



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Выпускная квалификационная работа

38.04.02 – Менеджмент,

профиль: управление человеческим капиталом

**ТЕМА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

**Разработка технологии процесса мотивации персонала в организации**

**Выполнила:**

Студентка группы

ЗФ-309/147-2-1

Грачева Ольга Евгеньевна

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук,

профессор

Абдурахимов Ю.В.

Проверка на объем заимствований:

87,6 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована

«10» 03 2017г

зав. кафедрой экономики, управления и права  
(название кафедры)

Рябчук к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

Челябинск, 2017

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава I. Теоретические аспекты технологии процесса мотивации персонала в организации.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие, сущность и элементы системы мотивации персонала.....	6
1.2 Эволюция представлений о мотивации .....	25
1.3 Понятие технологии управления мотивацией работников.....	36
<b>Выводы по первой главе.....</b>	<b>42</b>
<b>Глава II. Практическая реализация технологии мотивации персонала в организации ООО «Капитал».....</b>	<b>44</b>
2.1 Анализ технологии мотивации на базе исследования.....	44
2.2 Разработка и внедрение технологии мотивации .....	61
<b>Выводы по второй главе.....</b>	<b>71</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>72</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>.....</b>
<b>Библиографический список .....</b>	<b>75</b>

## **Введение**

**Актуальность исследования.** Проблемы мотивации работников предприятий остаются в настоящее время очень актуальными, так как от правильно разработанных систем мотивации зависит результат деятельности предприятий, особенно при внедрении в производство инновационных технологий и мероприятий научно-технического прогресса.

Мотивация призвана побуждать сотрудников к выполнению порученных задач в соответствии с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это или нет.

В настоящее время недооцениваются кадровые вопросы. Нужно учесть, что выходу из кризиса будут способствовать специалисты высшей квалификации. Их главная задача состоит не только в совершенствовании управления человеческими ресурсами, но и в разработке новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате, распределению социальных благ, а также планированию карьеры работников. Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно в организациях (предприятиях), позволяют привлекать в большей степени новых высококвалифицированных специалистов, способных управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда работника. Чтобы эффективно стимулировать работников к производительному труду, нужно знать, что представляет для людей наибольшую значимость. Исследования психологов показывают, что среди наиболее важных мотивов, влияющих на их деятельность, можно выделить:

- высокая оплата труда, соответствующая затраченным усилиям;

- перспектива карьерного роста;
- хорошие взаимоотношения с руководством и коллегами по работе;
- комфортные условия труда;
- положительные эмоции, связанные с работой (возможность самореализации, признание профессионализма работника, увлеченность работой, возможность принятия самостоятельных решений, свобода творчества и пр.)

Задача руководителей состоит в том, чтобы понять, какие мотивы являются преобладающими у ключевых работников предприятия, чтобы дать им возможность удовлетворить их потребностей в обмен на эффективный труд. Руководитель должен иметь в запасе несколько направлений, по которым он может мотивировать своих работников.

Кроме того, руководитель может повышать мотивацию работников к труду, повышая уровень оплаты труда, предоставляя им возможность для самореализации или карьерного роста, выражая им признание со стороны руководства и т. д. Так как удовлетворение материальных потребностей было и остается на первом месте.

По мнению психологов [41 с. 78], оптимальное соотношение поощрения и наказания должно составлять примерно 3:1, то есть хвалить подчиненных следует в несколько раз чаще, чем ругать. В наших организациях, к сожалению, наблюдается обратное соотношение. Большинство руководителей гораздо лучше владеют методами наказаний и угроз, в то время как диапазон их средств позитивной мотивации (особенно моральной) весьма узок. На самом деле, возможностей для стимулирования работы персонала достаточно: вовремя сказанное «доброе слово», благодарность, почетная грамота или диплом лучшего работника подразделения, корпоративные мероприятия и многое другое.

При организации системы мотивационного воздействия на персонал руководитель должен помнить, что любая мотивация со временем теряет свою силу, поэтому нужно разнообразить методы и приемы.

Соответственно, руководитель должен знать не менее двух десятков способов мотивировать своих работников.

Системы мотивации персонала и стимулирования труда не сводятся только к денежным выплатам, они также включают в себя: нематериальное вознаграждение, социальные программы; организационно-психологические способы мотивации, к которым относятся создание благоприятных условий труда, системы контроля и оценки результатов деятельности, определение корпоративных ценностей и установок.

Таким образом, можно сделать вывод, что в любой структуре управления объективно существуют различные интересы предприятия и его работников, но не все интересы различны и противоположны. В большинстве случаев, как правило, удастся найти пути к соглашению.

На сегодняшний день эффективные стратегии развития мотивации и стимулирования на практике являются одними из самых востребованных, но одновременно одними из трудно разрабатываемых. Главные причины этого заключаются в следующем:

- практическое отсутствие на предприятиях специалистов, владеющих оценочными методиками, которые позволяют периодически получать (в режиме мониторинга) информацию в области мотивации и стимулирования персонала;
- нехватка специалистов, имеющих опыт разработки подобных стратегий.

Одним из целесообразных предложений по совершенствованию систем мотивации является создание путем организационных изменений на предприятиях, организациях и учреждениях специальных отделов (групп) мотивации персонала.

Функции отделов или групп мотивации персонала должны состоять из следующего рода деятельности:

- систематическое изучение мотивации работников различных подразделений предприятия;
- оценка эффективности используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда;
- разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников предприятия;
- определение и внедрение новых методов стимулирования труда;
- обоснование новых систем оплаты труда применительно к разным категориям работников предприятия;
- формирование статистической базы данных по уровню мотивированности персонала и оценкам системы стимулирования с последующим использованием информации для разработки стратегии по развитию мотивации и системы стимулирования персонала;
- изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования.

Так как механизм стимулирования призван обеспечить интеграцию интересов руководителей предприятий и его работников путем разработки разнообразных форм материального, морального и социального вознаграждения, особое место в этих системах должны занять социально-психологические методы мотивации и разрабатываемые для этих целей социально-психологические и организационные программы.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала организации могут быть внедрены в системах стратегического и оперативного управления, а также использоваться в корпоративном обучении сотрудников и стать, таким образом, основой конкретных проектов организационных изменений.

**Целью** данной работы является разработка технологии мотивации персонала в ООО «Капитал» на примере отдела продаж

**Объектом исследования** является система управления персоналом в ООО «Капитал»

**Предметом исследования** является методы и средства мотивации работников ООО «Капитал»

**Гипотеза:** если в полной мере реализовать технологию процесса мотивации сотрудников, то, как следствие повысится качество управления технологии мотивации, повысится удовлетворенность и приверженность персонала, что в свою очередь приведет к снижению текучести кадров, повышение производительности труда и соответственно повышение эффективности деятельности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы процесса мотивации персонала в организации;
2. Изучить особенности разработки системы мотивации персонала;
3. Выделить этапы процесса мотивации персонала;
4. Проанализировать технологию процесса мотивации персонала в ООО «Капитал»;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию технологии процесса мотивации персонала в ООО «Капитал»

**Теоретической и методологической основой** исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов в области кадрового менеджмента, мотивационного менеджмента, психологии управления, общей психологии, социальной психологии: А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Идъин, СБ. Каверин, Р.Л. Кричевский, И.Д. Ладонов, М. Мескон, Е.Г. Молл, А.И. Наумов, Э.А.Уткин, Л.И. Божич, М.Р. Гинзбург, Н.С Пряжников В.Ф. Сафин и др.

**Методы исследования:** теоретический анализ литературы, систематизация материалов, анализ документов, анкетирование, наблюдение, опрос.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций, представляющих научный и практический интерес для формирования эффективной технологии процесса мотивации персонала в ООО «Капитал»

**База исследования:** Общество с ограниченной ответственностью «Капитал».

Юридический адрес: 454021, г. Челябинск, ул. Вандышева, 4-109

Основной вид деятельности организации – рекламная.

**Структура работы:** введение, две главы, выводы по главам, заключение, библиографический список.



# **Глава I. Теоретические аспекты технологии процесса мотивации персонала в организации**

## **1.1 Понятие, сущность и элементы системы мотивации персонала**

Эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных предприятий. В то же время теоретические аспекты построения системы мотивации, адекватных российской специфике и адаптированных к организациям, нуждаются в разработке. Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития организации. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна организация не может преуспеть без настроя сотрудников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей организаций, специалистов в области управления персоналом, экспертов и консультантов по работе с персоналом к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Многие руководители придерживаются точки зрения, что деньги являются главным стимулом человека к работе. Однако известно, что в ряде случаев человек может самозабвенно трудиться, даже если зарплата его явно не удовлетворяет.

С другой стороны, за какую-то работу многие люди не возьмутся ни за какие деньги. Значит, в трудовой мотивации, определяющей как выбор места работы, так и отношение к труду, есть что-то кроме денег, а иногда более сильное, чем деньги.

Существует множество определений мотивации:

1. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые способны побуждать человека к деятельности, задавая границы и формы этой деятельности и придавать мотивационному процессу направленность, ориентированную на достижение ожидаемых целей, удовлетворяющих как личностные потребности, так и интересы организаций [40 с.156]

2. Мотивация – это внутреннее состояние человека, при котором он испытывает осознанную или неосознанную потребность к выполнению какого-либо действия или к бездействию. Мотивация является изменяемым под воздействием внешних и внутренних факторов и обстоятельств внутренним психологическим состоянием. Мотивация не может быть измерена. Мотивация всегда направлена на перспективу, при достижении цели или осознании невозможности ее достижения мотивация изменяется [7 с.4];

3. Мотивация – это внутренние процессы, проходящие в сознании человека (чувства, ощущения, переживания и прочее) влияющие на его предрасположенность к определенной трудовой деятельности [8 с. 25];

4. Мотивация – это система факторов, вызываемых активностью организма и определяющих направленность поведения человека. К факторам относятся, прежде всего, потребности, мотивы и цели, а также интересы, стремления, намерения [9 с. 8];

5. Мотивация – это процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета. Или - это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета [1 с.15].

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Современные теории мотивации, объясняющие поведение человека в организации, основаны на двух основных понятиях: потребность и вознаграждение.

Потребность – это недостаток чего-либо у человека.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Мотив труда формируется только в том случае, если трудовая деятельность является основным условием получения блага.

Потребности могут быть первичные и вторичные. Первичные потребности – это врожденные физиологические потребности организма в пище, сне, отдыхе и т.д. Вторичные потребности – это психологические по своей природе потребности в уважении, успехе, власти, богатстве и т.д.

Потребности человека определяют его поведение, а значит, являются мотивами поведения. Когда человек начинает ощущать какую-либо потребность, у него возникает стремление к достижению определенной цели, посредством которой он может удовлетворить эту потребность. Когда человек достигает поставленной цели, его потребность может быть удовлетворена полностью или частично.

Потребности удовлетворяются с помощью ценностей. Ценность – это объект, способный удовлетворить потребность.

В процессе своей деятельности человек анализирует, какой вид деятельности позволил ему удовлетворить потребность, и стремиться ее повторить. Такой вид поведения известен как закон результата.

Поведение работника всегда мотивировано. Мотивы – это активные силы, определяющие поведение работника[14 с.25].

Можем выделить следующие разновидности мотивов к труду:

1) Стадность (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом: групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура и т.д. Для работников бывшего СССР данный мотив остается существенным при выборе места работы. Потребность «работать в хорошем коллективе», по мнению многих социологов, остается лидирующим фактором.

2) Мотив личного самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста. Он является мотивирующим фактором сотрудников высокой квалификации.

3) Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» склонностью, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками за возможность «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».

4) Мотив надежности (стабильности) – это мотив самостоятельности с противоположным знаком. Если в первом случае работник предпочитает риск, поиск новых решений, новые виды деятельности, то в данном случае предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности.

5) Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе рыночного менеджмента и маркетинга. На этом мотиве построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах. Именно он используется производителями новых товаров и услуг, а другие мотивы – порой лишь его внешняя оболочка или начинка.

б) Мотив справедливости пронизывает всю историю развития человеческой цивилизации. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников, а порой и к катаклизмам.

7) Мотив состязательности присущ каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект. Мотив состязательности – основа организации соревнования в организации [14 с. 120].

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения [10 с.45]:

1) Материальное поощрение.

Наиболее распространенным методом материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату, и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка (по Ф. Тейлору), при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50% [11 с. 325].

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкостью критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства.

В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека [12 с. 80].

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

2) Организационные способы мотивации включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);
- перспектива приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

3) Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

-создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);

- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;

- признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, и т.п. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.);

- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);

- атмосфера взаимного уважения, доверия [13 с. 98].

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении организацией все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Приведенная классификация методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида [15 с. 30]:

1) Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2) Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3) Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4) Система участия в настоящее время существует в многообразных формах.

Существует два основных вида мотивации: материальная и нематериальная. Материальная мотивация делится на систему прямой материальной мотивации и систему косвенной материальной мотивации.

Система прямой материальной мотивации персонала состоит из базового оклада и премиальных.

Базовый оклад – это постоянная часть заработной платы работников.

Премиальные – это переменная часть заработной платы работников, которая может быть пересмотрена.

Таким образом, система прямой материальной мотивации есть не что иное, как система оплаты труда.



Эффективная система оплаты труда (система компенсаций) играет значительную роль в управлении персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении в организации сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятых педагогов.

Система косвенной материальной мотивации – это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику. Компенсационный пакет (соцпакет) – это бенефиты, предоставляемые сотруднику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п.

В отечественной практике система косвенного материального стимулирования представляет собой дополнительные не денежные компенсации работникам, которые можно разделить на 2 блока:

Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством):

1. Оплата больничных листов;
2. Оплата ежегодных отпусков;
3. Обязательное медицинское страхование;
4. Отчисления на обязательно пенсионное страхование.

Добровольные бенефиты (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе):

1. Добровольное медицинское страхование (педагогам предоставляется полис добровольного медицинского страхования на определенную сумму, которую он может использовать на различные медицинские услуги);
2. Медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников (предоставление им полиса добровольного

медицинского страхования, предоставление услуг собственного здравпункта и т.п.);

3. Пенсионные накопительные механизмы (выплата дополнительных пенсий работнику, проработавшему определенное количество лет в данной организации);

4. Оплата времени болезни (некоторые организации предоставляют работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю);

5. Страхование жизни работников и/или членов их семей (страхование жизни работников и членов их семей на определенную сумму, бесплатно для работника);

6. Оплата дополнительных выходных (личных, детских) дней (один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день);

7. Оплата дополнительных дней отпуска сотрудникам;

8. Оплата обучения, дополнительного образования сотрудников (как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах определенной суммы, либо беспроцентное кредитование работника на образовательные цели) [4 с.28].

Система косвенного материального стимулирования давно и плодотворно используется на Западе, в России же она находится в стадии зарождения, но опыт активно перенимается и повышает мотивацию труда персонала.

Исследование проблем мотивации труда работников в контексте уровня и качества жизни населения является малоизученным. В настоящее время недостаточное внимание уделяется изучению глубинных социальных последствий, к которым приводит общее снижение трудовой активности работников, вызываемое не только субъективными, но и объективными причинами. Таким образом, можно наблюдать прямую зависимость качества жизни населения с мотивацией труда, благодаря

которой человек может чувствовать себя уверенным, самодостаточным и полноценным в современном мире.

Материальное мотивирование, как прямое, так и косвенное, стоит на высоком уровне в значимости работника, соответственно необходимо непрекращающиеся, обновляющиеся, дополняющие способы мотивирования труда работников, что будет вести к повышению уровня профессиональных качеств. Всё это приведет к улучшению качества жизни населения. Одним из способов повышения мотивации к труду, по нашему мнению, может являться льготное кредитование работников организации.

Западный и отечественный опыт свидетельствует о постоянном поиске новых возможных путей мотивации персонала. Одним из вариантов является дополнительное стимулирование, которое выражается в ряде социальных программ (мероприятий) или социальных выплат, прямо и косвенно увеличивающих заработную плату. В этом случае имеет место и экономическая, и социальная мотивация.

Движущей силой организационно-экономического механизма трудовой деятельности в образовательных организациях является система мотивационных норм и нормативов [23, с. 125].

Исследование структуры мотивации персонала организации целесообразно проводить по схеме "собеседование (интервью) – анкетирование – собеседование". Собеседование дает возможность более глубокого анализа представления работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Проведение интервью и дальнейший анализ результатов позволили сформулировать основные принципы разработки денежного вознаграждения в организации.

Высокая эффективность стимулирования персонала обеспечивается за счет построения системы мотивации, ориентированной на цели организации.

Общую схему трансформации целей организации в показатели системы мотивации ее сотрудников можно описать следующим образом:

- формируется схема стратегических и оперативных целей организации;
- цели организации декомпозируются на цели и задачи подразделений и ключевых сотрудников;
- для каждой цели и задачи определяются показатели их эффективности;
- на основе показателей эффективности сотрудников и подразделений формируются алгоритмы расчета переменной части заработной платы сотрудников, руководителей подразделений, топ-менеджеров.

Переменная составляющая оплаты сотрудников определяется их вкладом (или вкладом подразделений, в которых они работают) в достижение стратегических и оперативных целей организации. Именно система мотивации обеспечивает ориентацию руководителей и сотрудников на постоянное совершенствование системы управления с целью достижения высоких показателей.

Все подходы к построению систем мотивации отличаются одной особенностью. Она состоит в том, что персонал выступает исключительно как своеобразная часть производственной системы, отношения с которой осуществляются преимущественно на экономическом уровне. Выделенные системы мотивации ориентированы на эффективное использование уже имеющегося трудового и творческого потенциала человека без особого обращения внимания на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, обеспечивающих возрастание производительной силы персонала [16, с. 102].

Управление персоналом с использованием таких систем мотивации сводилось к следующим процессам:

- отобрать необходимых для эффективного использования в производстве людей;
- подготовить их для использования в технологической цепочке производства;
- сделать дисциплинированными и четко выполняющими основные нормы организационного поведения;
- в случае экономических неурядиц или технико-технологических модернизаций уволить часть персонала или с минимальными затратами переподготовить его.

В зависимости от специфики мотивационных установок могут быть конкретизированы инструменты управленческого воздействия по отношению к работникам, готовым к самоменеджменту и самомотивации. Однако следует учитывать наличие признаков высокой степени мотивации при традиционных технологиях управления персоналом.

Для того чтобы механизмы самомотивации пришли в действие, специалисты предлагают использовать рефрейминг – прием, позволяющий увидеть ситуацию, явление, действие под другим углом зрения.

Независимо от того, ориентирована ли организация на традиционные или инновационные инструменты мотивации, важным ее аспектом является организационно-экономический механизм, включающий в себя определение функций и задач службы управления персоналом по данному направлению кадровой работы.

Экономические аспекты мотивационных программ следует должным образом согласовывать с особенностями развития образовательной организации, зависящей от цикла ее жизнедеятельности, факторов внешней среды и внутренней среды бизнеса. Тип стратегии определяет финансовые возможности организации в выборе тех или иных мотиваторов.

Формирование финансовой основы системы мотивации персонала должно осуществляться дифференцированно по категориям сотрудников.

Такой подход обусловлен тем фактом, что различные группы работников по-разному воздействуют на размер совокупного дохода организации в силу сложившейся в ней системы разделения и кооперации труда. Несмотря на получившую достаточно широкое распространение практику использования нетрадиционных инструментов мотивации, в России продолжает сохраняться ведущая роль материальных мотивов и стимулов [21, с. 105].

В этих условиях равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в успех организации обеспечивает своего рода корпоративное равноправие всех групп персонала по отношению к существующим в организации мотивационным комплексам.

Как было определено выше, в настоящее время известен широкий набор мотивирующих факторов.

Оплата труда – наиболее распространенный способ материальной мотивации. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе повышение зарплаты может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители лишь периодически увеличивают оплату труда сотрудников на незначительные суммы. Однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты [20, с. 86].

Решение о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, но этого, как правило, не происходит. На практике требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа сотрудниками, грозящими увольнением. Обычно этот метод срабатывает, но работники, как правило, добиваются лишь незначительного повышения заработной платы. По этой причине вскоре работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии. Реже организации используют премии за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в образовательной организации, когда работник эффективно трудится на благо организации и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя два-три года сотрудник по тем или иным причинам захочет поменять место работы.

Наиболее распространенный способ мотивации в сфере продаж и оказания розничных услуг это проценты. Суть процента от выручки заключается в том, что заработок сотрудника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажи.

В качестве материальных стимулов могут быть различные бонусы. Однако их фиксированная сумма нередко превращает инструмент в демотивирующий. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение (тантьема), выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли и пр. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей. При начислении командных бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры

организации так или иначе связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений ограничение системы мотивации только материальными стимулами не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

В современных кризисных условиях наиболее приемлемой для управляющего является нематериальная мотивация, так как она не требует больших материальных затрат и при оптимальной ее организации способна охватить каждого сотрудника организации. Такой вид мотивации не должен быть сотрудникам в тягость и не должен доводиться до фанатизма, однако и забывать о нем не стоит.

Каждая организация создает свою программу мотивации (исходя из особенностей бизнеса, стратегических целей и существующей корпоративной культуры), но результативность программы будет выше, если при разработке будут учтены пять правил [2 с. 50].

1. Программа должна решать тактические задачи бизнеса при ориентации на стратегию организации.
2. Мотивация должна охватывать все категории сотрудников.
3. Мотивация должна учитывать этап развития организации.
4. Обоснованный выбор мотивирующих факторов.
5. Эффект новизны.



Следует понимать, что каждый человек обладает индивидуальностью, следовательно, цели и потребности у каждого работника отличаются. Из этого следует сделать вывод, что один и тот же метод мотивации может быть эффективным для одного работника и оказать нейтральное или демотивирующее влияние на другого работника.

Важным методом нематериальной мотивации персонала является создание таких условий в организации, при которых люди могли достигать собственных целей лишь при направлении своих усилий на достижение целей организации. Для этого необходимо точно знать, какие цели ставят перед собой работники организаций, какие потребности имеют.

Данный вид мотивации является весьма эффективным, т.к. невозможно мотивировать людей общими программами. В отношении каждого конкретного сотрудника вопрос мотивации нужно рассматривать отдельно — в зависимости от его квалификации, амбиций, личностных потребностей инструменты мотивации должны быть различны. Руководители небольших организаций могут разработать индивидуальные методы мотивации для каждого из работников, тем самым поднять общую эффективность производства, увеличивая работоспособность отдельного работника.

Правильно подобранный комплекс мотивационных мероприятий вырабатывает и стимулирует лояльность у сотрудников.

В организации, где количество работников не позволяет осуществить индивидуальный подход, возможно, стимулировать труд отдельных групп людей, которые занимаются идентичной работой, чаще всего на производстве они разделены на бригады, отделы и т.п. Определенные группы можно награждать поездками в театр, походами в развлекательные заведения, организацией их совместного отдыха на природе и другое, при условии своевременного выполнения работы или перевыполнение плана. Возможно, проведение различных соревнований между группами по эффективности их работы и, конечно же, необходимо обозначить

награждение соответствующее требованиям, которое может быть нематериальным. Однако такой метод может негативно отразиться на отношениях между группами и привести к конфликтам.

Руководители высшего звена, которые не могут лично контролировать все группы сотрудников могут разработать стратегию нематериальной мотивации, при которой будут параллельно внедряться мотивирующие факторы, охватывающие различные цели.

Программы нематериальной мотивации необходимо регулярно поддерживать и обновлять. Сотрудники, особенно на стартовых позициях, должны постоянно чувствовать потенциал для своего профессионального развития. Постоянное использование одного и того же мотива к повышению эффективности труда обязательно приведет к потере интереса к данному мотиву. В качестве примера цикличности нематериальной мотивации можно привести необходимость смены задач или пополнения спектра функций.

Еще одной из причин постоянного применения нематериальной мотивации служит отсутствие быстрого эффекта. Эффект следует ожидать в долгосрочной перспективе, но при этом он будет более сильным и долговечным, в отличие от материального стимулирования, эффект от которого можно пронаблюдать в течение короткого срока, но длительность его действия будет короткой. В связи с этой особенностью нерегулярное проведение мероприятий по нематериальной мотивации не приведет к положительному результату.

В большинстве случаев нематериальное стимулирование используется для повышения уровня лояльности работников организации, их вовлеченности в работу и общую идею или для создания комфортных условий для работы коллектива, развития корпоративного духа. При этом не стоит забывать, что это не должно доходить до стадии фетиша. Из этого следует, что использование данных методов способствует созданию более сплоченного и стабильного коллектива, это приведет к сокращению

нестабильности кадров. Как известно сработавшая команда выполняет свои функции высококачественно и в гораздо меньший срок.

Подводя итог, можно сделать вывод, что использование материального и нематериального мотивирования труда работников является весьма эффективным способом, не всегда требующих больших финансовых затрат для организации. Материальные и нематериальные стимулы должны взаимно дополнять и обогащать друг друга. Однако положительного эффекта можно достичь только при постоянном его использовании и введения новых мотивирующих факторов.

## 1.2 Эволюция представлений о мотивации

Существует множество теорий, объясняющих поведение человека. Широкую известность получил, например, бихевиоризм – направление в американской психологии XX века, предметом исследования которого являлись различные формы поведения личности, понимаемые как совокупность реакций организма на стимулирование внешней среды.

За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными условиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

Овладев современными моделями мотивации, руководители смогут значительно расширить свои возможности в привлечении образованных обеспеченных работников к выполнению задач, вставших перед организациями [15, с. 114].

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации различные руководители в большой степени неверно понимали поведение людей, но, тем не менее, приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей в тех условиях, часто были очень эффективными [17, с. 66]. Это подтверждается тем, что эти приемы «работали» и применялись в течение многих сотен лет, а современные теории были созданы 30-40 лет назад, поэтому первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашем сознании и культуре. Многие руководители, не имеющие специальной психологической подготовки в работе с кадрами, испытывают на себе сильное влияние этих концепций. Такие методы просты и прагматичны, однако применять только их в настоящее время является серьезной ошибкой.

«Политика кнута и пряника». Это был один из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения

задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией.

Во многих исторических и литературных источниках, например, в Библии, мифах и легендах Древнего мира, средневековых преданиях о рыцарях Круглого стола и русских народных сказках можно найти массу примеров того, как руководители (короли, вожди и т.п.) предлагают в награду предполагаемому герою за выполнение той или иной миссии своих дочерей и полцарства в придачу или же обещают смертную казнь за невыполнение задачи – «Не то мой меч – твоя голова с плеч».

Конечно, подобные награды предлагались не первому встречному, а лишь немногим избранным, а в обычной жизни подразумевалось, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им выжить [7, с. 79].

Научное подтверждение этой концепции имело место в последней четверти XVIII века. Выдающийся английский экономист Адам Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданном в 1755 году, рассуждая о влиянии заработной платы пишет в частности: «Щедрое вознаграждение за труд, поощряя размножение простого народа, вместе с тем увеличивает его трудолюбие. Заработная плата за труд поощряет трудолюбие, которое, как и всякое иное человеческое свойство, развивается в соответствии с получаемым и им поощрением. Обильная пища увеличивает физические силы работника, а приятная надежда улучшить свое положение и кончить дни свои в довольстве и изобилии побуждает его к максимальному напряжению своих сил. Поэтому при наличии высокой заработной платы мы всегда найдем рабочих более деятельными, прилежными и смышленными, чем при низкой заработной плате...». Таким образом, Смит считал, что для успешного труда нужен лишь хороший «пряник».

Первым реальным этапом в становлении мотивации труда, как составной части науки управления, ровно, как и менеджмента стала концепция научного правления.

Несмотря на длительное существование организаций до XX века, их руководители не задумывались над тем, как управлять ими системно. Людей больше интересовало, как использовать организацию, получать прибыль или получить политическую власть, а не как управлять своими организациями.

Впервые взрыв интереса к правлению организацией был отмечен в 1911 году, после выхода книги Фредерика У. Тейлора «Принципы научного менеджмента», традиционно считающейся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования [21, с. 208]

#### Возникновение и сущность учения Ф. Тейлора

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) по праву считается основателем современного менеджмента. К моменту возникновения «школы научного управления» идея научной организации труда уже назрела. Технический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса, до этой поры, управляемого с помощью кустарных методов. Дальнейший рост эффективности производства стал невысказанным без его всесторонней рационализации, экономии времени и ресурсов [17, с. 208].

В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор не был ученым-исследователем. Он был практиком, сначала рабочим, затем инженером и главным инженером сталелитейной компании. Первые четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 году в его работе «Управление фабрикой» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента». В ней Тейлор сформулировал ряд постулатов, впоследствии получивших название «тейлоризм».

В основе тейлоризма лежат четыре научных принципа (правила управления).

Во-первых, это создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы, научное исследование каждого

отдельного вида трудовой деятельности. Во-вторых, отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профессиональное обучение. В-третьих, сотрудничество администрации предприятия и рабочих в деле практического внедрения научной организации труда. И, наконец, равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами [17, с. 289].

Выводы: благоприятные результаты работы основаны на: 1) замене научными основами индивидуального свободного усмотрения каждого отдельного рабочего; 2) на научном подборе и обучении рабочих путем изучения, обучения, тренировки и экспериментирования над каждым отдельным рабочим вместо допущения случайного выбора профессии; 3) тесное сотрудничество администрации и рабочих, при котором вся тяжесть лежит совместно на обеих сторонах.

Тейлор отмечает, что внедрять научные принципы организации нужно принудительными методами, так как рабочие сопротивляются любому изменению укоренившегося порядка. «Средний рабочий должен иметь возможность немедленно учесть результаты своего труда и в точности знать размер награды за него в конце каждого рабочего дня, если хотят, чтобы он проявлял максимальное рвение в работе. А более элементарная награда, присущая, например, молодым девушкам или же детям нуждается в надлежащем поощрении либо в форме личного внимания со стороны старших, либо в актуальной награде, не реже чем через каждый час». «Приятное времяпровождение, которое рабочие с уверенностью могут иметь сегодня, если будут спущены рукава относится к работе и делать свое дело с прохладцей, оказывается для них гораздо более привлекательным, чем непрерывная работа в ожидании участия наравне с другими и возможной прибыли через шесть месяцев». «Стремление к своему личному благу всегда было и будет значительно более сильным стимулом во всякой работе, чем соображения общего блага» [15, с. 97].

Общие мероприятия, предполагаемые Тейлором, по внедрению методов научной организации труда следующие:

1. Выберите 10-15 отдельных рабочих, особенно искусных в производстве данной работы.

2. Подвергните точному исследованию весь ряд элементарных операций или движений.

3. Зарегистрируйте с секундомером время, требующееся на производство каждой из элементарных операций, и выберите наиболее быстрый способ производства каждого отдельного элемента работы.

4. Устраните совершенно все неправильные движения, медленные и излишние движения.

5. Покончив, таким образом, со всеми ненужными движениями, соедините все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения вместе с наилучшими типами инструментов.

Тейлор рекомендовал также использовать в трудовом процессе психологическую основу в разных формах. Он первый ввел понятие «человеческий фактор» в психологическом плане научный оборот.

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Руководители и ученые смогли убедиться, что методы подходы, используемые в науке и технике могут эффективно использоваться для достижения целей организации [17 с. 280].

Развитие концепции Тейлора его последователями.

Организационно-технический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах его коллег и учеников. Друг и коллега Ф. Тейлора, американский инженер Генри Гантт (1861-1919) проводил эксперименты не над отдельными операциями и движениями, а над производственными процессами в целом. Гантт поставил целью усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем



обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий. Гантт первый разработал систему оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, разработав систему плановых графиков, позволявших осуществлять контроль запланированного и составлять календарные планы на будущие периоды. К числу организационных изобретений Гантта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Такая система резко повысила заинтересованность работников в выполнении и перевыполнении высокой нормы выработки (при невыполнении запланированной нормы труд работников оплачивается по часовой ставке). Гантт подчеркивал ведущую роль человеческого фактора в торговле и высказал убеждение, что рабочему должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Многие идеи Гантта получили признание во всем мире и применяются по сей день (например «графики Гантта») [21, с. 218].

#### Основные положения теории Г.Форда

Генри Форд (1863-1947), основатель американского автомобилестроения, разработал теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Основные положения этой теории следующие:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше.
- обеспечить наилучшее состояние всех машин, их абсолютную чистоту, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в США. Форд указывал, что одна из целей

торговли - это не только снабжать потребителей, но и создавать их. В 1914 году он ввел на своих заводах самую высокую оплату труда, что вызвало возмущение многих предпринимателей, но он был убежден, что если рабочие смогут хорошо зарабатывать и быть активными потребителями товаров, то в стране появится средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны. Руководствуясь своими принципами, Форд установил 8-ми часовой рабочий день и увеличил зарплату в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл школы со стипендиями, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, одновременно заботясь о потребителе – обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей со снижением продажной цены. Жесткими требованиями организации производства было внедрение машинного труда для тяжелых работ, оперативное внедрение лучших научно-технических новшеств; обязательные параметры производственной среды – это чистота, гигиена, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при распределении для выполнения различных операций – монотонных и требующих творческого подхода [27, с. 17].

Заслуга научного управления, начиная от Тейлора и заканчивая Фордом заключается в утверждении принципов научного управления не потерявших актуальности и сегодня, т.к. нынешнее состояние нашей экономики с точки зрения научного управления предприятия очень напоминает состояние американской экономики того времени, когда Ф. Тейлор начал разрабатывать и применять на практике принципы менеджмента [16, с. 108].

Постепенно, благодаря эффективности, с которой организации применяли технологические достижения и специализации, жизнь трудящихся начала улучшаться. Чем больше она улучшалась, тем лучше руководители понимали, что простой «пряник» не всегда заставляет людей

усерднее трудиться. Поэтому специалисты в области управления начали искать новые решения проблемы мотивации психологическими методами.

#### Школа человеческих отношений и ее развитие

В 30-50-х гг. XX века на Западе получила распространение «неоклассическая школа», возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организаций [11, с. 49].

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой «школы человеческих отношений», подвергавшей критике концепцию «экономического человека А. Смита». Данная концепция считала главным стимулом человеческой деятельности только материальную заинтересованность. Новая теория выдвинула требование «человек – главный объект внимания». Создатели школы использовали достижения психологии и социологии, наук о человеческом поведении в управлении.

Возникновение школы связано с именем немецкого психолога г. Мюнстерберга (1863-1916), преподававшего в Гарвардском университете США. В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получивший широкую известность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности. Мюнстерберг был основателем психотехники (отбор кадров, тестирование способностей, совместимость людей в процессе труда и т.д.) [13, с. 211].

Другим известным представителем данной школы была Мэри Паркер Фоллет (1868-1933), изучавшая социально-психологические отношения в небольших группах. В своей книге «Новое государство», опубликованной в 1920 году она выдвинула идею в гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Стало понятно, что мотивация по типу «кнута и пряника» является недостаточной, а новые методы сулят потенциальные выгоды.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на торговом предприятии, можно сделать вывод об особой роли в производстве человеческого фактора.

Эксперименты в области управления и мотивации персонала показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду путем создания небольших неформальных групп, активизировать характерные для каждого человек духовные стимулы, самым сильным из которых является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе.

«Хотторнские эксперименты» выявили, что климат в коллективе оказывает большее влияние на производительность, чем многие технические аспекты производственного процесса. Так как участники эксперимента действуют более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к эксперименту. Кроме того, в ходе Хотторнского эксперимента группой ученых во главе с Элтоном Мэйо, был выявлен так называемый Хотторнский эффект, который имеет двоякую трактовку: 1. позитивные изменения в поведении людей, вызванные оказанным им вниманием, которое сами люди истолковывают как благожелательное участие; 2. изменения в наблюдаемом явлении, происходящие вследствие самого факта наблюдения. Концепция «человеческих отношений», доминировала в теории управления до середины 1950-х годов. Однако проведенные Э. Мэйо «Хотторнские эксперименты» не дали возможности построить модель мотивации, адекватно поясняющую побудительные мотивы человека к труду [18, с. 214].

Психологические теории мотивации трудовой деятельности, опирающиеся на человеческий фактор, возникли в сороковых годах XX века и развиваются в настоящее время.

Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. Существует достаточно большое количество теорий мотивации. Различные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей – это теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга и другие.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория «Икс» и «Игрек» Дугласа Мак Грегора и другие [21, с. 607].

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

В трудах отечественных ученых (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, Л.С. Бляхман, Н.Ф. Наумова, И.Ф. Белова и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности [23, с. 48].

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

### **1.3 Понятие технологии управления мотивацией работников**

Основная цель эффективной системы мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность предприятия. Система мотивации должна быть ориентирована не только на «включение» определенных мотивов сотрудников при выполнении труда, но и на выявление и повышение удовлетворенности группы работников, которые являются высокопрофессиональным ядром организации.

Мотивационный механизм организации – это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работников для обеспечения достижения целей мотивационной политики. Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся в образовательной организации традиции и исторический опыт работы.

Эффективная система мотивации должна включать следующие элементы:

- установление актуальных, труднодостижимых целей, которые понятны и могут быть приняты сотрудниками;
- создание благоприятных условий для достижения целей;
- использование вознаграждений и наказаний для предотвращения нежелательного поведения и поощрение отличного исполнения;
- обеспечение соответствующих внутренних и внешних побуждений;
- справедливое распределение вознаграждений;
- обеспечение своевременности вознаграждения и достоверной обратной связи о результатах исполнения.

Разработка мотивационного механизма управления персоналом организации требует решения ряда задач [5 с. 18]. Необходимо выявить факторы, определяющие структуру мотивационного механизма. Конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды. Определение возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы. Выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание. Выбор соответствующего комплекса инструментов воздействия на трудовое поведение персонала. Выработка принципиальных функций данного комплекса. Выявление мотивационных ресурсов в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, возможности социальной политики образовательных организаций). Оценка эффективности мотивационной политики учреждения. Формы и методы мотивации и стимулирования работников. Из вышесказанного следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение, предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» помогают решать задачи связанные с эффективностью труда работников.

При разработке системы мотивации и стимулирования персонала организации крайне важно учитывать два аспекта: качественную стадию жизни организации и типологию сотрудников.

Приведем некоторые исходные положения Системы мотивации труда (далее по тексту СМТ). Эти общие положения должны лежать в основе справедливой системы мотивации труда работников. Нарушение любого из них делает систему мотивации неэффективной или даже вредной.



Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

Система мотивации труда должна учитывать особенности внешних по отношению к организации условий.

1) Правовая среда: СМТ должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства;

2) Экономическая среда: СМТ должна учитывать ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.;

3) Социальная среда: СМТ должна учитывать средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые так или иначе включены сотрудники организации, уровень преступности, перспективность региона, уровень напряженности и т.д.

4) Политическая ситуация: СМТ должна учитывать общеполитическую ситуацию, сложившуюся в регионе (наличие забастовок, стачек и т.д.);

5) Факторы технологического развития отрасли:

- социо-культурные факторы: СМТ должна учитывать культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.п.;

- экологические факторы: СМТ должна учитывать экологическую ситуацию, особенно, при неблагоприятной экологической обстановке.

Система мотивации труда должна включать в себя как часть механизма оптимального стимулирования труда, так и призвана обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач. СМТ поощряет такой труд работника, который ценен для организации.

В основе мотивационной политики в соответствии с природой деятельности лежит необходимость поощрения соответствия сотрудников организации пяти основным группам нормативных требований:

1) Общие нормативные требования ко всем работникам организации (требования дисциплины и корпоративной культуры). Это нормативные рамки общие для всех членов организации, включая руководство. Более того, для руководства желательно подчеркнутое соответствие общеорганизационным нормам, так как этим можно задавать желаемый образец менее сознательным членам организации. Напротив, нарушение управленческими работниками общих для всех норм очень быстро приводит к разложению дисциплины и во всей организации;

2) Нормативные требования управленческой (для менеджеров) и исполнительской (для исполнителей) деятельности. Известно, что исполнительская дисциплина – залог организованности в деятельности любого предприятия, а ее отсутствие – источник развала. Поэтому мотивационные условия в организации должны поддерживать исполнительскую дисциплину;

3) Профессионально-функциональные нормы. У каждого сотрудника на своем рабочем месте должен быть строго определенный круг типовых задач, и каждый сотрудник должен соответствовать требованиям, вытекающим из логики решения этих задач. Мотивационные условия внутри организации должны способствовать культивированию профессионально-функционального духа работников, понимание ими устроенности своей части задач в общую задачу организации. Мотивационная система обслуживающая данный нормативный акцент должна исключать всякую профессиональную дискриминацию, создавая равные моральные и материальные возможности для представителей разных функций;

4) Позиционные нормы (или нормы межфункциональных взаимодействий). Наличие в компании высоких профессионалов своего дела - необходимое, но недостаточное условие эффективной деятельности компании в целом. Не менее важным условием является отлаженность механизма взаимодействия между сотрудниками разных отделов. В свою очередь, отлаженность механизма возможна только при наличии

нормативной определенности деловых взаимоотношений и готовности работников соответствовать данным нормам. Следовательно, одно из направлений мотивационной направленности должно обслуживать конструктивные взаимоотношения между работниками, подразделениями и т.п.;

5) Правила межличностных отношений. В отличие от предыдущего пункта, здесь подчеркивается значимость поддержания мотивационной системой «теплых» межличностных отношений. Важность этого мотивационного слоя подтвердит всякий, кто сталкивался с провалом дела из-за межличностных антипатий, межиндивидуальных конфликтов на не принципиальной (бытовой) почве и пр. Вообще очень и очень немногим работникам удастся не переносить личностные антипатии в деловую сферу отношений. Лучшее средство поддержания нормальных межличностных отношений это:

а) включение в корпоративную культуру ценностных установок, относящихся к сфере межиндивидуальных отношений внутри организации;

б) поддержание мотивационных условий порождающих заинтересованность работников в бесконфликтном взаимодействии [27 с. 226].

Система мотивации не будет эффективной, если она базируется только на денежных стимулах и не включает немонетарную составляющую. Повышение вознаграждения рано или поздно перестает приносить отдачу, на которую рассчитывает работодатель. Более того, завышенная зарплата начинает оказывать демотивирующее, «расхолаживающее» воздействие. Сотрудники при таком подходе нередко перестают трудиться эффективно и начинают держаться за место любыми средствами, нередко в ущерб бизнесу.

Денежная мотивация, в какой бы форме она не преподносилась, должна находиться в прямой зависимости от результатов труда, от того,

насколько эффективно трудится работник или бизнес-подразделение. Первое время сотрудник «отрабатывает» деньги, после чего психологически готов к новым повышениям, и если рост вознаграждения входит в привычку и не связан с КПД работника, это уже перестает стимулировать. Недаром HR-эксперты называют деньги краткосрочным стимулятором, так называемыми, инвестициями первого порядка и утверждают, что если предприятие способно платить конкурентоспособную зарплату, для повышения лояльности имеет смысл направлять ресурсы в развитие системы немонетарных стимулов.

Ничто не стоит так дешево и не ценится так дорого, как внимание. В этой связи эксперты считают одним из самых действенных и недорогих методов немонетарной мотивации проявление интереса к личности сотрудника (будь то рядовой труженик или топ) и признание его профессиональных успехов. Этот инструмент включает в себя целый комплекс мер – от устной благодарности до публичного поощрения и вручения ценного подарка с нанесением поощрительного текста и имени работника [28 с. 320].

## **Выводы по первой главе**

В первой главе настоящего исследования было определено, что мотивация труда работников является одним из наиболее существенных факторов их эффективной работы. В то же время теоретические аспекты построения технологии мотивации, адекватных российской специфике нуждаются в дальнейшей разработке.

Выделены четыре основных вида мотивации: моральная (похвала, одобрение, положительное внимание и т.д.), материальная (материальная-денежная, материальная - не денежная), профессиональная (профессиональное развитие, опыт и т.д.) и карьерная (карьерный рост).

Использование материальной и нематериальной мотивации труда персонала является очень эффективным, не требующим больших финансовых затрат. Материальные и нематериальные стимулы должны взаимно дополнять и обогащать друг друга. Однако положительного эффекта можно достичь только при постоянном его использовании и введении новых мотивирующих факторов в процесс.

Чтобы привести действия по мотивации труда работников в единую систему, необходимо выполнить ряд следующих условий:

1. Определить проблемы, которые возникают в организации из-за низкой мотивации персонала.

2. Определить задачи мотивации, т.е. на что или зачем мотивировать труд работников. Задачи мотивации могут быть общими для всех сотрудников, а могут быть различны в зависимости от групп работников или индивидуальны для каждого работника.

3. Провести социально-психологические исследования с целью определения наиболее эффективных и приемлемых мотивирующих факторов для каждой группы работников.

4. Разработать технологию мотивации труда работников: выбрать инструментарий (мотивирующие факторы), определить периодичность и последовательность внедрения каждого мотивирующего фактора.

5. Внедрить технологию мотивации труда работников – поэтапное и последовательное внедрение заранее разработанных мотивирующих факторов.

6. Изучить эффективность внедрения технологии мотивации персонала.

Учитывая вышеизложенные рекомендации, можно приступать к внедрению разработанной индивидуальной технологии мотивации труда работников. При этом необходимо достаточно регулярно определять эффективность от ее внедрения, проводя опросы сотрудников с использованием анонимных анкет. С помощью таких опросов можно определить эффективность внедренной технологии по трем основным критериям: субъективному ощущению сотрудников, их внутренней мотивации, и удовлетворенности от реализации мотивирующих факторов.

Полученные результаты желательно рассматривать в динамике, чтобы оценить как те или иные управленческие решения воспринимаются персоналом организации.

## **Глава II. Практическая реализация технологии мотивации персонала в организации ООО «Капитал»**

### **2.1 Анализ технологии мотивации на базе исследования**

Базой для исследования магистерской диссертации является ООО «Капитал». Основным видом деятельности, которой является – рекламная. Адрес (фактический и юридический): 454021, г.Челябинск, ул. Игн. Вандышева,4-109.

Для определения проблем в технологии мотивации у сотрудников ООО «Капитал», была подробно рассмотрена и проанализирована существующая технология мотивации на примере отдела продаж. Изучение действующей технологии мотивации менеджеров отдела продаж, начинаем с постановки задач и определения методов. Основными задачами исследования являются: выявление основных мотивационных механизмов стимулирования; оценка их эффективности и степени соответствия, краткосрочным и долгосрочным целям предприятия; разработка проекта мероприятий по улучшению действующей системы мотивации персонала или созданию новой; обоснование необходимости и полезности внедрения предложенных мероприятий.

Поставленные задачи будут решаться с использованием методов: теоретический анализ литературы, систематизация материалов, анализ документов, анкетирование, наблюдение, опрос.

В настоящее время по штатному расписанию в отделе продаж работают 10 менеджеров по работе с клиентами. Технология мотивации персонала в ООО «Капитал», является только материальной, денежной, в виде заработной платы, которая состоит из постоянной и переменной части, ее размер регулируется разработанным в организации положением об оплате труда и премирования и зависит от результатов деятельности каждого работника. Основной акцент в системе мотивации персонала

сделан на материальные методы стимулирования. Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда, Обеспечивает гарантированную законом минимальную заработную плату. Ежемесячно к основной заработной плате начисляется премия в размере 40 %, в зависимости от выполнения экономических показателей.

В целях большей материальной заинтересованности и улучшения производственных и экономических показателей в течение года выплачиваются дополнительные вознаграждения единовременного характера. Индивидуальные и коллективные премии выплачиваются непосредственно участвующим в разработке и выполнении работ и лицам, активно содействующим выполнению мероприятий по внедрению новых разработок. Каждый работник поощряется с учетом степени его участия в выполнении указанных работ. Факторы, лежащие в определении размера базового оклада: компетентность, сложность обязанностей, степень ответственности и самостоятельность в принятии решений, необходимость координировать работу других людей, консультировать их, стаж работы в организации. Переменная часть определяется исходя из следующих критериев: динамика клиентов; выполнение плана - % с оборота, который зависит от выполнения или не выполнения личного плана продаж, в свою очередь, разделенного на три направления (текущие продажи, расширение и продвижение). А так же если менеджер работает с региональными клиентами количество выездов к ним.

Также менеджеры мотивируются следующими способами:

- нормативная мотивация осуществляется посредством информирования (прописанные должностные инструкции и мотивации);
- документы не актуализируются;



– принудительная мотивация, реализуется посредством системы штрафов, которые налагаются в случае невыполнения менеджером определенных требований.

Механизмы специального нематериального стимулирования у менеджеров отсутствуют полностью. Основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы направить поведение сотрудников на достижение стоящих перед организацией краткосрочных и долгосрочных целей, иными словами, наложить мотивы сотрудников на курс развития компании. Именно эта ключевая установка должна в идеале лежать в основе технологии мотивации. Система стимулирования менеджеров в ООО «Капитал» призвана решать следующие задачи: рост объема продаж, перераспределение пула продаж в сторону более рентабельных позиций или непопулярных до сей поры позиций, соблюдение стандартов обслуживания клиентов, снижение текучести кадров, укрепление лояльности сотрудников.

Рассмотрим прикладные инструменты мотивации, используемые в ООО «Капитал», для стимулирования менеджеров по продажам, увяжем их с задачами организации. Основные минусы в системе инструментов, снижающие мотивацию сотрудников, а соответственно ухудшающие показатели работы, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Инструменты мотивации, негативно влияющие на достижение целей  
ООО «Капитал»

Инструмент	Препятствие	Влияние на цель организации
Бонус за привлечение новых клиентов распространяется	Менеджеры заинтересованы в привлечении новых одноразовых клиентов, нежели в удержании и	Рост объема продаж

только на первую сделку. Проценты за вторую, третью сделку не выплачиваются.	формировании лояльности старых.	
Установление системы штрафов за невыполнение плана.	Не определены критерии обоснованности	Соблюдение стандартов обслуживания клиентов
Механизмы нематериального стимулирования	Отсутствуют	Снижение текучести кадров, укрепление лояльности сотрудников

Для определения коэффициента удовлетворенности менеджеров отдела продаж существующими механизмами стимулирования было проведено их анонимное анкетирование. Анонимность обусловлена тем, что наиболее правдивые ответы можно получить именно таким образом. Если провести опрос открыто, то велик риск получить ответы не «как есть», а «как надо отвечать».

Респондентам было предложено ответить на вопросы анкеты. Установлена система оценок ответов – 1, 4, 7, 10. (1- абсолютно нет, практически нет; 4 – субъективно – скорее нет, объективно – скорее да, чем нет; 7 – не всегда, чаще всего, скорее всего, редко, не в полном объеме; 10 – да, полностью.

Анализ ответов производился в соответствии с разработанной методикой.

Средний бал (СБ) ответов респондентов на каждый вопрос вычислялся по формуле среднего арифметического:

$$СБ = (1*n1+4*n2+7*n3+10*n4) / N, (1)$$

где n1, n2, n3, n4 – количество респондентов, поставивших соответствующую оценку; N – 4 (общее количество респондентов).

Для каждого вопроса установлен вес в итоговой оценке (от единицы)-В.

За каждый вопрос также подсчитывался балл с учетом веса (ВБ):

$$ВБ = СБ * В (2)$$

Итоговая оценка выводилась в результате суммирования баллов с учетом веса за каждый вопрос. Максимально возможная итоговая оценка = 10.

В табл.2 представлены результаты анкетирования

Таблица 2

Результаты анкетирования по определению коэффициента удовлетворенности менеджеров отдела продаж ООО «Капитал»

Критерий	Кол-во респондентов	Оценка	Средний балл	Вес в итоговой оценке	Балл с учетом веса
Удовлетворенность существующей системой материального стимулирования	1	1	4,00	0,12	0,48

2	4	-	-	-	-
1	7	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-
Разновидность механизмов нематериального (морального) стимулирования	1	1	3,25	0,12	0,39
3	4	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-
Понимание формирования зарплаты, справедливость	1	1	5,50	0,11	0,61
ее					
1	4	-	-	-	-
1	7	-	-	-	-
1	10	-	-	-	-
Возможность самореализации	2	1	4,00	0,11	0,44
1	4	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-
1	10	-	-	-	-
Санитарно- гигиенические условия, работы	1	4,75	0,10	0,48	-
график					
3	4	-	-	-	-
1	7	-	-	-	-

10	-	-	-	-	-
Сложность и разнообразие работы. Перспектива роста	1	1	4,75	0,10	0,48
2	4	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-
1	10	-	-	-	-
Смена места работы, увольнение	2	1	2,50	0,12	0,30
2	4	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-
Оценкам психологического климата	2	1	3,25	0,11	0,36
1	4	-	-	-	-
1	7	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-
Инициатива и участие персонала в совершенствовании работы по улучшению деятельности предприятия, участие в управлении предприятием	1	1	6,25	0,11	0,69
2	7	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-

1	10	-	-	-	-
Итоговый балл	4,21	-	-	-	-

Если перевести получившийся коэффициент 4,21 в показатель в процентах – более удобную форму для оперирования, то в итоге можно сделать вывод о том, что в среднем, менеджер отдела продаж ООО «Капитал» удовлетворен системой мотивации в организации только на 42,1 %.

Не менее утешительные результаты, полученные и другими методами исследования: система мотивации менеджеров отдела продаж в ООО «Капитал» далека от совершенства.

Одним из важных фактором стимулирования является моральное стимулирование. Анализ проводился методом анкетирования работников. В анкете озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали все члены коллектива, 20 человек. Шкала оценки вопросов аналогична по анализу материального стимулирования.  
Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0 – 0,4

Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования в организации представлена в табл. 3.

Таблица 3

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетворенности	Степень удовлетворенности
1	Факторы ожидания				
1.1	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста	14	70 %	0,70	Средняя
1.2	Считаете ли вы, что полученные результаты приведет к ожидаемому вниманию со стороны коллег за тот результат	14	70 %	0,70	Высока
1.3	Какую ценность представляет для вас организация отдыха	14	70 %	0,70	Высокая
2	Факторы справедливости				
2.1	Известны ли вам случаи похвалы ваших коллег со	8	40 %	0,40	Средняя

	<p>стороны руководства, получаемого за работу аналогичную той, которая выполняете вы</p>				
2.2	<p>Ваша реакция на более комфортные условия труда работника, который выполняет аналогичную работу в другом подразделении</p>	4	20 %	0,20	Низкая
2.3	<p>Считаете ли вы справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную вами инициативу</p>	7	35 %	0,35	Низкая
2.4	<p>Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения</p>	8	40 %	0,40	Средняя



3	Факторы модели Портера-Лоулер				
3.1	Считаете ли вы что затраченные вами усилия на выполнение работы - высокие	9	45 %	0,45	Средняя
3.2	Считаете ли себя способным работником	18	90 %	0,90	Высокая
3.3	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда в вашей организации	17	85 %	0,85	Высокая
3.4	Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда	8	40 %	0,40	Низкая

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 4 параметра; низкой – 3 параметра.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда оценивается как низкая. Однако параметры, по которым степень удовлетворенности оценивается, как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

Был проведен сравнительный анализ системы материального и морального стимулирования, табл. 4. В результате, которого выяснилось, что высокой степени удовлетворенности системой морального и материального стимулирования соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. А средней и низкой, характеризующих отношение работников к существующим системам морального и материального стимулирования. Прежде всего, они не удовлетворены существующей системой вознаграждения и условиями труда.

Таблица 4

Факторы	Индекс удовлетворенности материальным стимулом	Индекс удовлетворенности моральным стимулом	Степень удовлетворенности материальным стимулом	Степень удовлетворенности моральным стимулом
Факторы ожидания	0,7	0,7	Высокая	Высокая
Факторы справедливости	0,35	0,34	Низкая	Низкая

Факторы модели Портера- Лоулера	0,61	0,66	Средняя	Средняя
------------------------------------------	------	------	---------	---------

Так же методом анкетирования был проведен анализ потребностей сотрудников, результаты представлены в табл. 5.

Таблица 5

№	Потребности	Кол-во ответов «есть»	Кол-во ответов «нет»	Кол-во ответов «затрудняюсь ответить»
1	Высокая заработная плата	18	1	1
2	Благоприятная атмосфера в коллективе	17	2	1
3	Хорошие условия труда	10	8	2
4	Гарантия стабильности	14	3	3
5	Социальный пакет	10	8	2
6	Стимулирование инициативы сотрудников	10	9	1
7	Приемлемый график рабочего времени	10	7	3
8	Разнообразие работы	8	10	2
9	Уважение со стороны руководства	9	11	0
10	Возможность карьерного роста	5	10	5
11	Свободный доступ к необходимой информации	4	11	5

Проанализировав полученные данные можно сказать, что на первом месте стоят сразу две наиболее важные потребности это высокая заработная плата и благоприятная атмосфера в коллективе.

Потребность в хороших условиях труда существует у 10 сотрудников, что составляет 50 % опрошенных сотрудников. Это связано с тем, что этот процент сотрудников - менеджеров работает в одном помещении и разграничены между собой небольшими перегородками, что мешает при работе с клиентами.

В гарантии стабильности у 70 % опрошенных существует потребность. Это может быть связано с нестабильностью рынка, с существующим экономическим кризисом.

50 % опрошенных работников определили свою потребность в социальном пакете.

Стимулирование инициатив сотрудников существует потребность у 50 % опрошенных сотрудников. Можно сказать, что руководители не уделяют этой потребности должного внимания, поэтому инициатива в большинстве случаев, не поощряется.

В потребности приемлемого графика рабочего времени существует у 50 % сотрудников. В основном это менеджеры, т.к. менеджеру приходится работать с клиентами, иногда в других часовых поясах и подстраиваться под график работы своих клиентов, поэтому им бы хотелось иметь гибкий график работы, а не тот который существует, 40-часовая рабочая неделя с 8-часовым рабочим днем.

В разнообразии работы существует потребность только у 40 % сотрудников. Эти работники выполняют всегда одну и ту же работу.

У 45 % опрошенных существует потребность в уважении со стороны руководства. Это является следствием индивидуального подхода

к подчиненным, но с развитием организации и увеличением численности персонала будет труднее поддерживать этот фактор.

Анализ показал, что у 25 % опрошенных существует потребность в возможности карьерного роста. Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может быть выражено в том, что сотруднику будет поручаться более сложная работа, можно делегировать больше ответственности за выполнение определенной работы.

Как итог проделанной работы составим дерево выявленных потребностей, разделив их на материальные и нематериальные, рисунке 1.

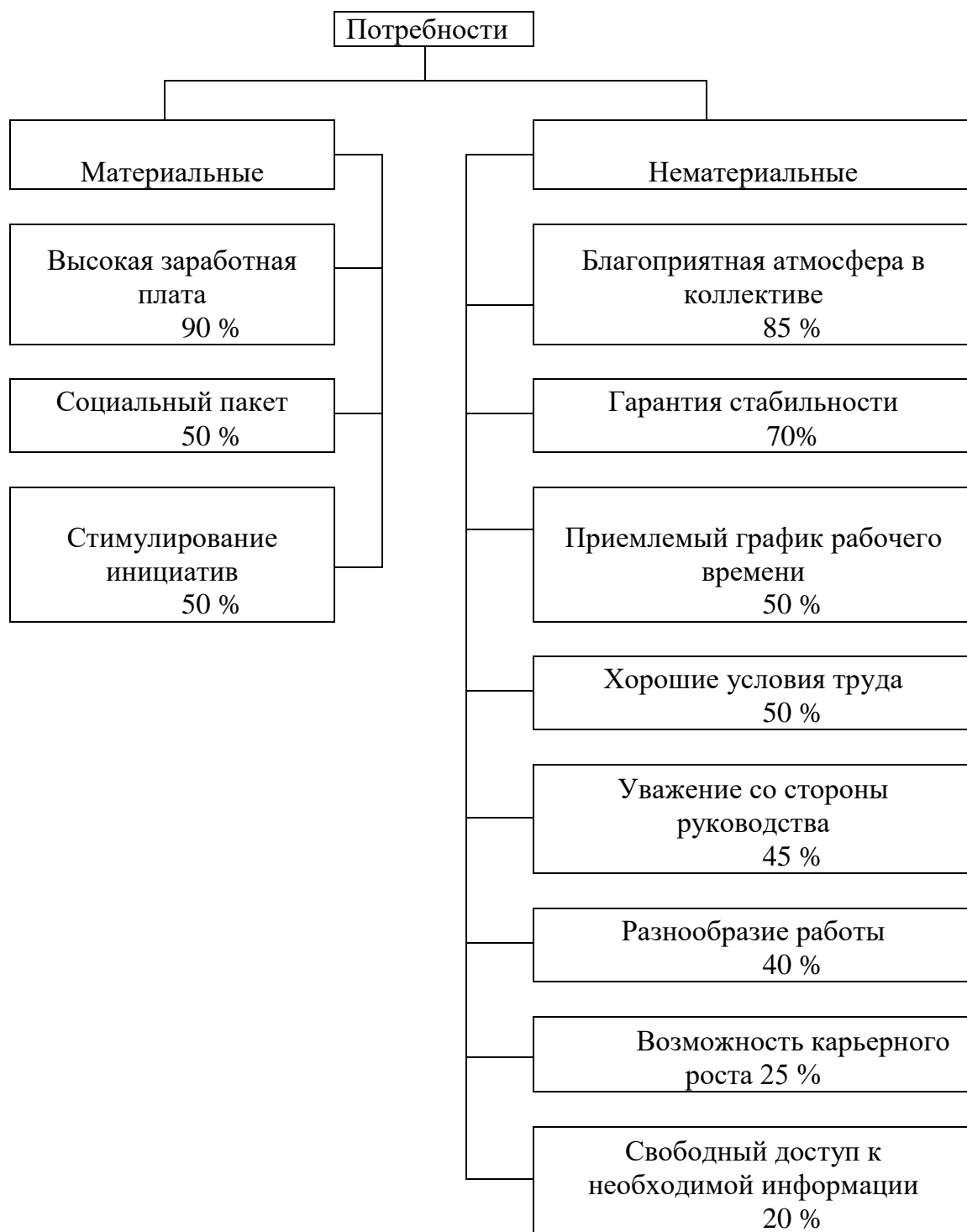


Рисунок 1 Дерево потребностей

В первой главе были проведены исследования на выявление уровня мотивации сотрудников, а также было проведено анкетирование с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников, проведен анализ потребностей сотрудников организации, для дальнейшей разработки технологии по совершенствованию системы мотивации в ООО «Капитал».

## 2.2 Разработка и внедрение технологии мотивации

При анализе результатов проведенного анкетирования технологии мотивации можно увидеть, что на первом месте стоит оплата труда, материальное стимулирование, хорошие условия труда, благоприятная атмосфера в коллективе. Это связано с тем, что руководство не уделяет должного внимания этим вопросам. Заработная плата не достаточно высокая, а условиям труда и благоприятной атмосфере в коллективе уделяется очень мало внимания.

Первым шагом к изменению сложившейся ситуации в ООО «Капитал» должна стать доработка существующей технологии мотивации, которая заключается в корректирующих действиях материально-стимулирующего характера:

- изменение методики расчета бонуса за привлечение новых клиентов. Процент при первой сделке должен быть меньше чем за продажу услуги постоянному клиенту, но при этом в дальнейшем для мотивации на активную работу по удержанию нового клиента и его перевод в категорию лояльных, менеджеру в течение 3-х месяцев за услуги этому клиенту, выплачивается % по прогрессивной шкале (с каждой следующей услугой % повышается). По истечению этого срока клиент переходит в разряд постоянных с соответствующим этой категории процентом. Для того чтобы избежать потери интереса к этому клиенту, менеджеру раз в год планируется выплачивать дополнительный поощрительный бонус, при условии, что этот клиент сохранился. Предлагаемая технология позволит расширить клиентскую базу, так как менеджер будет мотивирован не только найти нового клиента, но и обеспечить его переход в разряд постоянных, стремясь в эти 3 месяца, пока процент нарастает, максимально использовать все возможные рычаги своего



профессионального воздействия на заказчика, чтобы тот не только не отказался от сотрудничества, но и расширил ассортимент своего заказа.

Изменение этого механизма также положительно повлияет на параметр соблюдения (даже улучшения) качества обслуживания клиентов – это станет одним из инструментов достижения своей цели для менеджера. И дополнительный плюс – активно занимаясь продвижением услуг, менеджер оттачивает свои профессиональные навыки, так как при активном сотрудничестве с новыми клиентами, больше шансов столкнуться с нестандартными ситуациями и решить её.

При технологии, которая использовалась в ООО «Капитал», роль менеджера сводилась к тому, чтобы привлечь, как можно больше новых клиентов, быстро оказать им услугу по размещению хоть какой-то рекламы и благополучно забыть про них. У менеджеров провоцировалось деструктивное поведение, для достижения целей ООО «Капитал».

Помимо вносимых в методику расчета показателей премирования, предлагается также расширить использование материальных не денежных технологий мотивации менеджеров. В организации используются только гарантированные государством социальные трансферты: пенсионное обеспечение, ежегодный оплачиваемый отпуск, оплата временной нетрудоспособности. Для повышения удовлетворенности персонала и мотивации целесообразно добавить к ним: дополнительное медицинское страхование, представление абонементов в спортзал или бассейн, дотации на питание в корпоративной столовой; обеспечение офиса чистой питьевой водой.

Все эти дополнительные не денежные механизмы с одной стороны являются дополнительными благами и мотивируют сотрудников, а с другой стороны направлены на укрепление здоровья сотрудников, что в итоге выразится в уменьшении количества больничных листов, что в итоге

выгодно и ООО «Капитал». Так же стоит отметить, что эти блага могут положительно повлиять и на «корпоративное здоровье» в организации.

В ходе исследования также получены данные, что среднестатистический менеджер отдела продаж ООО «Капитал» удовлетворен технологией мотивации в организации только на 42,1 % - достаточно низкий показатель для менеджеров, успешная работа которых является ключевой для функционирования организации. Такая невысокая удовлетворенность сотрудников, в свою очередь, мешает компании решать задачу по снижению текучести кадров и укреплению лояльности сотрудников. На мой взгляд, так происходит еще и потому, что в ООО «Капитал» не уделяется внимание такому ресурсу как технологии моральным стимулированием.

Технология оптимизации труда в организации, за счет выплат специальных премий. Выплата данных премий осуществляется раз в год за достижение высоких показателей (перевыполнение плана). Размеры премий могут колебаться в размере не более 75 % от должностного оклада. Размер премии для каждого работника равен размеру, установленному в специально разработанном Положении о премировании. Дополнительным направлением оптимизации оплаты труда является выплата материальной помощи. К материальной помощи относятся выплаты денежных пособий на детей, не достигших совершеннолетия. Данная материальная помощь выплачивается один раз в год. Материальная помощь может выплачиваться в фиксированном размере для всех работников.

В качестве технологии по улучшению благоприятной атмосферы, в коллективе, может быть организация «нестандартных» праздников для сотрудников ООО «Капитал». Такие корпоративные праздники смогут более сплотить коллектив, к тому же характер этих праздников наиболее располагает к дружескому общению. Корпоративный праздник – является компонентом организационной культуры, поскольку отвечает

определенным характеристикам, определяющим все компоненты организационной культуры. Корпоративный праздник является инструментом PR, проводником базовых ценностей, носителем элементов фирменного стиля, формой системы внутрикорпоративной коммуникации и коммуникации организации с внешней средой. Исходя из этого, можно утверждать, что корпоративный праздник, является одним из составляющих компонентов ценностно-нормативной подгруппы организационной культуры компании, а точнее входит в комплекс корпоративных традиций.[35, с. 321]

Корпоративные праздники обладают значительной мотивирующей функцией. Для того чтобы коллектив хорошо работал, сотрудников нужно правильно мотивировать. Основным средством мотивации были и остаются материальные блага: размер заработной платы, социальный пакет, в который может входить медицинская страховка, предоставление автомобиля, оплата расходов на телефон, возможность посещения спортивного зала или бассейна. Все это заставляет сотрудника думать, что он ценен и полезен компании. Но этого недостаточно.

Корпоративный праздник и оценка его эффективности складывается из анализа достижения или не достижения поставленной цели. То есть, планируя праздничное мероприятие, ставя перед ним определенные цели и задачи, нужно заранее продумать систему оценки эффективности задуманного праздника. Это, пожалуй, одно из наиболее сложных задач в организации корпоративных праздников. Ведь заказчик, грамотно оценив полученный результат и адекватно его, интерпретировав, становится постоянным клиентом у организаторов праздников и в полной мере пользуется всеми возможностями данного инструмента PR. И наоборот, не заметив эффекта, заказчик разочаровывается в корпоративном празднике, как в действенном способе достижения определенных целей, и перестает вкладывать средства в развитие данного направления, что в свою очередь,

может повлечь за собой нежелательные изменения в организационной культуре компании. Цели корпоративного праздника – это создание необходимых условий для знакомства и неформального общения сотрудников; трансформация корпоративной культуры в сторону большей демократизации и внимания к сотрудникам; мотивация сотрудников на достижение лучших результатов; привлечение внимания общественности к компании.[35, с. 327]

Для достижения этих целей необходимо решить ряд задач. Задачи корпоративного праздника – это те этапы, последовательно проходя которые, возможно прийти к достижению цели. То есть это своего рода «ступени», ведущие к вершине результата: награждение лучших сотрудников по итогам года памятными подарками; обучение сотрудников руководителями. Праздник должен доставить удовольствие коллективу. Необходимо, чтобы в результате его проведения доверие сотрудников к руководству возросло, они получили бы возможность узнать своих коллег с новой стороны, увидеть их человечность и чувство юмора.

В качестве методики комплексного изучения социально-психологической структуры коллектива, позволяющей, определять важнейшие показатели эмоционального состояния коллектива предлагается периодически проводить анкетирование всех сотрудников, аналогично тем, которые были проведены и описаны в работе.

От психологического климата в коллективе зависит как благополучие членов коллектива, так и их работоспособность. Анкетирование позволит выявить, насколько сотрудники довольны работой в трудовом коллективе. Анкетирование необходимо проводить анонимно. Если проводить данное анкетирование хотя бы раз в год, можно будет следить за изменениями, проходящими в коллективе и принимать для устранения выявленных проблем своевременные меры. [40, с. 345]

Технологию нематериальной мотивации менеджеров в ООО «Капитал» необходимо создавать практически с нуля.

ООО «Капитал» была предложена технология нематериальной мотивации, разработанная с учетом особенностей психологии менеджеров и преобладающих мотивов этой категории сотрудников. Любой менеджер по продажам по своей сути охотник и индивидуалист с развитым духом соперничества, с потребностью в самовыражении и обязательном признании своих успехов, важности своей работы; мобилен, общителен и неконсервативен, ценит статус. Для ООО «Капитал» предлагается использовать нематериальные механизмы с учетом данных мотивов.

Организация соревнований между менеджерами с небольшими, практически не требующими затрат стимулами. Итоги подводятся каждый месяц, победителю – почет и уважение, а так же дополнительно стимулирующий приз, который должен меняться и неизвестным до момента объявления победителя месяца по продажам.

Организация совместных для менеджеров спортивных мероприятий (желательно неординарные виды спорта, такие как ролики, спортивное ориентирование, сплавы и т.д.). Посещение бизнес мероприятий в компании с топ-менеджерами ООО «Капитал». Снижение степени формализованности взаимодействия с руководством. Участие в разработке ценовой стратегии – очень важный для менеджеров по продажам нематериальный мотивационный инструмент, так как цена на продукт – это рабочий инструмент для данной категории работников. Разработка единого корпоративного стиля, который может отражаться как в оформлении и ремонте кабинетов, так и в стиле одежды и принадлежностях для работы.

Для окончательного формирования технологии мотивации, также необходимо смягчить восприятие тяжелой ситуации в мировой и

российской экономике сотрудниками, задействовав антикризисные мотиваторы. Их лучше применить хотя бы в небольшой степени, но ко всему штату сотрудников ООО «Капитал». В условиях падения темпов производства, высокой неопределенности, массовых сокращений, для того, чтобы не допустить паники или апатии среди сотрудников, очень важно удовлетворить выходящую в такой ситуации на первый план потребность в ощущении некой безопасности, владения ситуацией, и может не очень устойчивой, но стабильности.

Во время кризиса как никогда оправдан такой инструмент нематериально мотивации, как поощрение и принятие инициативы и участия персонала в совершенствовании работы по улучшению деятельности предприятия, его участи в управлении, максимальной открытости руководства. Это положительно скажется на положительном климате ООО «Капитал», снизится риск возникновения обстановки недоверия, агрессивности, не будут циркулировать и муссироваться слухи, подрывая моральный дух сотрудников и отвлекать их от работы, что не способствует приспособлению организации к новым кризисным условиям.

Вторым немало важным инструментом можно назвать «островок стабильности». Для ООО «Капитал» было предложено выстроить финансовые потоки таким образом, что в дни выплаты заработной платы и аванса не случалось форс-мажорных ситуаций. Сотрудники уверенные в надежности работодателя и в соблюдении им своих обязательств перед ними, с гораздо большим энтузиазмом приложат все усилия для совместной адаптации к кризису, чем будут тратить рабочее время на размышления, где срочно достать деньги для содержания своей семьи или вовсе посвящать время поиску новой работы.

## Технология мотивации сотрудников ООО «Капитал»



Таким образом, предложенная технология по совершенствованию мотивации персонала была одобрена и принята для апробации в ООО «Капитал» для менеджеров.

На первоначальном этапе внедрения технологии мотивации нужно довести это до сотрудников организации. Что и было сделано.

Так как получение прибыли и повышение производительности стоит на первом месте в коммерческой организации, поэтому первым из технологий первый метод: экономический – изменение методики расчета процентов начисления менеджерам.

С 01.01.2017 года руководством было принято решение об изменении начисления процентов менеджерам отдела рекламы. Так рассмотрим внедрение этой технологии на примере одного менеджера. Менеджер Петров А.С., таблица 6, в течение января заключил 3 договора с новыми клиентами, что составило в денежном выражении 23000,00 рублей, по этим договорам менеджеру идет начисление 5 % от суммы заключенных договоров, в размере 1150,00 рублей; во втором месяце работы с этими клиентами и расширением услуг, менеджер получил уже вознаграждение в размере 1700,00 рублей – 10 % от заключенным с ними договоров; в третьем месяце работы с этими же клиентами и так же расширением услуг, менеджер получил сумму 5550,00 рублей – 15 % от суммы заключенных договоров. Таким образом, менеджер компании за 3 месяца работы по новой технологии расчета бонусов получил 8400,00 рублей. Далее эти клиенты переходят в разряд постоянных и менеджер за работу с ними получает ежемесячно 5 % от суммы договора. А также в случае сохранения этого клиента в течение года менеджеру будет выплачен фиксированный бонус. Тогда так как по старой технологии он бы получил только 10 % от суммы заключенных договоров в январе, что составило бы 2300,00 рублей и далее за ведение этого клиента, при условии, что он останется менеджеру начислялись бы 5 % от суммы



договора, т.е. за февраль и март сумма бы составила 2300,0 рублей, суммарно за 3 месяца менеджер бы получил 4600,00 рублей.

Таблица 6

менеджер Петров АС	1 договор	2 договор	3 договор	Итого
Сумма по договору за первый месяц, руб	10000,00	5000,00	8000,00	23000,00
5% отчисления менеджеру по заключенному договору, руб.	500,00	250,00	400,00	1150,00
10%	1000,00	500,00	800,00	2300,00
Сумма по договору за второй месяц, руб.	12000,00	5000,00	0	17000,00
10% отчисления менеджеру по заключенному договору, руб.	1200,00	500,00	0	1700,00
Сумма по договору за третий месяц, руб	15000,00	10000,00	12000,00	37000,00
15% отчисления менеджеру по заключенному договору, руб.	2250,00	1500,00	1800,00	5550,00

Таким образом, мы видим, что при новой технологии расчета начисления и выплаты бонусов, менеджер более мотивирован, т.к. заинтересован не только найти, но и удержать клиента. При этом менеджер получает и дополнительный плюс – активно занимаясь продвижением услуг, менеджер оттачивает свои профессиональные навыки, так как при активном сотрудничестве с новыми клиентами, больше шансов столкнуться с нестандартными ситуациями и решить её. Так же было введено, что те менеджеры, которые по новой технологии были «передовиками» в работе с клиентами, были направлены на курсы повышения квалификации. И были поставлены в резерв на руководителя отдела, который также был создан по новой технологии работы отдела продаж.

Для улучшения «корпоративного здоровья», руководством организации было принято решение о проведении в июле т.г. совместного спортивного мероприятия на базе отдыха, с призами и подарками, а так же на котором отметят тех менеджеров, которые по итогам второго квартала т.г. показали лучшие результаты. Что, несомненно, повлечет за собой сплочение коллектива, за счет неформального общения, как с руководством, так и между сотрудниками.

## **Вывод по второй главе**

В процессе исследования мотивационной технологии, применяемой для менеджеров ООО «Капитал», выявлена ее невысокая эффективность применительно к достижению заявленных целей организации.

Методом анкетирования определен показатель удовлетворенности менеджеров существующим механизмом стимулирования. Он равен 42,1 %, что является достаточно низким показателем для ключевого персонала организации.

В документированных технологиях мотивации не прописаны схемы материального неденежного стимулирования, приёмы нематериальной мотивации, выбранные с учетом особенностей психологии менеджеров и преобладающих мотивов этой категории сотрудников. Метод наблюдения подтвердил, что эти способы мотивации менеджеров ООО «Капитал» игнорируются.

Итоги анализа не оставляют сомнений в том, что технология мотивации в ООО «Капитал» требует доработки. Мотивационные инструменты нуждаются в пересмотре, в том числе и с учетом существенно изменившихся мотивов персонала в ситуации экономического кризиса.

Первым шагом к изменению сложившейся ситуации должно стать – доработка уже существующей технологии мотивации в организации. В связи с этим ООО «Капитал» были предложены корректирующие действия материально-стимулирующего характера и технология нематериальной мотивации.

## **Заключение**

Мотивация сотрудников занимает одно из главных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация и стимулирование является неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей организации.

В процессе проведения теоретического и практического анализа по теме «Разработка технологии процесса мотивации персонала в организации» было проведено и выполнено следующее:

- в теоретической части работы проанализирована и систематизирована научная литература, сформулированы основные понятия, рассмотрены основные теории мотивации, уделено внимание важным аспектам, раскрывающим современные подходы к построению технологии мотивации персонала в организации.

В общем случае мотивация – понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от обстоятельств, ситуаций. В понятие «мотивация» входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. С помощью мотивации можно ответить на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разными и зависят от проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

В современной науке об управлении мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые иногда противоречат друг другу. Среди них можно выделить Теорию потребностей Абрахама Маслоу, Теорию человеческих отношений Ренсиса Ликерта, Теорию ожиданий Виктора Врума, Теорию Х и Y Дугласа МакГрегора, Теорию двух факторов Фредерика Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых решений по мотивированию персонала, но поняв основные положения, можно выработать для себя свою программу мотивации персонала. Так же следует понимать, что в организации должна быть своя специфическая программа мотивации, в которой учитываются все особенности деятельности конкретной организации.

- в практической части работы проведен анализ технологии мотивации персонала на примере ООО «Капитал», который включал в себя изучение эффективности механизмов мотивации персонала на примере менеджеров отдела продаж; выявлены проблемы и даны рекомендации по улучшению технологии мотивации персонала.

В результате проведенного исследования сделаны следующие выводы: технология мотивации в ООО «Капитал» не достаточно развита, можно даже сказать что отсутствует, эффективность предприятия снижена и связано это с тем, что не все функции и задачи, входящие в сферу управления персоналом, в ООО «Капитал» существуют и реализуются на должном уровне, что приводит к затруднениям в управлении трудовыми процессами и снижению мотивации сотрудников; выявлены определенные недостатки в технологии материального стимулирования не используется большой арсенал методов морального (нематериального) стимулирования.

Согласно поставленным задачам данного исследования, на основе информации, собранной и проанализированной в ходе изучения технологии мотивации в ООО «Капитал», были разработаны мероприятия,

направленные на совершенствование мотивации менеджеров отдела продаж.

Корректирующие мероприятия были предложены для улучшения действующей технологии материального стимулирования, а так же были рекомендованы методы нематериального стимулирования менеджеров, которые на момент проведения анализа находилась на нулевом уровне.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий повысится качество управления технологии мотивации, повысится удовлетворенность и приверженность персонала, что в свою очередь приведет к снижению текучести кадров, повышение производительности труда и соответственно повышение эффективности деятельности организации.

Подводя итоги по проделанной работе можно сказать одно – в настоящее время для того чтобы добиться успеха нельзя игнорировать проблему мотивации персонала. Реализация технологий стимулирования труда конечно требует немалых затрат, но эффект который они могут принести, значительно больше. Так как именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от вложенного труда получает не только организация, но и сам сотрудник.

## **Глоссарий**

**Лояльность** - установки и поведение, заключающиеся в соблюдении существующих правил, норм, предписаний, а так же выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними.

**Методики** – отдельные способы выполнения стандартизированных оценочных задач, к которым могут быть отнесены, например, конкретные опросники для изучения особенностей стиля руководства, корпоративной культуры, климата подразделения, функционально-ролевой структуры коллектива и т.д.

**Методы** – способы сбора информации при оценке персонала, к которым можно отнести экспертную оценку, наблюдение, интервью и т.д.

**Моральный капитал организации** – это готовность сотрудников следовать этическим, поведенческим и деловым стандартам в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности.

**Мотив** - (лат *movere* - побуждать, приводить в движение) - одно из понятий, описывающих сферу побуждения субъекта к деятельности - наряду с потребностями, интересами, установками, эмоциями, инстинктами. Выражает тенденцию поддержания и возрастания индивидуального уровня деятельности...

**Мотивация** – это осознанное человеком побуждение к активности, целенаправленному действию, решению поставленных задач. Стремление является внутренним и проявляется только тогда, когда оно до конца понято субъектом. В основе мотивации лежит определённая потребность (физиологическая, духовная, ценностная), после удовлетворения, которой импульс к действию существенно снижается.

**Мотивация персонала** – комплекс мероприятий, активизирующих

процесс побуждения работников к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

**Моральный климат** определяется моральными принципами и ценностями, принятыми в данном коллективе.

**Наблюдение** - специально организованная прямая регистрация событий и поведенческих проявлений наблюдаемых (оцениваемых) людей, опирающееся на функции органов чувств человека.

**Стимул** - [лат. stimulus — остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало] — воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивида (обозначаемую как реакция) и относящееся к ней как причина к следствию. В физиологии и психофизиологии понятие "С." тождественно понятию "раздражение". В бихевиоризме к С. относились преимущественно изменения среды ("внешние воздействия"), а к реакциям — двигательные ответы организма. В психологии С. не тождествен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив.

**Стимулирование** – это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека. Главная задача такого процесса – ускорение управленческих процессов, склонение субъекта к совершению ожидаемого действия, изменение поведения. Стимулирование может быть как позитивным (вознаграждение), так и негативным (угроза применения санкций).

**Технология** - совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства.



**Человеческий капитал организации** - совокупность интеллектуального капитала, морального и социального капиталов, определяющий степень готовности организации к изменениям.

## Библиографический список

1. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] / С. В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — 149-153 с.
2. Алехина О.А. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд – 2010. - № 1. – с.90-92
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами.- Питер.- 2004.-831 с.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. - Ростов-на-Дону, 2009.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организаций: учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Экономика и финансы, 2010. – 452 с.
6. Борисова, Е. Подготовка к тренингу: это зеркало работы с персоналом в компании // Служба кадров и персонал., № 8. - 2004.- 62-66 с.
7. Борисов Е.Ф. Экономика: учеб.пособие / Е.Ф. Борисов. – М.: Проспект, 2011. – 318 с.
8. Бутцева, Г.И., Горшков, В.Г. Влияние кадровых решений на эффективность управления предприятиями // Управление персоналом. 2008. №10.
9. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010.- 123 с.
10. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2011. – 395 с.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: ЮНИТИ. – 2011. – 499 с.
12. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. – СПб., 2011. – 544 с.

13. Гущина, Э. И. Человек - для рабочего места // Служба кадров и персонал. , №2. -2005.-71-74.
14. Дорошева М.В., Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра// Управление персоналом № 6, 2012. –с.54-78
15. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009.
16. Жариков, Е. С. (Д. п. н., проф.). Психология управления: Книга для руководителя и менеджера по персоналу М.: МЦФЭР, 2002.- 512 с.
17. Жуковский, И.В. Методика изучения и развития мотивации профессионального совершенствования сотрудников фирмы. // Управление персоналом., № 13. - 2005.- 55-57с.
18. Зеер, Э.Ф. Личностно-ориентированное профессиональное образование., М., 2002.-44 с.
19. Зеер, Э.Ф. Личностно-ориентированные технологии профессионального развития специалиста. - Екатеринбург., 2009. - 245 с.
20. Зубков, В.Н. Организационно-методические проблемы профессионального воспитания студентов // Среднее профессиональное воспитание., №11. - 2003.- 32-37с.
21. Зюзина Е.В. Что таят в себе трудовой и гражданско-правовой договоры? / Е.В. Зюзина // Бухучет в торговле. - 2006. - № 4. - С. 80-83.
22. Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2011. – 384 с.
23. Исаев З.Э. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие / З.Э. Исаев. – М.: РАГС, 2010. – 96 с.
24. Каблова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2014. - №6, С. 82-95.
25. Калашникова, Л. Формирование имиджа: этот процесс начинается с планирования работы с персоналом // Служба кадров и персонал., № 10.- 2004.- 25-29 с.

26. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие М: Академический Проект, 2004.-139 с.
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.. 2010г.;
28. Кожевников А.Я «Мотивация и стимулирование персонала» Издательство: «Кордис & Медиа» 2005г.
29. Колмакова, И. Д. Управление трудом на локальном уровне. //Вестник Челябинского университета. № 1.- 2009. - 48-49с .
30. Кузнецов,Ю. В. Основы менеджмента [Текст] / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - СПб.: ОЛБИС, 2010. – 464с.
31. Лебедев, О. Т. Основы менеджмента [Текст] / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. - СПб.: НДМиМ, 2012. – 396с.
32. Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов./М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2010, 790 с.
- 33.Мазин, А. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. 2014. - № 19.
34. Малыхина М. Сотрудники - основной капитал компании.// Управление персоналом//. 2006. № 2. - с.17-21.
35. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 3-е издание. 2007 г. – 375 с.
- 36.Менеджмент организации. [Текст]: учебное пособие. /Под ред. Румянцева З.П. и др. - М.: 2011. – 566 с.
- 37.Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст] / пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 2010. - 702с
38. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. - М.: РД, 2003. - 6с.
39. Мищеряков С.В. Интернет-технологии в развитии персонала. // Управление персоналом., № 18. - 2008.- 18-21с.

40. Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. Учебное пособие. М.: Триада, 2012. –с.460
41. Основы управления персоналом [Текст] / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2011. – 264 с.
42. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. - 328 с.
- 43.Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. [Текст] // Социс. – 2014. - №2, с.74-84
44. Ричи, Ш. Управление мотивацией М.: ЮНИТИ., 2009. - 251с.
- 38.Романова, А.В. Структура управления учебно-воспитательным процессом в образовательном учреждении РФ // Стандарты и мониторинг в образовании., №4. - 2009.- 54-58с.
45. Рофе А.И. Экономика труда. - М.: КНОРУС, 2010. - 400 с.;
46. Рыжкина, В. Истина где - то там, или аутсорсинг развития персонала // Управление персоналом., № 15.- 2007. 16-17с.
47. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации [Текст] / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // "Управление персоналом". - 2014. - № 22.
48. Симоненко, В. Д. Основы менеджмента: Краткий курс лекций [Текст] / В.Д. Симоненко. - Брянск: БГПУ, 2007. – 364с.
49. Современный менеджмент: принципы и правила [Текст] / Под ред. Данильяна В.И. - Нижний Новгород, НКУП, 2011. – 512с.
50. Стратегия управления персоналом организации. Учебное пособие - Краснодар :КИМП и М, 2009. - 206 с.;
51. Толочек, В.А. Современная психология труда: учеб.пособие / В.А.Толочек. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
52. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: Приор, 2008.

53. Управление персоналом организации: стратегия, менеджмент, маркетинг Учебник./ Под ред. А.Я.Кибанова.- М.: Инфра - М, 2007.
54. Уткин, Э. А. Курс менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин. - М.: Зеркало, 2008. – 611с.
- 55.Хромовских Н.Т. Основы кадрового менеджмента: Учеб.материал./2-е изд. дополн. и перераб.- Владивосток: ДВГАЭУ, 2003. 208 с.
56. Чемяков В. П. Грейдинг Технология построения системы управления персоналом.- Вершина, 2007. -
57. Чиликина Г. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры.// Туризм. 2004. №10. - с.23-25.
58. Якокка Л. Карьера менеджера. — Мн.: Попурри, 2006. 544с.
59. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. - РОСБУХ 2008
60. Шепель, В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера [Текст] / В.М. Шепель. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 506с.
61. Шипунов, В.Г., Кишкель, Е.Н. Основы управленческой деятельности [Текст] / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, 2010. – 387с.
- 62 41. Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2008. — 304 с: ил. — (Серия «Учебное пособие»).