы); 5) сопричастности (коллективистские императивы М. П. Фоллет); 6) хороших условий труда (условия труда зависят от качества техники, качества освещённости, графика труда, влияния работы на здоровье и т. д.).

Понятийный аппарат мотивации не обходится без опоры на следующие базовые понятия: мотивация, нормативная мотивация, принудительная мотивация, положительная и отрицательная мотивация, стимулирование, мотивы, притязания, ожидания, стимулы, установки и т.д.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с множеством других факторов, включающих в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, и оценки.

Иногда установка очевидна руководителю, но не ясна работнику. В этом случае возникает потребность в установке через когнитивнооценочный процесс.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и Повышение нового сознания, менталитета, а следовательно, и методов мотивации.

На рынке труда появляются работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т. е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда. Однако шансов найти хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в основном у молодых специалистов).

Необходимо отметить, что по мотивации персонала существует широкий круг литературы, где достаточно подробно рассматривается характеристика мотивации, теории содержания мотивации, теории процесса мотивации, потребности человека, методы, функции, задачи мотивации персонала.

Актуальность послужила поводом для формулировки проблемы исследования.

Проблема исследования состоит в разрешении противоречий между:

- социальным заказом к системе управления персоналом и недостаточной разработанностью в практической действительности;
- возросшей потребностью управленческой теории и практики конкретного предприятия разработке практических рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией персонала.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы: «Совершенствование системы материальной мотивации персонала в современной организации».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендации по повышению эффективности управления мотивацией персонала в торговом предприятии.

Объект исследования: процесс управления персоналом в торговом предприятии.

Предмет исследования: процесс управления мотивацией персонала в условиях торгового предприятия.

Для достижения цели исследовательской работы необходимо реализовать следующие **задачи**:

1. Осуществить характеристику процесса управления мотивацией персонала в условиях торгового предприятия.
2. Раскрыть составляющие системы мотивации персонала в торговом предприятии.
3. Внедрить рекомендации по повышению эффективности управления мотивацией персонала в условиях торгового предприятия.
4. Проанализировать итоги внедрения рекомендаций по повышению эффективности управления мотивацией персонала в условиях ИП Беглецов В. В.

Методологической базой исследования послужили работы А. Маслоу, Л. Портера, Ф. Грегера, Д. МакКлелланда, Ф. Тейлора.

Также необходимо отметить работы российских исследователей Виханского О. С. и Наумова А. И. в области управления персоналом. В них рассматриваются общая характеристика мотивации, теории содержания и процесса мотивации. Такие авторы, как Вачугов Д. Д., Березкина Т. Е., Кислякова Н. А. рассматривают мотивацию к труду, теории мотивации и потребности человека, методы мотивации и стимулы к труду.

Методы исследования: анализ литературы, изучение руководящих документов, анкетирование, собеседование с персоналом предприятия, методы количественной обработки результатов исследования.

Практическая значимость исследования: разработать рекомендации по управлению эффективности системы мотивации персонала в условиях торгового предприятия.

База исследования: ИП Беглецов И. В.

Ключевые
метки:

Беглецов, опт, продукты

Категории: Торговля: Продукты питания
Подкатегории: Оптовая продажа продуктов
Основной адрес: 455001 Магнитогорск ул. Вокзальная 2/3
Телефоны: 238628
Web сайт: <http://www.aisbergprod.ru>
E-mail: postmaster@aisbergprod.ru
График работы: Пн-Пт: 09.00-16.00
Сб: 09.00-14.00
Вс : выходной

Структура работы: данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений.

Первая глава посвящена рассмотрению понятия мотивации, дана характеристика теорий содержания мотиваций, подходы к мотивации, характеристика систем оплаты труда, ее структура и виды, показано влияние оплаты труда на эффективность производства.

Во второй главе дана характеристика торгового предприятия, его структурная схема, экономические показатели работы предприятия.

В результате проведенного анкетирования выявлено отношение работников к различным формам оплаты труда. На основании анализа анкет и собеседования с личным составом предприятия, мы обобщаем результаты исследования и разрабатываем рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда с учетом специфики производства.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты управления мотивацией персонала в условиях торгового предприятия

1.1. Характеристика процесса мотивации персонала в условиях торгового предприятия

В литературе встречается много определений мотивации и мотивов. В них всех пытаются различными терминами выразить главное в мотивации: речь идет о процессе, который происходит внутри человека, направляет его поведение и выбор или, иными словами, заставляет его вести себя в какой-то конкретной ситуации определенным образом. Следовательно, понимая процесс мотивации, мы можем значительно лучше понять как себя, так и поведение людей, с которыми мы общаемся, в различных ситуациях.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнять данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать.

Со времени промышленной революции наше общество становилось все более сложным. Технический прогресс радикально изменил отношение к труду и повседневному существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников, то есть как направить их энергию на имеющуюся работу.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда привили работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Этот интерес возрастал по мере расширения личных свобод подчиненного. Чем свободнее становился человек, тем важнее осознание того, что им движет, что заставляет приносить больше пользы.

О. С. Виханский и А. И. Наумов считали, что мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.[1, с.73]

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

1. Физиологические
2. Психологические
3. Социальные

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.[1, с.73]

Третья стадия - определение целей (направления) действия - Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

что я должен получить, чтобы устранить потребность;

что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;

в какой мере я могу добиться того, чего желаю;

насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.[1, с.74]

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.[1, с.74]

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического

развертывания мотивации. Важным фактором является не очевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычлениить» невозможно.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей - при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

По мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

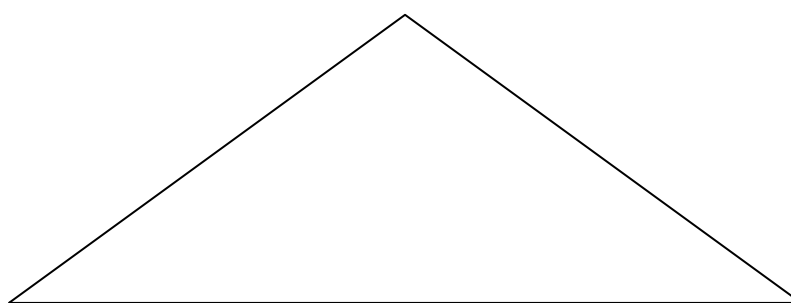
Исходя из вышеизложенного процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Во второй половине XX в. на базе изысканий школы «человеческих отношений» были созданы многочисленные школы мотивации. Однако несправедливо говорить, что школа научного менеджмента вообще отрицает мотивацию.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда. рассмотрим подробнее эти теории.

Современные теории мотивации принято делить на две принципиально различные группы: теории содержания и теории процесса. В сочетании с традиционными подходами они составляют основу действующей практики производственного мотивирования. См. рис.1



Теории содержания

Теории процесса

Рис. 1. Традиционные теории мотивации

Теории содержания делают упор на исследование и объяснение того, что мотивирует и каковы мотивы поведения работника, а теории процесса

разъясняют тот процесс, который даёт продвижение человека к процессу мотивации. [7, с.97]

Теория мотивации Д. Мак Грегора: Известный ученый в области лидерства Д. Мак Грегор, выделяя два основных принципа влияния на поведение людей, сформулировал «теорию х» и «теорию у».

«Теория х» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять трудиться для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория у» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащения содержания работы, улучшения взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий. Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности.

Теория мотивации по А. Маслоу. Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут

удовлетворяться и в будущем, социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка; потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям, потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. [4, с.106] см. рис. 2



Рис. 2. Структура потребностей А. Маслоу

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью,

поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. [4, с.146]

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Теория мотивации Дэвида Мак Клеелланда: С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клеелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности. Согласно теории Мак Клеелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория мотивации Фредерика Герцберга: Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. См. Таблицу 1.

Таблица 1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотивация</i>
<i>Политика фирмы и администрации</i>	<i>Успех</i>
<i>Условия работы</i>	<i>Продвижение по службе</i>
<i>Зарплата</i>	<i>Признание и одобрение результата</i>
<i>Межличностные отношения</i>	<i>Высокая степень ответственности</i>
<i>Степень непосредственного контроля за работой</i>	<i>Возможность творческого и делового роста</i>

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению

А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей. [5, с.188]

Таблица 2

Мотивация или удовлетворение? Как сами работники оценивают различные характеристики своей работы

Факторы повышения производительности	Заставляют работать интенсивнее %	Делают работу более привлекательной %	И то, и др. %
Хорошие шансы Продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	27	22
Оплата, связанная с результатами труда	43	31	16
Признание и одобрение хорошо выполненной работы	41	34	17
Работа, которая заставляет развивать свои способности	40	27	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, позволяющая думать самостоятельно	37	33	17
Высокая степень ответственности	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
Работа, без больших напряжений и стрессов	15	61	13
Удобное расположение	21	56	12
На рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений среды	21	56	12
Работа с людьми, которые нравятся	17	54	13
Хорошие отношения с непосредственным начальником	19	52	12

Достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме	20	49	16
Гибкий темп работы	20	49	12
Значительные доп. льготы	27	45	18

[6, с.373]

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По моему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Основные методы мотивации

Основными методами мотивации персонала, по мнению многих известных исследователей, являются:

1. Использование денег для вознаграждения и стимула.
2. Наложение взысканий.
3. Развитие сопричастности.
4. Мотивирование через саму работу.
5. Вознаграждение и признание достижений.
6. Управление в руководстве.
7. Поощрение и вознаграждение групповой работы.
8. Обучение и развитие сотрудников.
9. Ограничение, лимитирование отрицательных факторов. [1, с.404]

Деньги в качестве заработной платы или других форм вознаграждения (рис.3) - очевидная форма награды. «По мнению Ф.Герцберга повышение заработной платы не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты заработной платы однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности труда. Но следует

учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей» [1, с.404].

Например, в иерархии А.Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания и безопасности, несомненно, могут удовлетворять и потребность в самоуважении, в престиже и статусе, но также и алчности. «Исследования показали, что деньги наиболее привлекательны для определенной группы сотрудников (25%) – молодых, напористых, мобильных профессионалов, по сравнению с другими группами лиц, которые предпочитают престиж и статус (19%) или удобства безопасной жизни и общения с приятелями и коллегами (18%)» [1, с.404]. Ясно, что все люди нуждаются в деньгах, и требуется им платить необходимую сумму для привлечения и удержания в организации. Единственным исключением выступают немногочисленные ситуации, когда внутренняя привязанность к работе превалирует над финансовыми соображениями. Деньги могут вызывать положительную мотивацию при определенных условиях, но Герцберг прав, что неизменная систематическая плата может и демотивировать (рис. 3). «Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует:

1. Платить конкретную зарплату для привлечения и удержания специалистов;
2. Давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости;

3. в результате, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
4. работник уверен, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой» [16, с.36].

«Психологи доказали без всяких сомнений, что человек, над чем-либо работающий, воспринимает как стимул, если его информируют о том, в каком состоянии находится его работа. Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда повысило эти результаты на 12-15%» [1, с.404].

(+) Мотивация

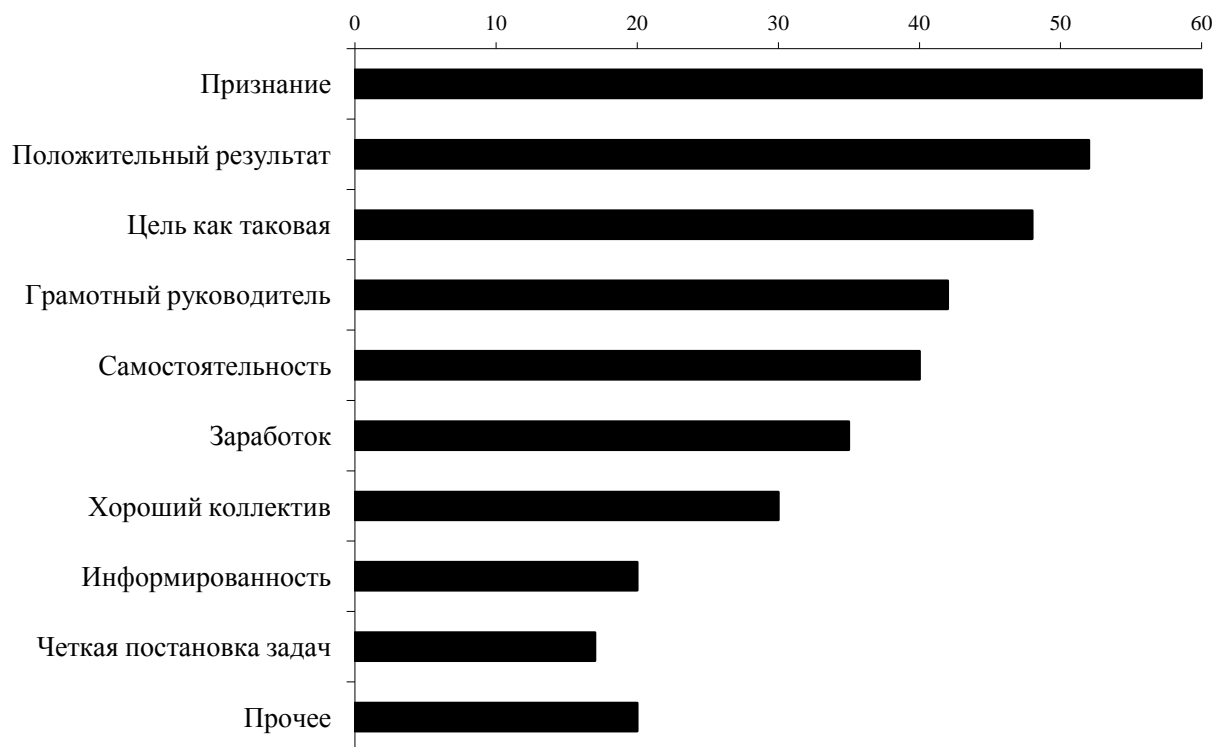


Рис. 3. Значимые элементы мотивации и демотивации

Большинство людей хотят знать, каких результатов они достигают своей работой. Каждая благодарность, награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения.

«Вдвойне дает тот, кто дает вовремя», - гласит поговорка.

Менеджер должен уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это следует сделать сразу, чтобы вызванные у работника приятные эмоции ассоциировались с качественным и своевременным выполнением работы.

В системе мотивации персонала заработная плата занимает ведущее место.

«При организации заработной платы на предприятии необходимо руководствоваться рядом принципов:

1. заработная плата должна начисляться в соответствии с результатами выполненной работы, ее эффективностью и качеством;
2. у работника должна быть материальная заинтересованность в высоких конечных результатах выполненной работы;
3. заработная плата не должна ограничиваться;
4. темпы роста производительности труда должны опережать рост заработной платы;
5. система определения заработной платы должна быть простой и наглядной для сотрудников» [17, с.72].

Система оплаты работников представляет собой комплекс, включающий в себя тарифную систему, оклады, различные формы заработной платы, различные доплаты и надбавки.

Важнейшим мотивирующим фактором является установление непосредственной связи заработной платы с конечными результатами производства.

Таким путем повышается заинтересованность работников в конечных результатах своей работы. При этом заработная плата работников не должна ограничиваться максимальными пределами, что становится мощным стимулом повышения заинтересованности работников в эффективности работе.

Усиление связи оплаты работников с конечными результатами должно стать основной мерой, направленной на повышение эффективности и качества работы. Важно, чтобы фактическая заработная плата каждого работника была поставлена в прямую зависимость от его личного трудового вклада в конечный результат деятельности предприятия и не ограничивалась каким-либо пределом.

Системы оплаты работников базируются на нескольких основаниях:

1. уровне профессиональной квалификации;
2. выслуге лет;
3. объеме выполняемых работ;
4. сложности функций и мере ответственности;
5. времени выполнения работы;
6. продолжительности операций и др.

Любая система вознаграждения должна создавать у работников уверенность и чувство защищенности.

Необходимо, чтобы работники сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач, не отвлекаясь на то, как прокормить и одеть семью, обеспечить крышу над головой. Эти задачи должна решать гарантированная часть заработной платы. В то же время дополнительные средства мотивации призваны активно воздействовать на повышение эффективности выполнения работы.

«На сегодняшний день в мире существует три системы организации труда и заработной платы работников: японская, евро-американская и китайская» [17, с.74].

В соответствии с японской системой должность работника и его заработная плата увязывается с возрастом. Эта система исторически сложилась в Японии и связана с традициями этой страны. В Японии существует система пожизненного найма, когда фирма фактически принимает на работу будущих выпускников колледжей и университетов, контролируя процесс их обучения.

Японской системе пожизненного найма свойственен существенный недостаток - отсутствие стимулирующей роли оплаты труда как для молодых сотрудников, которые, обладая даже высоким уровнем профессионализма, не могут повысить свой статус в организации, так и для более старших работников, которые не заинтересованы в повышении эффективности работы.

Евро - американской системе свойственна увязка должности и заработной платы со стажем работы в данной фирме. Отличие от японской модели состоит в том, что работники, не соответствующие занимаемой должности, обычно подлежат увольнению, а не понижению в должности. Хотя в целом этой системе свойственны те же недостатки, что и японской: отсутствие четко выраженной мотивации у работников к более эффективной работе.

Главное - соответствовать своей должности, а с увеличением стажа работы будет и повышение в должности, и увеличение заработной платы.

В китайской модели применяется система дифференциации работников по результатам экзаменов. По результатам аттестации работникам присваиваются квалификационные разряды. Тем не менее, присвоение этих разрядов носит довольно субъективный характер и осуществляется на основании оценки прежних результатов работы, что создает отрыв от реальных результатов деятельности работника на текущий период.

Помимо этого, оценивается, как правило, не качество труда того или иного работника, а сложность его работы, что также не стимулирует качественный труд. Кроме того, существует определенный разрыв между

разрядами, что приводит к тому, что работник, не уверенный в своих возможностях повысить разряд, теряет мотивацию к более эффективности работе.

Сотрудникам требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение.

Метод взысканий, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы. Имеет ли значение, как и где налагают взыскание? Допустимы ли формы общественного взыскания?

«Если вы вдруг совершили нарушение дисциплины, где бы вы предпочли подвергнуться общественному осуждению? Ответы разделились следующим образом: в бригаде - 77,4%, в цехе - 18%, в коллективе предприятия - 4,3%. На вопрос: «Где бы вы предпочли услышать общественное признание ваших трудовых достижений?», ответы разделились так: в бригаде - 5,4%, в цехе - 39,7%, в коллективе предприятия - 54,9%. Это - информация для размышления» [1, с.406].

«Для мотивации важна также процедура депремирования - уменьшения размера уже заработанной премии при нарушении трудовой. Производственной и технологической дисциплины (от 5 до 100%) Являясь наказанием для работника, депремирование четко оговаривает, каких действий и фактов следует избегать в работе, что противоречит культуре компании, ее нормам и ценностям» [18, с.19].

Развитие сопричастности и идентификации сотрудников с организацией, а также с ценностями, целями организации мотивирует работников на повышение эффективности труда.

Вовлеченность в работу - а также интерес и увлеченность работой - можно создать, обратившись к факторам внутренней мотивации, таким, как ответственность, стремление к успеху и признанию.

Следует учитывать эти принципы при мотивации персонала.

Вовлеченность в работу создается, кроме того, качеством управления.

Руководители должны понимать, что они добьются повышения мотивации и приверженности работников, если постоянно будут уделять внимание делегированию полномочий и предоставлять работникам возможность использовать свои навыки и способности в работе.

Упражнение в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации позволяет улучшить эффективность деятельности персонала.

Умелое руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа.

Большое значение также имеет личность и стиль управления руководителя.

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе.

К внутренним стимулам относят: чувство удовлетворения от процесса работы, от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно.

Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. И они обесцениваются, если раздаются и получаются незаслуженно «налево и направо».

«Ограничение отрицательных факторов предполагает минимизацию отрицательных гигиенических факторов, которые выделил Герцберг:

1. Несправедливая система оплаты труда работников;
2. Плохие условия работы;
3. Неадекватный надзор;
4. Неоправданно ограничивающие или бюрократические практики и другие»[1, с.407].

«Руководитель должен иметь в виду две цели:

1. Снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации (табл.3);
2. Увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных)»[1, с.407].

Таблица 3

Регуляторы мотивации

1. Рабочая среда	2. Вознаграждения	3. Безопасность
Удобное рабочее место Низкий уровень шума Эргономика, дизайн Столовая Чистота Хорошие физические условия работы	Хорошая заработная плата, справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, дивиденды от прибыли, акции) Социальные блага (жилье, детские сады, медобслуживание, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание)	Ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы Уважение признание, одобрение со стороны коллег и руководителя Хорошие отношения в коллективе
Главные мотиваторы		
4. личный рост	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
Возможности для обучения Возможность карьеры Рост ответственности и влияния Возможность экспериментирования,	Ощущение полезности своей работы Информированность о делах, планах, перспективах фирмы Интерес и учет руководством личных	Усложняющаяся работа, требующая роста мастерства Возрастающая ответственность Соревновательный эффект (быть лучше

творчества, самовыражения	мнений работников Совместное принятие решений	другого) Постановка трудных и интересных трудовых целей
------------------------------	---	--

«В общем виде выделяют следующие методы стимулирования результативности труда:

1. Экономические методы (денежные поощрения либо наказания);
2. Целевой метод (постановка конкретных и ясных трудовых целей).
3. Метод расширения и обогащения работ (расширить работу – это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают более сложную или работу более высокого порядка, более разнообразную, значимую, самостоятельную).
4. Метод соучастия, или привлечения работников (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).
5. Результативность работы персонала зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления, применяемого руководителем» [1, с.133].

«Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий другим стран весьма существенны по многим параметрам. Но прежде всего:

Первой отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что на российских предприятиях длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего применения.

Вторая отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми» [1, с.133].

Всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов (которые базируются и функционируют на основе законодательных актов).

Третья отличительная способность состоит в том, что «мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате»[1, с.145].

Четвертая отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Пятая отличительная особенность мотивационных систем России состоит в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда.

Шестая отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что «ни одна их мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального

поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран.

Седьмая особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса.

Таким образом, механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит, прежде всего, от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для трудового коллектива, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна их мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда работников, в том числе управленческих кадров.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

-что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия.

-каково соотношение внутренних и внешних сил;

-как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.[1, с.133]

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего

конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности если мотив вызывает действия по устранению потребности то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию.

Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя отдельные из них.[1, с.76]

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.[1, с.76]

В зависимости от того что преследует мотивирование, какие, задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе что ты хочешь, а ты даешь мне что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия то и процесс мотивирования может не состояться.[1, с. 77]

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет Повышение определенной мотивационной структуры человека. В этом случае реагирует на основное внимание, обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действию человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективном управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.[1, с.77]

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей,

обещания, носители обязательств и возможностей, предложенных человеку, в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.[1, с.77]

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

О. С. Виханский и А. И. Наумов считали, что очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может, осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые

действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.[1, с.78]

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится что это следующие характеристики деятельности:

- усилие;
- старание;
- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает какие, усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.[1, с.72]

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.[1, с.72]

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело - это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может

выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.[1, с.73]

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям «спустя рукава», безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность.[1, с.73]

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.[1, с.73]

1. 2. Структура системы мотивации персонала в условиях торгового предприятия

Понятие «система» широко используется в науке, технике и повседневной жизни, когда говорят о некоторой упорядоченной совокупности любого содержания. Система является фундаментальным понятием, как системотехники, так и базовых теоретических дисциплин (теории систем, исследования операции, системного анализа и

кибернетики). Система - это объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, сведений, а также знания о природе, обществе и т. п. Каждый объект, чтобы его можно было считать системой, должен обладать четырьмя основными свойствами или признаками (целостностью и делимостью, наличием устойчивых связей, организацией и эмерджентностью).

Основные признаки систем

Целостность и делимость. Система - это, прежде всего целостная совокупность элементов. Это означает, что, с одной стороны, система - целостное образование и, с другой - в ее составе отчетливо могут быть выделены целостные объекты (элементы). При этом следует иметь в виду, что элементы существуют лишь в системе. Вне системы это в лучшем случае объекты, обладающие системнозначимыми свойствами. При вхождении в систему элемент приобретает системноопределенное свойство взамен системнозначимого. Для системы первичным является признак целостности, т. е. она рассматривается как единое целое, состоящее из взаимодействующих частей, часто разнокачественных, но одновременно совместимых.

Наличие устойчивых связей. Наличие существенных устойчивых связей (отношений) между элементами или (и) их свойствами, превосходящих по мощности (силе) связи этих элементов с элементами, не входящими в данную систему, является следующим атрибутом системы. Система существует как некоторое целостное образование, когда мощность (сила) существенных связей между элементами системы на интервале времени, не равном нулю, больше, чем мощность связей этих же элементов с внешней средой. Для информационных связей оценкой потенциальной мощности может служить пропускная способность данной информационной системы, а реальной мощности - действительная величина потока информации. Однако в общем случае при оценке мощности

информационных связей необходимо учитывать качественные характеристики передаваемой информации (ценность, полезность, достоверность и т. п.). Организация. Это свойство характеризуется наличием определенной организации, что проявляется в снижении энтропии (степени неопределенности) системы $H\{S\}$ по сравнению с энтропией системоформирующих факторов $H\{F\}$, определяющих возможность создания системы. Эмерджентность предполагает наличие таких качеств (свойств), которые присущи системе в целом, но не свойственны ни одному из ее элементов в отдельности. Наличие интегрированных качеств показывает, что свойства системы хотя и зависят от свойств элементов, но не определяются ими полностью. Отсюда можно сделать выводы:

1. система не сводится к простой совокупности элементов;
2. расчленив систему на отдельные части, изучая каждую из них в отдельности, нельзя познать все свойства системы в целом.

Любой объект, который обладает всеми рассматриваемыми свойствами можно называть системой. Одни и те же элементы (в зависимости от принципа, используемого для их объединения в систему) могут образовывать различные по свойствам системы. Поэтому характеристики системы в целом определяются не только и не столько характеристиками составляющих ее элементов, сколько характеристиками связей между ними. Наличие взаимосвязей (взаимодействия) между элементами определяет особое свойство сложных систем - организованную сложность. Добавление элементов в систему не только вводит новые связи, но и изменяет характеристики многих или всех прежних взаимосвязей, приводит к исключению некоторых из них или появлению новых.

Первоначально в жизни человеческого сообщества труд воспринимался как наказание, как неизбежное, но необходимое зло. Долгое время считалось, что труд не может принести радости и противоречит природному признанию человека. Труд был для человека в тягость, и основным являлось желание

избежать неуспеха в жизни. Вряд ли будет справедливым утверждение о том, что в настоящее время любой труд приносит только удовольствие. Многие виды трудовой деятельности практически в любой сфере жизнедеятельности не создают ощущение чего-то радостного и светлого, несмотря на все попытки облегчения такого труда. Однако в любом случае труд всегда был связан с определенным отношением к нему человека через удовлетворение его потребностей [20, с.179].

Потребность – это нужда в чем-либо объективно необходимым для возобновления жизнедеятельности и развития личности или социальной группы. Это может быть и то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она требует своего удовлетворения. Потребности могут возникать как осознанно, так и бессознательно. При этом не все потребности осознаются и сознательно устраняются. Даже устраненная на данный момент времени потребность не предполагает, что она устроена навсегда. Многие потребности периодически возобновляются, могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека [39, с.360].

В основе жизнедеятельности человека лежит удовлетворение базовых (основных) потребностей. Большинство психологов склоняются к мнению, что можно выделить первичные и вторичные потребности. Первичные, как правило, являются врожденными и включают в себя физиологические потребности организма в пище, воде, дыхании, отдыхе и т. п. Такие потребности заложены в человеке генетически. В отличие от первичных, вторичные потребности являются психологическими и обычно осознаются с социальным опытом. Учитывая, что у разных людей приобретенный социальный опыт различен, то и вторичные потребности различны и более разнообразны, чем первичные. Это, например, потребность в уважении, привязанности, богатстве, власти, принадлежности к определенной социальной среде. Помимо этого, человек стремится к удовлетворению духовных потребностей. К ним относят потребности в определении смысла

жизни, понимании других людей, определения места человека в социальном окружении. Австрийский ученый В. Франкл рассматривал потребность в смысле жизни как наиболее важную в структуре личности, оказывающую влияние на жизнедеятельность человека в целом, в том числе на его трудовую деятельность [23, с.106].

Согласно В. Франклу неудовлетворения потребности в смысле жизни, которую человек не всегда может осознать и сформулировать, зачастую приводит к возникновению «экзистенциальной фрустрации». Удовлетворение этой потребности находится в прямой зависимости от личностных особенностей человека и его воспитания. В ряде случаев неудовлетворенность потребности в смысле жизни может принимать уродливые формы стремления к богатству, власти [47, с.388].

Американский исследователь Стивен Рейс считает, что жизненными желаниями человека руководят шестнадцать мотивов. При этом их влияние не одинаково и в гораздо большей степени индивидуально. Согласно Рейсу, желания-мотивы ранжируются в следующем порядке: власть, независимость, любознательность, одобрения, порядок, экономия, честь, идеализм, общение, семья, положение в обществе, месть, любовные отношения, еда, физические упражнения, спокойствие. Несомненно, что у каждого человека указанные желания-мотивы проявляются в разной степени: кто-то стремится к власти, а кто-то к спокойствию. Но при этом индивидуализм личности не терпит насилия, в результате чего нельзя обучить человека стремлению к экономии, если у него на первом месте желание-мотив к любовным отношениям [49, с.249].

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека проявляется в выборе стимулов [48, с.203].

Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и

рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. В основе того или иного поступка может лежать борьба поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделиться основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие [33, с.95].

Мотивационная сфера проявляется так же, как и другие структурные образования личности, во множестве качеств. От особенностей преобладающих мотивов зависит то, какие именно свойства и качества личности будут формироваться легче, быстрее, какие - с большими трудностями, медленнее [43, с.97].

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить» когда необходимость в его труде отпадает. Даже если человек должен выполнить рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, работу, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, - даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Рабовладельческая система ведения хозяйства и коммунистическая лагерная система наглядно доказали, что вопреки воле и желанию человека от него нельзя добиться многого [11, с.135].

Имея определенное расположение, имея желание и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» её, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает работу, можно, в отличие от принуждения,

требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей [47, с.358].

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. [40, с.131].

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [40, с.133].

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и Повышение нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

На рынке труда появляются работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т. е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда. Однако шансов найти хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в основном у молодых специалистов).

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации [35, с.406].

Основные задачи мотивации:

1) Повышение у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

2) обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

3) Повышение у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

- процесса мотивации в организациях
- индивидуальной и групповой мотивации.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации, сущность которых рассмотрим ниже.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы (по разным причинам), а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания [37, с.149].

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека, т. е. осознанного ощущения недостатка в чем-либо. Ощущение недостатка в чем-либо имеет вполне определенную цель, которая и служит средством удовлетворения потребностей [46, с.477].

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека [51, с.254].

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от

множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию.

Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя отдельные из них [19, с.113].

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования [39, с.364].

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования [10, с.134].

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, то какие мотивы могут побуждать

человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования может не состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет Повышение определенной мотивационной структуры человека. В этом случае реагирует на основное внимание, обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действию человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования [10, с.135].

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенных человеку, в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю [11, с.235].

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми [41, с.169].

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

О. С. Виханский и А. И. Наумов считали, что очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей [40, с.136].

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может, осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия [21, с.259].

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за

сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы [40, с.137].

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе [9, с.137].

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело - это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям «спустя рукава», безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему

мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность [46, с.680].

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей [14, с.170].

О. С. Виханский и А. И. Наумов считали, что мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии [9, с.169].

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель [40, с.139].

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

- 1) физиологические;
- 2) психологические;
- 3) социальные.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность [9, с.142].

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения

новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [40, с.139].

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является не очевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычлениить» невозможно [51, с.348].

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей - при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия [6, с.88].

По мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у

одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому [9, с.173].

Исходя из вышеизложенного процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению [6, с.100].

Современные теории мотивации принято делить на две принципиально различные группы: теории содержания и теории процесса. В сочетании с традиционными подходами они составляют основу действующей практики производственного мотивирования [38, с.140].

Первая группа основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности; анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: 1) теория иерархии потребностей, разработанная Абрахамом Маслоу; 2) теория ERG, разработанная Альдерфером; 3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда и 4) теория двух факторов Герцберга [47, с.345].

Абрахам Маслоу является одним из известнейших представителей бихевиористского направления в ряду учений об управлении. Широко известная и широко признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки.

- Люди постоянно ощущают какие-то потребности.

- Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.

- Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.

- Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.

- Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.

- Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

- Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения.

- Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня.

- Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня [40, с.170].

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в воздухе, убежище и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем, социальные потребности -

необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка; потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям, потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей;

- потребности принадлежности и причастности - стремление к участию в совместных действиях, к дружбе, любви, участие в общественных мероприятиях и т. п.;
- потребности признания и самоутверждения – отражает желания быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали за это;
- потребности самовыражения – стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рисунок 2) [9, с.147]



Рис. 4. Пирамида А. Маслоу

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это

сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Теория иерархического построения потребностей Маслоу не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей. Основная задача этой теории состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на человека, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом [40, с.143].

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

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

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу [47, с.485].

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамида Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту

часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т. п. [42, с.212].

Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом он считает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действий потребностей более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз - процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность [55, с.309].

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является теория приобретенных потребностей МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния соучастия и потребности властвования. В соответствии с идеями МакКлелланда, эти потребности, если они достаточно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. На основе проведенных исследований МакКлелланд пришел к выводу, что

данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ.

Потребность соучастия появляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Стремление установить и поддерживать хорошие отношения, стремление получить одобрение поддержку со стороны окружающих. Важен тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям [50, с.450].

Потребность властвовать развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя действия и поведение других людей.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически. Более того, проявления влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависят от их взаимовлияния [39, с.364]. Теория мотивации Фредерика Герцберга: эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой (таблица 2.).

Таблица 4

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

На основе разработанной концепции двух факторов Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности, менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность [9, с.150].

Теория ожидания своими корнями уходит в тридцатые годы и связана в значительной мере с разработками Курта Левина. Основными же разработчиками собственно концепций ожидания применительно к мотивации и поведению человека в организации можно назвать В. Врума, а также Л.Портера и Э. Лоулера [40, с.153].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью [35, с.367].

По нашему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование [10, с.325].

Основными методами мотивации персонала, по мнению многих известных исследователей, являются:

1. Использование денег для вознаграждения и стимула.
2. Наложение взысканий.
3. Развитие сопричастности.
4. Мотивирование через саму работу.
5. Вознаграждение и признание достижений.
6. Управление в руководстве.
7. Поощрение и вознаграждение групповой работы.
8. Обучение и развитие сотрудников.
9. Ограничение отрицательных факторов [1, с.50].

Деньги в качестве заработной платы или других форм вознаграждения – очевидная форма награды [45, с.249].

По мнению Ф.Герцберга: «Повышение заработной платы не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда, хотя недостаток денег или задержка выплаты заработной платы однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности труда. Но следует учитывать, что деньги являются

средством достижения различных целей, прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей»

Например, в иерархии А.Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания и безопасности, несомненно, могут удовлетворять и потребность в самоуважении, в престиже и статусе, но также вещемании и алчности [55, с.310].

В системе мотивации персонала заработная плата занимает ведущее место.

1.3. Пути повышения эффективности управления мотивацией в условиях торгового предприятия

При организации заработной платы на предприятии необходимо руководствоваться рядом принципов:

- заработная плата должна начисляться в соответствии с результатами выполненной работы, ее эффективностью и качеством;
- у работника должна быть материальная заинтересованность в высоких конечных результатах выполненной работы;
- заработная плата не должна ограничиваться;
- темпы роста производительности труда должны опережать рост заработной платы;
- система определения заработной платы должна быть простой и наглядной для сотрудников [53, с.256].

Система оплаты работников представляет собой комплекс, включающий в себя тарифную систему, оклады, различные формы заработной платы, различные доплаты и надбавки [15, с.41].

Важнейшим мотивирующим фактором является установление непосредственной связи заработной платы с конечными результатами производства.

Заработная плата - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий

выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера [27, с.325].

Таким путем повышается заинтересованность работником в конечных результатах своей работы. При этом заработная плата работников не должна ограничиваться максимальными пределами, что становится мощным стимулом повышения заинтересованности работников в эффективности работе.

Усиление связи оплаты работников с конечными результатами должно стать основной мерой, направленной на повышение эффективности и качества работы. Важно, чтобы фактическая заработная плата каждого работника была поставлена в прямую зависимость от его личного трудового вклада в конечный результат деятельности предприятия и не ограничивалась каким-либо пределом [25, с.38].

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами [55, с.324].

Системы оплаты работников базируются на нескольких основаниях:

- уровне профессиональной квалификации;
- выслуге лет;
- объеме выполняемых работ;
- сложности функций и мере ответственности;
- времени выполнения работы;
- продолжительности операций и др.

Любая система вознаграждения должна создавать у работников уверенность и чувство защищенности.

Необходимо, чтобы работники сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач, не отвлекаясь на то, как прокормить и одеть семью, обеспечить крышу над головой. Эти задачи должна решать

гарантированная часть заработной платы. В то же время дополнительные средства мотивации призваны активно воздействовать на повышение эффективности выполнения работы [12, с.356].

На сегодняшний день в мире существует три системы организации труда и заработной платы работников: японская, евро-американская и китайская.

В соответствии с японской системой должность работника и его заработная плата увязывается с возрастом. Эта система исторически сложилась в Японии и связана с традициями этой страны. В Японии существует система пожизненного найма, когда фирма фактически принимает на работу будущих выпускников колледжей и университетов, контролируя процесс их обучения.

Японской системе пожизненного найма свойственен существенный недостаток - отсутствие стимулирующей роли оплаты труда как для молодых сотрудников, которые, обладая даже высоким уровнем профессионализма, не могут повысить свой статус в организации, так и для более старших работников, которые не заинтересованы в повышении эффективности работы [26, с.14].

Евро-американской системе свойственна увязка должности и заработной платы со стажем работы в данной фирме. Отличие от японской модели состоит в том, что работники, не соответствующие занимаемой должности, обычно подлежат увольнению, а не понижению в должности. Хотя в целом этой системе свойственны те же недостатки, что и японской: отсутствие четко выраженной мотивации у работников к более эффективной работе.

Главное - соответствовать своей должности, а с увеличением стажа работы будет и повышение в должности, и увеличение заработной платы [36, с.468].

В китайской модели применяется система дифференциации работников по результатам экзаменов. По результатам аттестации работникам присваиваются квалификационные разряды. Тем не менее, присвоение этих разрядов носит довольно субъективный характер и осуществляется на

основании оценки прежних результатов работы, что создает отрыв от реальных результатов деятельности работника на текущий период [5, с.260].

Помимо этого, оценивается, как правило, не качество труда того или иного работника, а сложность его работы, что также не стимулирует качественный труд. Кроме того, существует определенный разрыв между разрядами, что приводит к тому, что работник, не уверенный в своих возможностях повысить разряд, теряет мотивацию к более эффективности работе [28, с.259].

Сотрудникам требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение.

Метод взысканий, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивирует его к улучшению своей работы.

Развитие сопричастности и идентификации сотрудников с организацией, а также с ценностями, целями организации мотивирует работников на повышение эффективности труда [16, с.133].

Вовлеченность в работу, а также интерес и увлеченность работой - можно создать, обратившись к факторам внутренней мотивации, таким, как ответственность, стремление к успеху и признанию.

Следует учитывать эти принципы при мотивации персонала.

Вовлеченность в работу создается, кроме того, качеством управления [29, с.215].

Руководители должны понимать, что они добьются повышения мотивации и приверженности работников, если постоянно будут уделять внимание делегированию полномочий и предоставлять работникам возможность использовать свои навыки и способности в работе [17, с.57].

Упражнение в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации позволяет улучшить эффективность деятельности персонала.

Умелое руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа.

Большое значение также имеет личность и стиль управления руководителя [31, с.154].

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе.

К внутренним стимулам относят: чувство удовлетворения от процесса работы, от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач [2, с.190].

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение разнообразно.

Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. И они обесцениваются, если раздаются и получаются незаслуженно «налево и направо» [25, с.40].

Ограничение отрицательных факторов предполагает минимизацию отрицательных гигиенических факторов, которые выделил Герцберг:

- несправедливая система оплаты труда работников;
- плохие условия работы;
- неадекватный надзор;
- неоправданно ограничивающие или бюрократические практики и другие [9, с.154].

Руководитель должен иметь в виду две цели:

1. снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации (табл.);
2. увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных).

Регуляторы мотивации

1. Рабочая среда	2. Вознаграждения	3. Безопасность
Удобное рабочее место, низкий уровень шума, эргономика, дизайн, столовая, чистота, хорошие физические условия работы.	Хорошая заработная плата, справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, дивиденды от прибыли, акции). Социальные блага (жилье, детские сады, медобслуживание, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание).	Ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы. Уважение признание, одобрение со стороны коллег и руководителя. Хорошие отношения в коллективе.
Главные мотиваторы		
4. личный рост	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
Возможности для обучения. Возможность карьеры. Рост ответственности и влияния. Возможность экспериментирования, творчества, самовыражения	Ощущение полезности своей работы. Информированность о делах, планах, перспективах фирмы. Интерес и учет руководством личных мнений работников. Совместное принятие решений.	Усложняющаяся работа, требующая роста мастерства. Возрастающая ответственность. Соревновательный эффект (быть лучше другого). Постановка трудных и интересных трудовых целей.

В общем виде выделяют следующие методы стимулирования результативности труда:

1. Экономические методы (денежные поощрения либо наказания);
2. Целевой метод (постановка конкретных трудовых целей).
3. Метод расширения и обогащения работ (расширить работу – это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают более сложную или работу более высокого порядка, более разнообразную, значимую, самостоятельную).

4. Метод соучастия, или привлечения работников (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).
5. Результативность работы персонала зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления, применяемого руководителем [3, с.28].

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий другим стран весьма существенны по многим параметрам [4, с.44].

Первой отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что на российских предприятиях длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна-единственная мотивационная модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего применения.

Вторая отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и неизблемыми [55, с.315].

Всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов (которые базируются и функционируют на основе законодательных актов) [31, с.254].

Третья отличительная особенность состоит в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

Четвертая отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности, как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Пятая отличительная особенность мотивационных систем России состоит в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда.

Шестая отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна их мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран.

Седьмая особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса [55, с.317].

Таким образом, механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит, прежде всего, от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для трудового коллектива, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна их мотивационных моделей не способна полностью

устранить противоречия в стимулировании труда работников, в том числе управленческих кадров [54, с.269].

Выводы по первой главе

На сегодняшний день существует множество теорий мотивации персонала, посредством которых наиболее часто пытаются объяснить мотивы поведения людей:

«Иерархия потребностей А.Маслоу». А.Маслоу создал пятиступенчатую иерархическую модель потребностей (физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в уважении, потребность в самовыражении).

«Потребности по власти, успехе (достижении целей) и аффилиации (стремлении к принадлежности) Д. Мак Клеелланда». Согласно утверждению Дэвида Мак Клеелланда структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, к власти, к признанию.

«Двухфакторная модель Ф.Герцберга». Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Первая группа (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы.

«Теория оживания В. Врума», где не только потребностью является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

«Теория Х» и «Теория У» Д. Макгрегора». Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе факторов в той или иной степени влияющих на работника, а также определяющих качество и интенсивность труда можно применить два подхода к управлению: «Теория Х» - основана на авторитарном стиле управления, «Теория У» - основана на демократическом стиле управления.

«Мотивационная модель справедливости». Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающих в аналогичном окружении.

Тем не менее, все эти теории востребованы не в полной мере, поскольку в отношении их довольно часто высказываются упреки и критические замечания (рассмотренные нами в пункте 1.1).

Противоречия, высказанные разными авторами в отношении мотивационных моделей, главным образом, направлены на их совершенствование.

Эффективность той или иной мотивационной модели можно проверить только путем внедрения их на практике с учетом среды, существующей в организации. Несомненно, одно, что отсутствие таких моделей на российских предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Следует также отметить, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и к отрицательным последствиям (с учетом мотиваторов и демотиваторов (рис. 3), особенно если в организации существуют неформальные группы).

Из рассмотренных мною мотивационных методов можно выделить наиболее значимые и применяемые на практике:

1. использование денег для стимула (а также и для вознаграждения) работников;
2. система поощрений и взысканий;
3. развитие сопричастности у работников организации.

По А. Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания, а также в самоуважении, в престиже и статусе.

Деньги в качестве заработной платы – очевидная и важнейшая форма награды (рис.2).

В мире существует три системы организации труда и заработной платы работников: японская, евро-американская и китайская.

В соответствии с японской системой должность работника и его заработная плата увязывается с возрастом.

Евро-американской системе свойственна увязка должности и заработной платы со стажем работы в данной фирме.

В китайской модели применяется система, где по результатам аттестации работникам присваиваются квалификационные разряды и на основании этого устанавливается заработная плата.

Главным мотиваторами для работников различных организаций служат:

1. личный рост (возможность карьеры, творчества, самовыражения, рост ответственности и влияния);
2. чувство причастности (ощущение полезности своей работы, интерес и учет руководством личных умений и навыков, информированности о деньгах, планах, перспективах организации);
3. интерес и вызов (возрастающая ответственность, соревновательный эффект, т.е. быть лучше другого, постановка трудных и интересных трудовых целей и задач).

Предоставляются весьма существенными, по многим параметрам, системы мотивации персонала предприятий России от систем мотивации предприятий других стран.

На практике российских предприятий длительное время широко использовалась единственная мотивационная модель – «кнута и пряника», которая и на сегодняшний день не утратила своего применения.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и т.д.

Накопленный опыт российских предприятий в части морального поощрения работников организаций заслуживает одобрения и широкого распространения на предприятиях других стран.

ГЛАВА 2. Экспериментальная работа по повышению эффективности управления мотивацией персонала в ИП Беглецов И.В.

2.1. Характеристика управления мотивацией персонала в ИП Беглецов И.В.

По мнению известных учёных в области человеческих ресурсов В. В. Травина и В. А. Дятлова: «Успех любой реформы во многом определяется тем, насколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в той области, которая подлежит изменению. Экономическая реформа предполагает утверждение таких условий хозяйствования, при которых трудящиеся получают реальную возможность распоряжаться результатами своего труда. Но при этом надо, чтобы эти условия были адекватно восприняты людьми, пробудили у них интерес к трудовой деятельности, способствовали развитию трудовой мотивации».[8, с.145]

Проведём анализ мотивационного механизма на примере ИП Беглецов И.В.

ИП Беглецов И.В. работает на рынке г. Магнитогрска на протяжении трёх лет. Является типичным представителем малого бизнеса. Основной вид деятельности производство сахара-рафинада и оптовая продажа производимой продукции.

Хотя организация ИП Беглецов И.В. была образована три года назад, но до настоящего времени кадровая документация не велась. На данном этапе служба персонала занимается подготовкой коллективного договора, оформлением трудовых договоров.

На фирме числятся 44 работника из них: 1 бухгалтер, 1 генеральный директор, 1 коммерческий директор, 1 зам. Директора по общим вопросам, 1 инженер по технике безопасности, 1 начальник службы безопасности, 1 менеджер по кадрам, 1 управляющий отделом сбыта, 3 менеджера по сбыту готовой продукции, 1 управляющий производством, 4 оператора сахарного оборудования, 24 фасовщицы готовой продукции, 4 грузчика.

Менеджер и операторы имеют достаточный багаж знаний и опыт работы в других фирмах г. Магнитогорска.

Качество сахара-рафинада соответствующее ГОСТу 22-94, применение гибкой системы скидок, работа с отсрочкой платежа, внимательное отношение к клиентам позволяет фирме развиваться на данном этапе.

В фирме преимущественно применяется денежная система мотивации. В сущности, она представляет собой денежное вознаграждение за единицу выпущенной или реализованной продукции - для менеджера и фасовщиц. Для остальных сотрудников стабильный оклад.

Рассчитаем заработную плату менеджера: в среднем за календарный месяц производят 120 тонн сахара-рафинада, оплата менеджеру за 1 кг. реализованного сахара-рафинада 0,20 руб.

Итого: $120\ 000 \times 0,20 = 24000$ руб.

У фасовщиц сменная работа, по графику сменности у них выходит примерно 15 смен в месяц, норма выработки - упаковать 1000 кг. сахара-рафинада в смену, оплата за 1 кг. 0,76 руб., примерная заработная плата фасовщицы составляет:

$1000 \times 0,76 = 760$ руб./смена $\times 15$ смен = 11400 руб.

Остальные работники имеют фиксированную заработную плату согласно штатному расписанию:

- оператор получает 600 руб./ смена $\times 15$ смен = 9000 руб. /месяц
- бухгалтер оклад 15000 руб./ месяц
- ген. Директор 20000 руб./ месяц
- ком. Директор 20000 руб. / месяц
- грузчики 400 руб. / смена $\times 15$ смен = 6000 руб. /месяц

Также на фирме существуют вычеты от заработной платы:

- за опоздание на работу до получаса 100 руб., свыше получаса 150 руб.
- за невыход на работу без уважительной причины 300 руб.
- за выход на работу в нетрезвом виде от 500 руб. до полного отстранения от работ на этот день.

Такая система мотивации не достаточно эффективна, так как компания не получает максимальную отдачу от фасовщиц и операторов, а также существует текучесть кадров. По технической характеристике оборудования, производительность одного станка 1200 кг., а фактически производят не более 1000 кг. в смену, следовательно компания недополучает 200 кг. в смену, с одного станка, это 12010 кг. в месяц.

В связи с этим, возникла необходимость в пересмотре действующей системы мотивации персонала ИП Беглецов И.В.

Целью исследовательской работы является выявить существующую систему мотивации персонала, созданную у ИП Беглецов И.В.

Вследствие того, что информация о коммерческой деятельности является конфиденциальной, в данной работе были использованы только те материалы, которые находятся в открытом доступе.

Не смотря на то, что у ИП Беглецов И.В. существует корпоративный кодекс, который призван создавать атмосферу взаимоуважения и доверия в трудовом коллективе, содействовать эффективности деятельности и перспективному развитию организации; также корпоративный кодекс определяет личные качества, присущие работникам ИП Беглецов И.В., и нравственные нормы, которыми надлежит им руководствоваться при исполнении должностных обязанностей, установленных заключенным с ними трудовым договором, на практике он не действует (см. 1).

Была проведена работа по анализу рабочих мест (должностей) путём исследования организационной структуры ИП Беглецов И.В. (см. 2), а также локальных нормативных актов, существующих в организации и кадровой документации. Также было проведено структурированное интервью с руководителями и специалистами относительно выполняемого ими функционала и разработан вопросник на определение степени мотивации к трудовой деятельности.

Основная методика, которую менеджер по работе с персоналом и я применили для анализа рабочих мест, основывается на принципе

комбинации полуструктурированного интервью и вопросника (см. 3, 4, 5). Она позволяет получить довольно точные и достоверные сведения о работе за сравнительно короткий промежуток времени. Несмотря на то, что с помощью вопросника представляется возможным получить более подробную информацию, так же, необходимо получить первоначальное представление об этой работе, что можно осуществить посредством интервью.

На наш взгляд, целесообразнее было проводить полуструктурированное интервью, что связано, прежде всего, с возможностью более простого сравнения результатов исследования, а также с возможностью получения общего представления о профессии и должностных обязанностях, не придерживаясь строго регламента.

Для респондентов было предложено два варианта проведения интервью: под запись на диктофон и второй – фиксация информации на бумаге. Это даёт работникам возможность выразить своё предпочтение тому или иному методу, что часто вносит ясность в схему обследования сбора данных, адаптируемых к различным рабочим ситуациям.

Выборка была представлена 33 респондентами, критериями которой стали позиция в данной организации, главным образом – руководители отделов (3 респондента), специалисты и офисный персонал (14 респондентов), причем для каждого типа респондентов предлагается свой список вопросов.

Проведённое интервью с руководителями отделов, специалистами отделов подтвердило предположение о том, что:

- информационные потоки в организации идут исключительно вертикально;
- отсутствует информационная связь между отделами;
- оценка результатов труда работников центра осуществляется крайне не эффективно;
- заработная плата строго фиксирована и определяется при заключении трудового договора. Но следует сказать, что при условии позитивной

динамики экономических показателей будет увеличиваться с учётом роста организационных, технических мероприятий, которые влияют на повышение эффективности работы ИП Беглецов И.В.;

- существует возрастное ограничение (работники не должны быть старше 45 лет);
- образование сотрудников организации не ниже среднего профессионального или высшее;
- основными условиями найма являются: заработная плата, различные премии, страхование отпуск;
- существующая система материального стимулирования работников в данной ситуации не была гибкой, а, следовательно, не давала возможности поощрять каждый положительный результат работы сотрудников;
- система морального стимулирования работников на практике вообще не работала;
- на вопрос «Удовлетворены ли вы условиями труда?» большинство работников ИП Беглецов И.В. ответило утвердительно.

Проведённый анализ работников организации показал:

- работники полностью обеспечены необходимым оборудованием (компьютер, сканер, принтер, модем, телефон, факс и др.) для выполнения своих служебных, трудовых обязанностей;
- использование работниками необходимого оборудования для своей работы происходит постоянно (ежедневно);
- контроль за деятельностью работников, осуществляется непосредственным начальником, с интервалом один раз в месяц;
- для выполнения работниками своих трудовых обязанностей необходим стаж работы как минимум шесть месяцев,
- сотрудники ИП Беглецов И.В. контактируют по долгу своей службы с руководителями, коллегами, а также с покупателями готовой

- продукции. И основными формами контактов являются личное общение, общение по телефону и через локальную сеть организации;
- образование работников не ниже среднего профессионального;
 - основными условиями найма офисного персонала являются: заработная плата, страхование, оплата больничных листов, отпуск;
 - на вопрос «Удовлетворены ли вы условиями труда?» чуть больше половины офисного персонала ответило «Да».

Приведём один пример. Сотрудник Кадол Николай Владимирович, занимающий должность оператора пищевого оборудования:

1. проявлял инициативу, творчество, самостоятельность в своей деятельности;
2. в полной мере брал на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения;
3. поддерживал наиболее важные с точки зрения связанных с работой ключевых результатов организационные и человеческие контакты;
4. оказывал содействие коллегам в их работе;
5. исправлял свои недостатки, выявленные в ходе работы самим собой, коллегами и непосредственным начальником;
6. поддерживал здоровый психологический климат в трудовом коллективе с коллегами, начальником;
7. был заинтересован в информации, полезной для ИП Беглецов И.В.;
8. обладал взаимопониманием с коллегами, непосредственным начальником, а также с людьми, обращающимися к ИП Беглецов И.В.
9. добросовестно выполнял свои трудовые обязанности;
10. соблюдал трудовую дисциплину;

Беглецов И.В. пригласил в кабинет сотрудника Кадол Н. В. и вручил ему 500 рублей в качестве вознаграждения за проделанную работу. Ведь всякая отлично выполненная работа требует дополнительного вознаграждения. Но даже в этом, на первый взгляд, простом примере, существует ряд недостатков. Основные недостатки заключаются в следующем:

- для российской ментальности характерно стремление работников организации к уважению и признанию коллегами своей трудовой деятельности. Для работника важно, чтобы его работа была отмечена не только начальством, но и коллегами отдела. Следовало вознаградить сотрудника Кадол Н. В. в торжественной обстановке, собрав всех его коллег, пригласив возможно и работников других отделов. Вручить вместе с деньгами письменную благодарность от всего коллектива и начальства ИП Беглецов И.В. Сотрудник Кадол Н. В. стал бы примером для остальных работников, повысилась бы работоспособность и творческая активность всего отдела, самооценка у награждаемого работника центра возросла бы.

1. Моральное вознаграждение должно базироваться на:

- прозрачности выдвижения работника для вознаграждения;
- гласности и учёте мнения всего трудового коллектива;
- распространении положительного опыта деятельности награждаемого работника.

2. Материальное стимулирование должно быть:

- направлено на повышение заинтересованности работников ИП Беглецов И.В. в улучшении не только индивидуальной работы, но и в получении наивысших коллективных результатов труда;
- гибким, чтобы поощрять каждый положительный результат деятельности работников ИП Беглецов И.В.

Работники ИП Беглецов И.В. должны понимать каких производственных результатов им необходимо достичь, как развивать свой профессионально-квалификационный уровень, чтобы претендовать на соответствующую оплату труда. Чтобы заработная плата соответствовала целям управленческой стратегии, а именно: развитие чувства общности у работников, рациональному сочетанию личных и общественных интересов, требуется изменение её мотивационного механизма. Сначала психологически, а затем и экономически заработная плата должна

нацеливать работника на чёткое понимание им взаимосвязи между требованиями к нему организации и его вкладом в конечные результаты, и как следствие - размером заработной платы.

Таким образом, ситуация, которая сложилась в данной организации, требует создания программы рекомендаций по совершенствованию действующей системы мотивации персонала.

2.2. Рекомендации по повышению эффективности управления мотивацией персонала в ИП Беглецов И.В.

Методической базой для создания программы рекомендаций по совершенствованию действующей системы мотивации персонала у ИП Беглецов И.В. стали: «Двухфакторная теория Фредерика Герцберга», показывающая удовлетворенность работой. И «Теория мотивации Дугласа Макгрегора», который применил два подхода к управлению: авторитарный и демократический (при создании рекомендаций использовался демократический стиль управления организацией).

Рекомендация 1. «Совершенствование системы оплаты труда»

Основным инструментом мотивации персонала у ИП Беглецов И.В. должна стать - оплата труда, которая является вознаграждением за труд работника.

Уровень заработной платы должен зависеть от квалификации работника, сложности выполняемой работы, количества, качества и эффективности труда, коллективных и индивидуальных результатов работы.

Из основных целей ИП Беглецов И.В. на перспективу, наряду с модернизацией технических средств, является совершенствование системы оплаты труда в части усиления связи между результатами труда каждого работника и трудового коллектива с уровнем оплаты труда, что должно способствовать обеспечению социального развития и стабильности трудового коллектива.

При совершенствовании системы оплаты труда, трудовой коллектив и руководство ИП Беглецов И.В. намерены исходить из следующих принципов:

1. строгое соблюдение действующего российского законодательства, коллективного договора, локальных нормативных актов;
2. взаимная ответственность работодателя и работника: работодатель должен предоставлять и оплачивать работникам работу в соответствии с трудовым договором; работник должен быть обеспечен оборудованием, необходимым для исполнения своих трудовых обязанностей; работник обязан добросовестно исполнять трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину, исполнять нормы труда, следовать нормам корпоративной культуры;
3. обеспечение, с одной стороны, уровня заработной платы, соответствующего сложности, ответственности и результативности труда работников, а с другой стороны, достаточно высокого, конкурентоспособного, позволяющего привлекать и удерживать работников с необходимыми профессиональными и деловыми характеристиками;
4. усиление мотивации работников к добросовестному исполнению трудовых обязанностей, соблюдение трудовой, исполнительской дисциплины, проявлению творчества и инициативы, направленных на повышение эффективности учебного процесса;
5. обеспечение большей дифференциации в уровне оплаты в зависимости от трудового вклада работников в необходимые ИП Беглецов И.В. результаты работы, большей индивидуализации трудовых отношений, более полного и адресного учёта интересов отдельных работников и групп работников;
6. система материального стимулирования должна быть:

- направлена на повышение заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и в получении наивысших коллективных результатов труда;
- гибкой, дающей возможность поощрять каждый положительный результат работы;
- основана на простых, понятных работникам, достижимых показателях, на которые они могут оказать влияние; работники должны понимать, каких производственных результатов им необходимо достичь, как развивать свой профессиональный и моральный уровень, чтобы претендовать на соответствующую оплату труда;
- справедливой в восприятии работников и работодателя;
- направлена на чёткое выполнение производственных планов и программ, качества выполняемой работы, соблюдением норм корпоративной культуры, сохранности имущества ИП Беглецов И.В. средний уровень заработной платы принимается в качестве базового и при условии позитивной динамики экономических показателей будет увеличиваться с учётом роста организационных, технических мероприятий, влияющих на повышение эффективности работы ИП Беглецов И.В., соблюдение норм корпоративной культуры, выполнения других целевых показателей.

Рекомендация 2. «Внедрение системы морального стимулирования»

Моральное стимулирование является важным фактором мотивации персонала и проявлению творческих способностей. Своевременное и соответствующее полученному результату моральное поощрение способствует управлению у работников чувства своей причастности и значимости в достижении общих корпоративных целей, что усиливает их заинтересованность в решении задач повышения эффективности своей работы и ИП Беглецов И.В. в целом.

Система морального стимулирования ИП Беглецов И.В. должна обеспечивать:

- стимулирование и поощрение творческой инициативы работников по разработке и внедрению инноваций технологического процесса;
- использование корпоративных поощрений для работников и трудового коллектива (грамоты, благодарности, письма руководителей, ценные подарки и т. д.).

Функционирование и дальнейшее развитие системы морального поощрения ИП Беглецов И.В. должно базироваться на следующих принципах:

- соответствие поощрения результату деятельности работников;
- прозрачность порядка выдвижения работников для поощрения, гласность и учёт мнения трудового коллектива при реализации этого порядка;
- широкое оповещение трудового коллектива о награжденных работниках и их достижениях;
- распространение положительного опыта деятельности награждённых работников, воспитание на их примере молодых сотрудников.

Рекомендация 3. «Разработка социальных программ»

В дополнение к оплате труда работникам будут предоставляться различные социальные гарантии, льготы и компенсации, реализуемые в рамках соответствующих социальных программ, направленных на оздоровление, отдых, лечение, а также социальную защиту персонала.

Основные принципы корпоративной политики предоставления социальных гарантий и компенсаций состоят в следующем: работникам в обязательном порядке предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные законодательством;

Основными направлениями социальных программ ИП Беглецов И.В. на перспективу являются:

1. Социальные гарантии и компенсации, распространяющиеся на всех работников:
 - содействие санаторно-курортному лечению, отдыху работников и членов их семей и др.;
 - улучшение социально-бытовых условий в организации;
 - развитие культурно-массовой работы.
2. Гарантии и компенсации работникам и членам их семей, нуждающимся в дополнительной социальной поддержке:
 - гарантии женщинам и работникам, имеющих детей: обеспечение гарантий, предусмотренных законодательством (режим труда и отдыха, содействие детскому оздоровительному отдыху и др.);
 - гарантии работникам, совмещающим работу и обучение;
 - помощь работникам и членам их семей в трудных жизненных ситуациях.

В целях эффективности реализации социальных программ работники ИП Беглецов И.В.:

- бережно относятся к своему здоровью, проходят обязательные медицинские осмотры (обследования);
- содействуют целевому использованию средств, направляемых работодателем на оздоровление работников;
- бережно относятся к имуществу, оборудованию и инвентарю социально-бытового назначения, содействуют в поддержании порядка в организации;
- выступают с инициативными предложениями по улучшению социально-бытовых условий в организации и содействуют их реализации; принимают активное участие в праздничных и культурно-массовых мероприятиях, проводимых ИП Беглецов И.В.;
- повышают свой культурный уровень, работают над гармоничным развитием своей личности;

- с максимальной отдачей используют приобретённые в процессе обучения знания и навыки в целях совершенствования работы ИП Беглецов И.В.
- передают молодым специалистам профессиональные навыки и опыт, своим примером воспитывают их в соответствии с нормами корпоративной культуры;
- всемерно помогают сотрудникам, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

Взаимоотношения компании и работников в социально-трудовой сфере строятся на взаимной заинтересованности каждой из сторон, в оптимальном использовании человеческого потенциала, для достижения максимально возможных результатов, необходимых каждой стороне, для удовлетворения своих текущих и перспективных потребностей (роста благосостояния, социального и духовного развития работников – с одной стороны и роста доходности ИП Беглецов И.В., а также её производственного процесса – с другой).

Исходя из того, что реальным источником роста благосостояния работников и развития социально – трудовой сферы может быть только повышение эффективности работы ИП Беглецов И.В. работодатель и работник руководствуются следующими принципам при определении обязательств, обеспечивающих развитие трудовых отношении и социально-трудовой сферы:

- работодатель стремится не допустить снижения своих трудовых обязательств в области обеспечения материального благосостояния работников и финансирования социально-трудовой сферы;
- увеличение объёма средств на цели роста благосостояния и развитие социально-трудовой сферы обеспечивается исключительно на основе роста эффективности результатов деятельности, стороны воздерживаются от принятия обязательств, не обеспеченных экономическими результатами деятельности;

- полное выполнение принятых сторонами обязательств обеспечивается выполнением утверждённых плановых показателей. При снижении эффективности работы ИП Беглецов И.В. или при её повышении относительно плановых показателей могут вноситься корректировки в объём принятых обязательств, очередности и приоритетность их осуществления.

В отношениях с работниками работодатель гарантирует:

- содействие полному и всестороннему развитию и наращиванию трудового потенциала работников и максимальному его использованию в процессе трудовой деятельности;
- недопущение каких-либо форм дискриминации в трудовых отношениях, равенство прав и возможностей работников перед ИП Беглецов И.В.;
- уважение к правам и интересам работника, строгое соблюдение норм трудового законодательства и условий коллективного договора;
- соблюдение принципов и норм трудовой этики и корпоративной культуры;
- вовлечение работников в дела ИП Беглецов И.В., в рамках их реально возможного содействия достижению целей ИП Беглецов И.В. и с учётом границ, которые ставит требование соблюдения конфиденциальности при ведении бизнеса;
- материальное и моральное поощрение достижений и творческой инициативы работников, обеспечивающих рост эффективности работы ИП Беглецов И.В. и повышение её имиджа;
- содействие при возникновении трудных жизненных ситуаций у работников.

Работники гарантируют:

- содействие достижению целей ИП Беглецов И.В. посредством добросовестного и инициативного исполнения своих трудовых обязанностей и в иной форме;

- бережное использование в процессе трудовой деятельности предоставленных работнику предметов и средств труда и другого имущества, строгое следование установленным инструкциям по их использованию и по соблюдению мер безопасности;
- поддержку и учёт тактических и стратегических целей организации при формировании своих интересов, соблюдение принципа сбалансированности целей социального и экономического развития;
- сотрудничество с работодателем по бесконфликтному преодолению имеющихся и возникающих противоречий и разногласий отдельных групп работников и интересов трудового коллектива в целом;
- содействие ИП Беглецов И.В. в разработке, введении и поддержании рациональных форм организации и стимулирования труда, эффективности режимов труда и отдыха, улучшение условий выполнения работы;
- содействие в определении приоритетов в направлениях использования материальных и финансовых ресурсов, направленных на рост благосостояния и социального развития работников, с целью достижения максимального социального эффекта от выделенных средств;
- отказ от использования любых, не предусмотренных законом форм воздействия на работодателя, строгое следование принципам трудовой этики и корпоративной культуры;
- защиту имиджа и авторитета организации за её пределами.

Рекомендация 4. «Повышение корпоративной культуры»

Работодатель и работники должны содействовать развитию корпоративной культуры как важного средства формирования благоприятной атмосферы в организации.

Приоритетными направлениями развития корпоративной культуры должны быть:

- развитие нравственных норм, соблюдение которых обеспечит соответствие деятельности и поведения работников организации высоким профессиональным стандартам и моральным ценностям;
- развитие корпоративной системы награждения работников, выявление лучших работников, их моральное и материальное поощрение, соответствующее результату деятельности;
- организация праздничных корпоративных мероприятий;
- создание фирменной системы профессионального развития работников;
- разработка и реализация программ работы с молодыми специалистами.

2.3. Результаты экспериментальной работы

Все понимают, во-первых, что от того, как подразделение работает, напрямую зависит размер заработной платы. Начальник подразделения, имея в своем распоряжении премиальный фонд, обладает мощнейшим рычагом воздействия на работников. Во-вторых, от выполненных в срок и с хорошим качеством договорных обязательств, имидж предприятия повышается, что дает перспективы на стабильную работу предприятия в будущем.

Главная ценность любого предприятия - его сотрудники. От их таланта, работоспособности и эффективного труда зависит успех любого дела.

Хочется отметить желание работников работать и зарабатывать больше, если их труд будет оценен. Это является внутривыпускным резервом – увеличением объемов производства, повышения качества продукции за счет лучшего использования ресурсов, в данном случае людских. Продуманная политика в области оплаты труда позволит улучшить качественные показатели хозяйственной деятельности - повысить производительность труда и снизить издержки на производство единицы продукции, что является архиважной задачей для предприятия на данный момент.

Необходимо также отметить, что достаточно высокий процент работников не знают результатов работы предприятия в целом и своих подразделений. Поэтому администрации предприятия необходимо обратить внимание на обновление информации в средствах наглядной агитации производства.

На труд работника вдохновляет не только материальный интерес. Немаловажным условием эффективности работы является нематериальная мотивация - ежедневная работа в коллективе, чувство значимости выполняемой работы, авторитет у коллег и многое другое. Моральное поощрение основано на признании трудовых заслуг как главных. Оно создает уверенность, что добросовестный труд получает признание и положительную оценку, приносит уважение и благодарность. Поэтому рекомендуется шире применять виды морального поощрения.

Необходимо шире применять систему премирования, так как она позволит повысить степень новаторского потенциала и творческих способностей работников, так как без этого предприятию сложно конкурировать на рынке товаров. Механизм премирования должен пробуждать у работников инициативу и предприимчивость, заинтересовывать его считать свои доходы и расходы, а также думать о перспективе. Только тогда процесс труда становится увлекательным для работника, когда он заинтересован в результатах своей деятельности. Но для каждого структурного подразделения должна быть разработана система показателей, а размер премии установлен в зависимости от степени его выполнения или улучшения.

Работникам, непосредственно не влияющим на конечные результаты деятельности предприятия необходимо устанавливать минимальные премии, увеличивая гарантированные оклады.

Большинство людей наиболее эффективно работают лишь в том случае, если им обещано достойное вознаграждение. Это и есть материальная мотивация, которая традиционно включает в себя систему заработной платы.

Прошло то время, когда можно было просто модифицировать вчерашние схемы оплаты труда. Теперь необходимо сначала определить этап развития предприятия. При переходе предприятия с одного этапа развития на другой, необходимо провести ревизию существующей схемы стимулирования труда сотрудников и, возможно внести в нее коррективы, отражающие ситуацию на рынке и на конкретном предприятии.

При устранении технических неполадок, увеличится производительность одного станка с 1000кг. в смену на 1200 кг.. Тем самым увеличится заработная плата фасовщиц если у них было :

$1000 \times 0,76 = 760 \text{ руб./смена} \times 15 \text{ смен} = 11400 \text{ руб.}$

А станет так:

$1200 \times 0,76 = 912 \text{руб./смена} \times 15 \text{ смен} = 13680 \text{ руб.}$

В связи с увеличением объем производства сахара – рафинада, увеличится и количество реализованной продукции в следствии чего подымится заработная плата у менеджеров, если у них было:

Оплата за 1кг. Реализованного сахара – рафинада составляет 0,20 руб

$120\ 000 \times 0,20 = 24000 \text{ руб.}$

А будет так:

$140\ 000 \times 0,20 = 28000 \text{ руб.}$

Предлагаемые изменения отвечают условиям самофинансирования. Они должны заинтересовать работников в достижении высоких конечных результатов, в реализации внутренних производственных резервов. Повысится производительность труда заработная плата, трудовая дисциплина. Но они не лишены отдельных недостатков. И это обуславливает необходимость поиска новых подходов к организации оплаты труда с учетом не только отечественного, но и мирового опыта.

Выводы по второй главе

В настоящий момент в муниципальном компьютерном центре проводят реорганизацию, и возникла необходимость в пересмотре действующей системы мотивации персонала.

Основной методикой для анализа рабочих мест и действующей системы мотивации персонала стала комбинация полуструктурированного интервью (для руководителей отделов и специалистов) и вопросника (для офисного персонала организации).

Проведенный анализ показал:

- информационная связь между отделами организации отсутствует;
- оценка результатов трудовой деятельности работников осуществляется крайне неэффективно;
- система материального стимулирования в ИП Беглецов И.В. не гибкая, не учитывает индивидуальных трудовых достижений каждого работника;
- система морального поощрения на практике вообще не действовала;
- работники полностью обеспечены необходимым оборудованием для своей трудовой деятельности (компьютер, принтер, телефон и т.д.);
- на вопрос: «Удовлетворены ли вы условиями труда существующими в ИП Беглецов И.В.?» большинство работников ответило утвердительно.

Ситуация, сложившаяся в ИП Беглецов И.В. предусматривает кардинального решения.

Для этого и была создана программа по совершенствованию мотивации персонала.

Суть программы в следующем:

1. Основным инструментом в ИП Беглецов И.В. стала оплата труда, зависящая от сложности выполняемой ими работы, количества, качества и эффективности труда, коллективных и индивидуальных результатов трудовой деятельности работников.

Усилена связь между результатами труда каждого работника и трудового коллектива в целом с уровнем оплаты труда. И это, несомненно, будет способствовать обеспечению социального развития и стабильности трудового коллектива.

При совершенствовании оплаты труда руководство и трудовой коллектив намерены придерживаться следующих принципов:

- строго соблюдать действующее российское законодательство, локальные нормативные документы;
- работник обязан добросовестно исполнять нормы труда, а также следовать нормам корпоративной культуры;
- усиление мотивации работников к проявлению творчества и инициативы, направленных на повышение эффективности учебного процесса.

2. Система материального стимулирования:

- гибкая, дающая возможность поощрять каждый положительный результат работников организации;
- справедливая;
- направлена на повышение заинтересованности работников ИП Беглецов И.В. в улучшении не только индивидуальной работы, но и в получении наивысших коллективных результатов труда.

3. Система морального стимулирования обеспечивает:

- соответствие поощрения результату труда работников организации;
- распространение положительного опыта деятельности награжденных работников.

4. Основные принципы социальной политики состоят в следующем:

- работникам в обязательном порядке предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные действующим законодательством;
- содействие отдыху всех работников организации;
- улучшение социально-бытовых условий в ИП Беглецов И.В.;

- развитие культурно-массовой работы.

5. Приоритетными направлениями развития корпоративной культуры являются:

- развитие нравственных норм;
- развитие корпоративной системы награждения работников организации;
- организация корпоративных праздничных мероприятий;
- создание фирменной системы профессионального развития работников ИП Беглецов И.В..

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. Но на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, В.Врума, Л.Портера, Э.Лоулера, Л.С.Выгодского. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Цель исследовательской работы, поставленная нами, достигнута – раскрыто содержание и особенности создания системы мотивации персонала и построена система (комплекс мероприятий) по усовершенствованию мотивации персонала у ИП Беглецов И.В.

В соответствии с поставленными задачами, нами были:

1. раскрыты сущность, основные понятия и содержание теории мотивации персонала;
2. показаны уже существующие методы мотивации персонала и проанализированы их основные преимущества и недостатки;
3. рассмотрены отличительные особенности систем мотиваций предприятий других стран;
4. сформированы основные пути по усовершенствованию системы мотивации персонала;
5. сформированы основные пути по усовершенствованию системы мотивации персонала на примере ИП Беглецов И.В. г. Челябинска.

Нами впервые систематизированы основные положения теории мотивации персонала, проведён сравнительный анализ основных методов теории мотивации, анализ особенностей действующей системы мотивации персонала.

Проведена диагностика ИП Беглецов И.В., которая включает в себя:

1. анализ текущей документации по предприятию;
2. анализ текущей документации по работе с персоналом (штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале);
3. интервьюирование руководителей отделов, специалистов и сотрудников ИП Беглецов И.В. с целью определения степени мотивации к трудовой деятельности;
4. анализ системы оплаты труда.

Вследствие проведённой диагностики организации был разработан комплекс мероприятий по усовершенствованию системы мотивации персонала ИП Беглецов И.В., включающий в себя следующие основные разделы:

1. оплаты труда;
2. система морального и материального стимулирования;
3. социальные программы: социальные гарантии, льготы компенсации;
4. взаимоотношения работников организации и ИП Беглецов И.В.;
5. гарантии работников и работодателя;
6. корпоративная культура организации.

Сейчас идёт реализация комплекса мероприятий по усовершенствованию системы мотивации персонала. И уже видны положительные результаты работы сотрудников и работодателя ИП Беглецов И.В.

Работники:

1. выступают с инициативными предложениями по улучшению трудовой деятельности, а также социально-бытовых условий в организации и содействуют их реализации;
2. повышают свой культурный уровень, а также работают над гармоничным развитием своей личности;
3. принимают активное участие в праздничных культурно – массовых мероприятиях, проводимых ИП Беглецов И.В. с максимальной отдачей

используют приобретенные в процессе работы и обучения знания и навыки в целях совершенствования работы ИП Беглецов И.В.;

4. содействуют целевому использованию средств, направляемых работодателем на оздоровление работников членов их семей;
5. бережно относятся к имуществу, оборудованию для трудовой деятельности и инвентарю социально-бытового назначения, содействуют поддержанию порядка в организации;
6. в полной мере берут на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения;
7. исправляют свои недостатки, выявленные в ходе работы ими самими, коллегами и непосредственным начальником;
8. поддерживают здоровый психологический климат в коллективе, а также с коллегами и начальством;
9. получают удовольствие от своей деятельности.

Работодатель:

- обеспечивает с одной стороны, уровень заработной платы соответствующей должности (сложности, ответственности, и результативности) работников, а с другой – достаточно высокого, конкурентоспособного, позволяющего привлекать и удерживать работников с необходимыми профессиональными и деловыми характеристиками;
- усиливает мотивацию работников добросовестному исполнению трудовых обязанностей, соблюдению трудовой, исполнительской дисциплины, проявлению творчества и инициативы, направленных на повышение эффективности производственного процесса;
- стремится не допустить снижения своих трудовых обязательств в области обеспечения материального благосостояния работников ИП Беглецов И.В. и финансирования социально-трудовой сферы;

- не допускает каких-либо форм дискриминации в трудовых отношениях, равенство прав и возможностей работников перед ИП Беглецов И.В.;
- вовлекает работников в дела ИП Беглецов И.В., в рамках их реально возможного содействия достижению целей ИП Беглецов И.В. и с учётом границ ставящихся требованием соблюдения конфиденциальности при ведении бизнеса;
- содействие при возникновении трудных жизненных ситуаций у работников ИП Беглецов И.В.;
- обеспечивает материальное и моральное поощрение достижений и творческой инициативы работников, необходимых для роста эффективности работы ИП Беглецов И.В. и повышения его имиджа.

В организации ИП Беглецов И.В. реализуется установка на опережающее производство, постоянное повышение квалификационного уровня персонала, создаются условия для максимального развития профессиональных качеств работников ИП Беглецов И.В.

Уже сейчас можно говорить о том, что реализуемый усовершенствованный процесс управления мотивацией персонала может использоваться руководителями различных структур в практической деятельности и другими предприятиями и организациями.

Основные дефиниции по проблематике исследования

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивации – содержательные и процессуальные.

Содержательные:

- Теория иерархии потребностей (А. Маслоу).
- Теория потребностей существования (Existenc), отношений (Relatednes) и роста (Growth) – теория ERG (К. Альдерфер).
- Теория мотивационных потребностей (теория власти) (Д. МакКлелланд).
- Теория двух факторов (Ф. Гегцберг).

Процессуальные:

- Теория трудовой мотивации (Д. Аткинсон).
- Теория справедливости (равенства) (С. Адамс).
- Теория усиления мотивации (Б. Скиннер).
- Теория ожиданий (В. Врум).
- Теория постановки целей (Э. Локк, Т. Рейен, Г. Латэм).
- Теория справедливости (Л. Портер, Э. Лоулер).

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд

в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

Фонд оплаты труда (ФОТ) представляет собой общую сумму затрат на оплату труда работников и выплат социального характера.

Библиографический список

Нормативные документы:

1. Конституция Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.

Литературные источники:

1. **Алехина, О.Е.** Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. [текст] - 2010. № 1. - С. 50-52.
2. **Андреев, Г.М.** Социальная психология: Учебник. [текст] – М.: МГУ, 2010. – 234 с.
3. **Бачурин, А.** Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2010. № 4. - С. 28-31.
4. **Белкин, В., Белкина Н.** Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. [текст] – 2001. - № 7. -Прил.: С. 44-47.
5. **Бреддик, У.** Менеджмент в организации. [текст] – М.: ИНФРА-М, 2011. – 338с.
6. **Блинов, А.** Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2001. – № 1. – С. 88 – 101.
7. **Веснин, В.Р.** Основы менеджмента. [текст] - М.: Триада-ЛТД, 2010. - 384 с.
8. **Веснин, В.Р.** Менеджмент для всех. [текст] М.: Юрист, 2011. – 328 с.
9. **Виханский, О.С.** Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики , 2010. – 528 с.
10. **Виханский, О.С.** Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. [текст] – М.: МГУ, 2010. – 413 с.
11. **Виханский, О.С.** Стратегическое управление. [текст] – М.: Гардарики, 2010. – 296 с.
12. **Генкин, Б.М.** Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – 3-е изд., доп. [текст] – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2001. – 448с.

13. **Герчикова**, И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. [текст] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 501с.
14. **Гущина**, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. [текст] - 2010. № 1. - С.169-174.
15. **Добролюбов**, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. [текст] - 2010. № 3. - С. 41-44.
16. **Дятлов**, В.А. Основы кадрового менеджмента: Практ. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. [текст] – М.: Дело, 2001. – 336 с.
17. **Иванов**, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2011. № 5.- С. 57-59.
18. **Ильин**, Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. [текст] - СПб. и др.: Питер, 2010. – 508 с.
19. **Кабушкин**, Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И.Кабушкин. – 7-е изд., стереотип. [текст] – М.: Новое знание, 2004. – 336 с.
20. **Каверин**, С.Б. Мотивация труда. [текст] – М.: Ин-т психологии РАН, 2004. – 224 с.
21. **Капустин**, С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. / Под ред. С. Н. Капустина. [текст] – М.: Издательство «Экзамен», 2011. – 368 с.
22. **Карпов**, А.В. Психология менеджмента. [текст] – М.: Гардарики, 2010. – 584с.
23. **Кибанов**, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии. [текст] – М., 2011. – 493с.
24. **Клегг**, Б. Как мотивировать людей / Пер. с англ., под ред. И.В.Андреевой. [текст] – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2011. – 224с.
25. **Комаров**, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2010. № 1. - С. 38-41.

26. **Комарова**, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 2005. №10. – С. 13-16.
27. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации /Под ред. проф. В. И. Шкатуллы. [текст] – М.: 2010. – 1120 с.
28. **Кочеткова**, А.И. Психологические основы современного управления персоналом. [текст] – М.: Зеркало, 2011. – 373с.
29. **Кричевский**, Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. [текст] – М.: Дело, 2011. – 384с.
30. **Крутякова**, Ю.А. Менеджмент: Учебное пособие для средних специальных учебных заведений. [текст] – М.: Приор-издат, 2004. – 96с.
31. **Литвак**, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2011. – 392 с.
32. Менеджмент /Автор – составитель Г. Б. Казначеевская [текст] – Ростов н\Д: «Феникс», 2010. – 352 с.
33. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник /Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. [текст] [текст] – М.: ФБК-ПРЕСС, 2010. – 504 с.
34. Менеджмент: Учебник для вузов /Под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. М. А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. [текст] – М.: ЮНИТИ – Дана, Единство, 2011. – 359 с.
35. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. и др. [текст] – М.: ИНФРА – М, 2011. – 432с.
36. **Мескон**, М.Х., Альберт, М., Хедоуру, Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. [текст] – М.: Дело, 2010. – 702с.
37. **Мишурова**, И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ «Март»; Ростов н\Д: Издательский центр «Март», 2011. – 224с.
38. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Под ред. Йосио Кондо. / Пер. с англ. Е.П.Марковой (Научное редактирование В. А.Лапидус, М. Е.Серов). – Нижний Новгород, СМЦ «Приоритет», 2010. – 206с.

39. **Музыченко, И.В.** Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / Вадим Владиславович Музыченко. [текст] – М.: Издательский центр «Академия», 2011. – 528 с.
40. **Наумов, А.И.** Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 528 с.
41. Основы менеджмента: Учебн. для вузов /Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина и др.; Под ред. Д. Д. Вачугова. – М.: Высш. школа, 2001. – 367 с.
42. **Переверзев, М.П.** Менеджмент: Учебник / Под общ. ред. проф. М. П. Переверзева. [текст] – М.: ИНФРА – М, 2011. – 288 с.
43. **Травин, И.В.** Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров.[текст] – М.: Дело, 2001. – 279 с.
44. **Травин, И.В.** Менеджмент персонала предприятия. [текст] – М.: Дело, 2010. – 315 с.
45. **Травин, И.В.** Основы кадрового менеджмента: Практ. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. [текст] – М.: Дело, 2001. – 336 с.
46. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА [текст] – М, 2011. – 716 с.
47. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. [текст] – М.: Инфра – М, 2004. – 638 с.
48. **Уткин, Э.А.** Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей. [текст] – М.: Издательство «ЭКМОС», 2011. – 256с.
49. **Федосеев, В.Н.** Управление персоналом организации. Учебное пособие. / Под ред. В. Н. Федосеева. [текст] – М.: Издательство «Экзамен», 2011. – 268 с.
50. **Хвелл, Л., Зиглер, Д.** Теории личности. – СПб.: Питер Пресс, 2011. – 608с.
51. **Хекхаузен, Х.** Мотивация и деятельность. / Пер. с нем., в 2 т. – М.: Педагогика, 1986.

Т. 1: Мотивация и деятельность. – 408 с.

Т. 2: Мотивация и деятельность. – 392 с.

52. **Цыпкин, Ю.А.** Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 446 с.

53. **Чечевицына, Л.Н.** Экономический анализ: Учебное пособие. [текст] – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2001. – 448 с.

54. **Шекшня, С.В.** Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала Управление персоналом») [текст] – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2010. – 368 с.

55. **Шкатулла, В.И.** Настольная книга менеджера по кадрам. – 3-е изд., изм. и доп. [текст] – М.: Издательство НОРМА, 2011. – 992 с.