

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ
(ПО МАТЕРИАЛАМ ОАО «КОЛОС»)

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом,
магистерская программа Управление человеческими ресурсами
заочной формы обучения,
группы 05001571
Брюхановой Оксаны Александровны

Научный руководитель:
к. соц. н., доцент
Серкина Я.И.

Рецензент:
Зав. кафедрой
социальных технологий,
к. соц.наук, доцент Сапрыка В.А.

Белгород 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1. Сущность мотивации трудовой деятельности персонала в современной науке и практике.....	7
1.2. Стимулирование труда персонала в современной организации.....	12
1.3. Направления совершенствования системы нематериального стимулирования персонала.....	22
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОАО «КОЛОС».....	39
2.1. Методы и организация исследования.....	39
2.2. Анализ и оценка состояния системы нематериального стимулирования труда персонала.....	46
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОАО «КОЛОС».....	74
3.1 Основные мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала ОАО «Колос».....	74
3.2 Обоснование значимости предлагаемых мероприятий.....	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	113

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Организация эффективной мотивационной системы является одной из наиболее сложных проблем кадрового менеджмента. Для лучшего результата желательно сочетать разные методы стимулирования персонала, как традиционные, экономического характера, так и стимулы, воздействующие на психологическую и духовную сферу жизни человека.

Системы стимулирования персонала разрабатываются с учетом поставленных текущих и стратегических задач. Цели хозяйствования различаются, но независимо от этого основная цель стимулирования – добиться повышения производительности труда, высокой степени отдачи от сотрудников.

Системы стимулирования труда персонала служат средством усиления мотивов, позволяющих добиться высокой производительности труда. Материальные и нематериальные стимулы являются основными элементами, на основании которых разрабатывается вся система. При использовании материальной стимуляции работник может рассчитывать на получение дополнительных выплат за определенные достижения в трудовой деятельности. Нематериальная система направлена на получение признания в коллективе, закрепления общественного положения, получение благодарности со стороны руководства. Несмотря на то, что труд оценивается в неденежном эквиваленте, большинство сотрудников прилагают максимальные усилия для получения такого вида поощрения.

Разработка системы нематериального стимулирования персонала проводится с учетом смежных элементов управления. Высокопрофессиональные специалисты всегда могут рассчитывать не только на благодарность, выраженную руководством компании, но и на повышение, если проводится расширение организации или освободились вакантные места, занять которые можно после дополнительного обучения или

повышения квалификации. Необходимо учитывать, что многие психологические теории мотивации и стимулирования построены на применении систем нематериального стимулирования. Однако на сегодняшний день в современных организациях принято использовать системы материального и нематериального стимулирования, чтобы добиться повышения производительности труда и достичь поставленных текущих и стратегических целей. Управляющим стоит учитывать, что любая система, в том числе и система стимулирования персонала, нуждается в тщательной проработке с учетом основных положений на рынке труда и в сфере мировой экономики. Если производительность труда снизилась, повысилась текучесть кадров, лучшие специалисты подают заявление на увольнение, это говорит о том, что вся система перестала работать.

Степень научной разработанности темы. Анализ литературы позволяет сделать вывод о наличии в современной науке и практике определенных традиций изучения вопросов стимулирования персонала. Проблемы стимулирования труда персонала занимают одно из важных мест в современной науке управления. Среди зарубежных авторов, занимающихся проблемами стратегии и управления предприятием, можно выделить Р. Акоффа, И. Ансоффа, В. Берка, С. Бира, Г. Вагнера, Н. Винера, Дж. Вудворта, Р.И. Дафта, П. Друкера, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Томпсона, А. Дж. Стрикленда и других.

В отечественной науке исследования проблемы управления персоналом организации отражены в работах В.В. Адамчука, М.Д. Аистовой, Т.Ю. Базарова, О.С. Виханского, Б.Л. Еремина, А.В. Игнатъевой, А.Я. Кибанова, А.И. Кравченко, Т.А. Комиссаровой, Ю.Д. Красовского, Ф. Лииса, М.М. Максимцова, В.Г. Медынского, Б.З. Мильнера, А.И. Наумова, З.К. Румянцевой, К.А. Феофанова, В.Е. Хиценко, В.И. Шкатуллы, и других.

Эффективность стимулирования трудовой деятельности выступает предметом теоретического анализа в работах А.Р. Алавердова,

Л.Е. Басовского, О.С. Виханского, В.А. Дятлова, Н.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, А.Л. Наумова, В.Г. Онушкина, В.Б. Протасьева, Н.В. Самоукиной, В.А. Слостенина, М.В. Удальцова, В.В. Травина, Р. Фатхутдинова и других.

Принципы организационного управления и стимулирования персонала рассматриваются в работах В.Л. Арлазарова, Н.Е. Емельянова, А.А. Иващенко, Н.А. Калягина, Д.А. Новикова и других.

Однако в большинстве работ вопросы эффективности системы стимулирования персонала раскрываются в русле общей организационной проблематики, а исследования, посвященные непосредственно этой области, недостаточно отражают специфику промышленных предприятий. Результаты исследований проблем управления персоналом предприятий пищевой сферы деятельности представлены в работах А.Р. Алавердова, П.И. Балакина, М.П. Бобылевой, Л.И. Зимовского, В.В. Козловского, Т.Н. Лобановой, Н.К. Маусова, И.О. Морозовой, М.Н. Кулапова, О.И. Лаврушина, Н.В. Самоукиной, Г.А. Тигоренко, В.Д. Темникова, Н.А. Чиждова, С.Б. Якушина, но в них система стимулирования не является центральным объектом изучения.

В последние годы появились публикации, в том числе А.Р. Алавердова, Н.П. Зазнобиной, в которых ставятся вопросы обновления теории и практики организации труда, а также оценки персонала. Но, формальные критерии стимулирования персонала по результатам аттестации остаются преобладающими (А.Я. Кибанов и С.В. Шекшня). Серьезный обоснованный теоретический подход к стимулированию труда персонала как системе, создающей условия для саморазвития работников, до сих пор отсутствует.

Конкретные вопросы стимулирования сотрудников пищевого производства освещаются преимущественно в финансово-экономической, либо во «внутренней», закрытой литературе и организационных директивах самих предприятий. Последние нацелены на непосредственное управление собственным персоналом и повышение эффективности его деятельности, и

потому не имеют фундаментальной научной обоснованности.

Существуют разнообразные подходы к пониманию форм и методов стимулирования персонала. Однако все авторы едины во мнении, что производительность труда напрямую зависит от эффективности системы стимулирования персонала.

Очевидность противоречия между необходимостью создания эффективной системы нематериального стимулирования труда персонала организаций, с одной стороны, и дефицитом теоретико-практических разработок и наличием неиспользованных резервов стимулирования деятельности персонала, с другой стороны, определила **проблему** данной магистерской диссертации.

Цель исследования – разработка направлений по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала ОАО «Колос».

Объектом исследования выступает трудовая деятельность персонала.

Предметом исследования является система нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала ОАО «Колос».

В соответствии с целью исследования предполагается решить следующие **задачи**:

1) осуществить теоретический анализ вопроса стимулирования труда персонала;

2) выделить основные формы стимулирования труда в организации;

3) экспериментально исследовать систему нематериального стимулирования труда персонала;

3) разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала ОАО «Колос» и обосновать их эффективность.

Теоретико-методологическая основа исследования.

Диссертационное исследование опирается на теоретические положения о методах управления персоналом посредством его стимулирования (К. Девис, Г. Десслер, П. Друкер, А.Я Кибанов, Ф. Ньюстрелл и др.), положение теории

экономического развития как творческой инновационной деятельности (Й. Шумпетер), положения теории трудового поведения (И.Ф. Беляева, В.И. Верховин, А.Г. Здравомыслов, В.С. Магун, И.М. Попова, О.И. Шкаратан и др.), положения концепции организационного управления трудовым поведением посредством стимулирования персонала (В.И. Гречихина, В.И. Добренькова, Н.Е. Емельянов, Н.А. Калигин, Б.В. Князева, А.И. Кравченко, В.Т. Новиков, И.М. Слепенкова, В.А. Ядова и др.).

Изучение понятия мотивации персонала было проведено по ряду работ зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Э. Мэйо (социально-экономическое обоснование различных методов управления персоналом); С. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, А. Маслоу (содержательные теории мотивации); Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); П. Друккера, У. Оучи (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами). Среди российских авторов следует выделить таких авторов, как Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович, которые исследовали проблемы научной организации труда и взаимоотношений людей в процессе производства.

Кроме этого, автором были изучены работы Д.А. Аширова, И.А. Баткаева, О.С. Виханского, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.В. Филиппова. Для исследования мотивации на различных стадиях развития организации были изучены концепции таких авторов, как И. Адизеса, Л. Грейнера, Г. Липпита и У. Шмидта и др.

Эмпирическую базу исследования составили проведенные автором исследования особенностей нематериального стимулирования персонала в ОАО «Колос»; исследование тенденций развития применения современных инструментальных методов стимулирования персонала на предприятии; исследование удовлетворенности персонала и стимулирования его трудовой деятельности.

Методы исследования. В процессе работы нами были использованы

общенаучные методы (анализ, индукция, дедукция) и специальные методы (психологическое тестирование, анкетирование и т.п.), а также качественный и количественный анализ данных.

Обработка данных осуществлялась с помощью компьютерной программы Excel.

Для проверки достоверности различий нами использовался t-критерий Стьюдента. Критерий Стьюдента направлен на оценку различий величин средних значений двух выборок, которые распределены по нормальному закону.

Для применения t-критерия Стьюдента нами соблюдены следующие условия:

1. Измерение может быть проведено в шкале интервалов и отношений.
2. Сравниваемые выборки должны быть распределены по нормальному закону.

Для корреляционного анализа использовался корреляционный коэффициент Спирмена.

В работе применены **следующие методики:** методика мотивационной структуры личности (В.Э.Мильман); методика диагностики полимотивационных тенденций в «Я-концепции» личности (С.М.Петров); методика диагностики мотивации успеха и боязни неудачи»; опросник «Исследование деятельностной мотивационной структуры» (К.Замфир); тест «Изучение мотивационного профиля личности» (П. Мартин и Ш. Ричи); методика парных сравнений для изучения структуры трудовой мотивации (А.В.Кошарный); модифицированный вариант анкеты «Методы стимулирования труда персонала в организации» (И.А. Баткаева, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова); методика «Диагностика трудовых мотивов» (В.И. Герчиков); анкета «Удовлетворенность работой» (В.А. Розанова); методика «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности» (С.С. Бубнов).

Гипотеза исследования:

– трудовая мотивация, включающая нематериальные мотивы, мотивы признания, повышения квалификации, социальной полезности деятельности, самооффективности, самоактуализации, творческой и т.п., отличаются по степени выраженности у менеджеров высшего и низшего звена, а также является ключевым фактором, способствующим повышению эффективности работы персонала предприятия;

– наибольшее влияние на мотивацию труда персонала всех уровней оказывает нематериальное стимулирование. Для менеджеров низшего звена сильным мотивационным потенциалом обладают такие стимулы, как возможность повысить квалификацию за счет предприятия и перспективы карьерного роста, в то время как менеджеры высшего звена на первое место ставят самоактуализацию, признание коллег и руководства;

– мероприятия, включающие тренинг, выступают эффективным методом повышения нематериального стимулирования персонала ОАО «Колос» с учетом особенностей деятельности предприятия.

Положения, выносимые на защиту:

– трудовая мотивация менеджеров предприятия (включающая материальные мотивы, мотивы признания, повышения квалификации, социальной полезности деятельности, самооффективности, самоактуализации, творческой и т.п.), имеет свою специфику в зависимости от их занимаемой ниши в организационной структуре предприятия. Так, у менеджеров высшего звена выражены потребности в вознаграждении, структурировании работы, признании, достижении, власти и влиятельности, стремлении руководить другими, разнообразии, переменах и стимулировании, а у менеджеров низшего звена ярко выражены потребность в структурировании работы, социальных контактах, аффилиации, достижении, в интересной и общественно полезной работе, потребность в саморазвитии;

– динамика стимулирования персонала связана с тем, что для менеджеров низшего звена сильным мотивационным потенциалом обладают такие стимулы, как возможность повысить квалификацию за счет предприятия и перспективы карьерного роста, в то время как менеджеры высшего звена на первое место ставят самоактуализацию, признание коллег и руководства;

– в результате реализации специально организованных мероприятий, направленных на актуализацию ценностей предприятия и субъективацию профессиональной деятельности менеджеров посредством установления баланса, можно добиться эффективных результатов в системе нематериального стимулирования персонала и использования стимулирующих методов и форм в ОАО «Колос».

Научная новизна и теоретико-практическая значимость исследования заключается в выделении основных форм нематериального стимулирования сотрудников организации; разработке инструментария, позволяющего осуществлять подробную диагностику системы нематериального стимулирования сотрудников; в составлении базового мотивационного профиля сотрудника организации, позволяющего разработать систему эффективных форм и методов стимулирования труда персонала в целях увеличения заинтересованности работников в результатах своего труда, а также удовлетворения их духовных и материальных потребностей личности.

Результаты исследования помогут менеджерам и другим сотрудникам организаций в их деятельности по повышению производительности труда персонала, а также в их личностном саморазвитии и самореализации.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты позволили внести определенный вклад в решение практических проблем совершенствования управления и стимулирования персонала в действующей организации. В области практики разработаны и подлежат внедрению конкретные методические рекомендации по нематериальному

стимулированию персонала в ОАО «Колос» и предприятий подобного профиля.

Апробация результатов и внедрение. Теоретические положения, выводы и рекомендации, изложенные в диссертации, докладывались и обсуждались на всероссийской и международной конференциях, а именно: Актуальные направления и перспективы развития системы права в современном мире и

Структура и логика диссертационной работы определены целью и задачами. Диссертация имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность мотивации трудовой деятельности персонала в современной науке и практике

Мотивация персонала в организации – неотъемлемая часть корпоративной культуры каждой компании. Подбирая индивидуальные стимулы для различных категорий сотрудников, можно управлять продуктивностью и результатами команды в целом. Мотивация работников должна учитывать стратегические цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные планы развития [11, с. 78].

Теории мотивации в менеджменте обычно разделяют на две группы. К первой группе относят теории мотивации, подход к которым основан на исследовании их содержательной стороны. Базируются эти теории на изучении потребностей человека как основных мотивов поведения работника, его трудовой деятельности.

Среди общего количества теорий мотивации выделяется теория справедливости. Это теория, в соответствии с которой большинство работников проявляют максимальную мотивацию в своих действиях тогда, когда они считают, что и форма, и размер вознаграждения за их труд являются справедливыми. Согласно теории справедливости, многие работники довольно часто субъективно сравнивают результаты вознаграждения своей трудовой деятельности с теми усилиями, которые они прилагают для этого. Затем следует сопоставление полученных раскладок с раскладками других работников, выполняющих аналогичную работу. И если такое сравнение показывает расхождение и несправедливость (работник считает, что его вознаграждение за труд меньше, чем то, что получил коллега), это способствует возникновению психологического напряжения и дискомфорта [9, с. 44].

Исправить подобный дисбаланс, восстановить справедливость можно либо через повышение размера вознаграждения, либо снижением усилий работников. Получается, что, пока работники не будут воспринимать размер своего вознаграждения за потраченные усилия справедливым, эффективность и качество их работы будет постоянно снижаться. Данную теорию можно представить в виде формулы:

$$\frac{\text{Результаты труда работника}}{\text{Непосредственный вклад работника}} = \frac{\text{Результаты труда других работников}}{\text{Вклад других работников}}$$

В понятие вклада включены разнообразные составляющие, такие как: уровень образования работника, наличие у него стажа и опыта трудовой деятельности, его трудовые достижения и творческие усилия.

Приведем два заключения, вытекающих из теории справедливости:

– в том случае если, по мнению работника, получаемое им вознаграждение не соответствует его ожиданиям, то уровень его мотивации заметно снижается, потому что нет смысла (отсутствует должная мотивация) прилагать больше усилий в свой труд по причине «несправедливого» вознаграждения.

– и если работник получает переплату за свой труд, он продолжает работать также или начинает работать хуже, чем может. Здесь прослеживается связь с присутствием у работника уверенности, что размер вознаграждения за его работу является нормальным (ему не переплачивают), а значит, не нужно слишком выкладываться. Возможно даже появление озабоченности и страха работника, что могут расширить рамки его трудовой деятельности и повысить сложность выполняемых им трудовых задач. Он может не справиться, а значит, возможна потеря устраивающего работника вознаграждения. Это одна из причин постоянного недовольства и противления со стороны такого «переплаченного» работника всем нововведениям [31, с. 56].

Чтобы теория справедливости была реализована на практике,

работникам необходимо объяснять, что размер вознаграждения непосредственно зависит от того, насколько эффективны и качественны результаты их трудовой деятельности.

Далее рассмотрим двухфакторную теорию мотивации Фридриха Герцберга. В основу двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга были положены результаты исследований на предмет мотивирующих и демотивирующих факторов, оказывающих влияние на деятельность различных групп сотрудников.

Опрошено было 200 (двести) специалистов, занятых в различных областях трудовой деятельности. Во время проведения интервью их просили описать условия, в которых они чувствовали полную удовлетворенность или, наоборот, неудовлетворенность от процесса работы. По итогам опроса ученый пришел к выводу, что наличие уровня комфорта не является показателем на шкале между двумя противоположными полюсами. Напротив, рост неудовлетворенности и удовлетворенности – это два разных процесса.

Герцберг пришел к заключению, что противоположностью удовлетворенности (ее антиподом) является вовсе не неудовлетворенность, а отсутствие фактора удовлетворенности. То же самое касается и фактора неудовлетворенности [6, с. 111].

В практическом смысле это может означать, что, если появляется или исчезает один из факторов, вовсе не обязательно это приводит к прогрессу другого. Уникальность теории мотивации Герцберга в том, что его двухфакторная модель рассматривает каждый из двух процессов в отдельности.

Основа теории Герцберга – два рода факторов, оказывающих влияние на мотивацию работников. Название этих факторов звучит как гигиенические и мотивирующие потребности [46, с. 93].

Группа гигиенических факторов – это факторы, которые могут привлекать и удерживать сотрудников. Гигиенические факторы часто

считают «обезболивающими факторами» из-за их способности притуплять страдание от работы. Наличие этих факторов снимает чувство неудовлетворенности, но не оказывает стимулирующего воздействия на желание работника лучше трудиться и не приносит удовлетворения от работы (хорошие условия труда, уровень зарплаты, стиль управления руководства и пр.). Отсутствие гигиенических факторов, согласно теории Герцберга, снижает мотивацию сотрудников, приводит к неудовлетворенности работой. В то же время они не имеют мотивирующей силы, но могут существенно устранять ощущение дискомфорта [19, с. 73].

Факторы мотивационные – эту группу факторов теория мотивации Герцберга связывает с процессом удовлетворенности. Процесс направляется в целом такими вещами, которые относятся к внутренней сути работы. Это и работа сама по себе, а также некоторые потребности. Например, необходимость в признании, в доверии, в профессиональной перспективе и пр. Природа всех этих вещей оказывает мотивирующее воздействие. Некоторая недостаточность мотивационных факторов не вызывает неудовлетворенности. Мотивирующие факторы напрямую воздействуют на производительность труда и КПД работника [7, с. 29].

Чтобы реализовать теорию Герцберга в практической деятельности: в организации должно быть обеспечено одновременное наличие и гигиенических, и мотивационных факторов; для самостоятельности определения работниками своих предпочтений следует составить перечень и гигиенических, и мотивационных факторов; трудовую деятельность работников следует мотивировать в зависимости от полученных результатов. Многие ученые не разделяют выводы доктора Герцберга, несмотря на некоторые положительные результаты применения его теории на предприятиях.

Рассмотрим комплексную модель (теория мотивации) Л. Портера – Э. Лоулера.

Комплексная процессуальная модель теории мотивации Л. Портера и

Э. Лоулера была разработана учеными в 1968 году. Данная модель содержит и объединяет в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Суть модели (теории мотивации) заключается в том, что были введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от усилий, затраченных работником, его способностей, а также от осознания работником своей роли [7, с. 99].

Основывается модель теории мотивации на нескольких переменных, влияющих на размер вознаграждения, куда входят затраченные усилия, полученные результаты, личностные качества человека и его способности, восприятие, степень удовлетворения, осознание своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания в данной модели проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет соразмерно приложенным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что каждый человек имеет собственное понимание справедливого или несправедливого вознаграждения по сравнению с другими работниками.

Основной закономерностью комплексной модели Портера – Лоулера является то, что результативный труд работника приводит к его удовлетворению. Отсюда можно сделать важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения работника, а не наоборот. Согласно модели Портера – Лоулера, результативность труда должна неуклонно расти [41, с. 23].

Модель теории мотивации Портера – Лоулера выделяет дополнительные характеристики процесса мотивации работников. В связи с тем, что ценность вознаграждения работника определяется слагаемыми и внутреннего, и внешнего вознаграждения, применять эти вознаграждения соответственно необходимо в совокупности.

Эффективность выполнения порученных задач зависит от оценки работником необходимых для выполнения задач действий и его способности

их осуществить. Поэтому следует четко формулировать цели и предварительно определять соответствие работника стоящей перед ним задаче, способствовать обеспечению работника соответствующими условиями для получения удовлетворения от самого процесса действий, связанных с решением рабочих задач [15, с. 84]. Необходимо проводить регулярный анализ ситуации с учетом степени удовлетворенности работников результатами своей работы и полученным вознаграждением. Удовлетворенность работника зависит как от внутренних, так и от внешних вознаграждений с учетом оценки их справедливости. Удовлетворенность, в свою очередь, определяет значимость вознаграждения для работника. Справедливость взглядов Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его, подтверждают многочисленные исследования.

1.2 Стимулирование труда персонала в современной организации

Система мотивации – составная часть системы управления персоналом компании, процесс, требующий постоянной корректировки с целью повышения и сохранения эффективности. Управление мотивацией персонала в организации позволяет увязать потребности сотрудников с выполнением стратегических задач компании [17, с. 67].

Мотивация персонала помогает повысить производительность труда. Это ключевое направление HR-политики любого предприятия. Важно грамотно выявить мотиваторы у персонала и применить такие методы поощрения, которые не будут сильно обременять бюджет компании, но в тоже время принесут максимальный эффект. Примером универсального и бюджетного мотиватора является обратная связь от клиентов. Опыт компаний показывает: если сотрудники в курсе, что пишут о компании, продукте и сервисе потребители, то их эффективность, а также лояльность и дисциплинированность возрастает. Хорошие отзывы окрыляют сотрудников

и заставляют двигаться вперед, становиться еще лучше, плохие – задуматься над причинами ошибок и выявить верный алгоритм, чтобы не допустить повтора ситуации.

Основной целью управления мотивацией персонала в организации является создание такой системы, при которой удовлетворение потребностей и интересов каждого работника отождествлялись бы им с достижением стратегических задач, стоящих перед компанией [18, с. 56].

В этом случае каждый работник четко понимает, что чем скорее и эффективнее при его трудовом участии компания достигнет поставленной стратегической цели, тем в более полной мере будут удовлетворены его потребности и интересы. К основным целям управления мотивацией персонала в организации относятся:

- Повышение эффективности деятельности и рентабельности производства, в том числе, и за счет формирования сбалансированной системы мотивации сотрудников;
- Снижение текучести кадров;
- Повышение степени вовлеченности сотрудников, обеспечение их лояльности;
- Формирование эффективной команды управленцев, проводящих постоянный мониторинг и актуализацию системы мотивации [19, с. 22-23].

Но действенность и актуальность системы управления мотивацией персонала в организации может быть обеспечена только за счет индивидуального подхода как к группам сотрудников, выполняющих одну какую-то общую производственную задачу, так и к отдельным сотрудникам. Это необходимо, чтобы потребности каждого члена коллектива могли быть удовлетворены в максимально полной степени.

Эффективность управления персоналом и эффективность управления мотивацией персонала в организации в частности оцениваются по тому, насколько результативна трудовая деятельность сотрудников компании. Эффективность является функцией ресурсов, затраченных на то, чтобы

добиться определенных результатов. И зависимость тут обратная – эффективность тем выше, чем меньше затрачено ресурсов для достижения одного и того же результата.

Для оценки эффективности управления мотивацией персонала в организации могут использоваться все те же методы, которые применяются и для изучения действующей на предприятии системы управления персоналом: декомпозиции, аналогий, нормативный, функционально-стоимостной, системный и морфологический анализ, экспертно-аналитический метод совершенствования.

Применительно к оценке методик и методов управления мотивацией персонала в организации неплохо зарекомендовал себя и социальный аудит. Горизонтальная ротация: как проводить, чтобы мотивировать. Высокая мотивация – это хорошо сбалансированное соотношение между теми показателями, которые определяют качество труда в компании. Качество труда зависит от того, насколько удовлетворяются личные потребности сотрудников через их трудовую деятельность.

К основным показателям при управлении мотивацией персонала в организации можно отнести:

- систему оплаты и стимулирования труда;
- объем и содержание трудовой функции, выполняемой работником;
- условия трудовой деятельности;
- степень вовлеченности, участия в делах компании;
- комфортную моральную атмосферу в коллективе;
- партнерские отношения с руководством;
- возможность профессионального и карьерного роста;
- перспективы развития человеческих ресурсов;
- проводимую компанией социальную политику и предоставляемые работникам социальные гарантии [14, с. 83].

Все перечисленные показатели, использующиеся для оценки управления мотивацией персонала в организации, имеют различную природу. Чтобы просчитать глубину их воздействия на коллектив в целом и на каждого из сотрудников компании, используются разные способы. Быстро и достоверно оценить результаты управления персоналом можно, применив метод социального аудита, и анализа мнения сотрудников, которое можно узнать при помощи анкетирования и опросов. Влияние руководителей на процесс управления мотивацией персонала в организации. Высокая степень мотивированности подчиненных является и целью их руководителя, поскольку именно она обеспечивает полную отдачу при выполнении трудовых функций работниками. Но и влияние руководителей на процесс управления мотивацией персонала в организации трудно переоценить – именно они создают условия для мотивации сотрудников и ее воплощения в практическом ежедневном труде.

Чтобы управление мотивацией персонала в организации осуществлялось с максимальной степенью эффективности, руководитель должен умело использовать предлагаемый менеджерами по персоналу инструментарий, комбинируя степень воздействия различных мотивационных факторов с учетом индивидуальных потребностей каждого сотрудника. Как выстроить систему мотивации и повысить эффективность персонала.

Учет таких потребностей позволит полностью раскрыть потенциал работника и одновременно удовлетворить его потребности как материальные, так и нематериальные. Поэтому важно, чтобы руководители любого уровня обладали необходимыми знаниями, в том числе, и психологическими, и умели мотивировать подчиненных, в полной мере используя организационно-административные, материальные и социально-психологические способы удовлетворения их потребностей [18, с. 62].

Кроме того, влияние руководителей на процесс управления мотивацией персонала в организации заключается в обеспечении необходимой для

высокой мотивированности обратной связи, предоставлении полной и достоверной информации, направленной сверху вниз, установлении здоровой и комфортабельной атмосферы во вверенном коллективе. От них также во многом зависит и еще один важный фактор мотивации – справедливое распределение дополнительной части оплаты труда, премий, бонусов и нематериальных благ.

Рассмотрим способы мотивации персонала. В сущности, все способы мотивации персонала можно классифицировать на две большие группы: материальное и нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование является основным вознаграждением сотрудника за его труд в организации [13, с. 28]. Данный вид вознаграждения включает в себя любые виды дохода работников в организации.

Другой вид стимулирования – нематериальное – направлено на повышение степени лояльности сотрудников к компании. Применение нематериального стимулирования вовсе не означает, что организации не придется тратить средства на повышение мотивации персонала [63, с. 72]. Сотрудники в качестве вознаграждения получают не деньги, а другие блага: различные бесплатные услуги, культурно-массовые мероприятия, награды, подарки, благодарность и т.д. Чаще всего у работодателей возникают затруднения именно с нематериальным стимулированием персонала.

Трудности нематериального стимулирования персонала: вовлечение в команду. В любой бизнес-команде осознание бесполезности своей работы сильно деморализует сотрудников. Восприятие себя как функционально-штатной единицы, а не личности, отбивает желание трудиться вообще и, как показывает практика, заставляет менять работу даже при зарплате выше среднерыночной. Для решения этой проблемы рекомендуется вовлекать коллектив в проект [61, с. 23].

Как минимум, необходим рассказ о целях и задачах проекта, для чего нужен тот или иной результат, как этот проект поможет улучшить ситуацию.

Формирование сопричастности важному делу. Необходимо дать сотруднику почувствовать, что он вносит вклад в общее дело. Когда работник знает, что решенная им маленькая задача влияет на большой результат, он выполняет работу внимательнее, подходит к задаче с воодушевлением и позитивным настроем. Постепенное повышение планки. Если сотрудник не видит перспектив развития, он теряет мотивацию к качественному выполнению работы. Из дня в день выполнение одной и той же функции без какого-то ни было изменения постепенно снижает мотивацию и продуктивность падает. Для стимулирования работника нужны новые цели, как внешние (карьера), так и внутренние (развитие личностных качеств или профессиональных навыков). У каждого сотрудника будет своя планка и скорость ее повышения. Подчеркивание заслуг, успехов и достижений каждого сотрудника. Для этого может использоваться банальная доска почета и вручение грамоты «Лучший работник месяца», особенно если персонал предприятия возрастной, или вывешивание аналогичного транспаранта и выдача бейсболки, актуальные преимущественно в молодежном коллективе [61, с. 67].

Если система стимулирования персонала перестала быть эффективной, стоит задуматься о ее реформировании.

В первую очередь необходимо разработать миссию организации и сделать анализ внешней и внутренней среды. Это позволит обозначить цели и стратегию развития бизнеса, а значит, и цели системы вознаграждения.

Исходя из стратегических целей организации, необходимо установить цели перед подразделениями, отделами и конкретными сотрудниками. Только после этого приступать к формированию системы оплаты труда и выбору методик ее построения.

Мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно; они не вступают в противоречие, а взаимно дополняют друг друга, причем для каждого сотрудника существует уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей.

Нужно разработать индивидуальную мотивацию. Выяснить, чего ждет

от компании каждый сотрудник.

Система может не работать по нескольким причинам: несоответствие зарплаты среднему уровню. На любом предприятии оплата труда должна соответствовать средним показателям по региону. Иначе не избежать текучки кадров. Обязательное условие – формирование схемы оплаты труда должно проводиться специалистами компании, а не внешними консультантами. Специалисты HR-службы должны регулярно (минимум раз в год) мониторить рынок труда, чтобы оклад соответствовал ожиданиям сотрудников. Премии сотрудникам не связаны с целями работы компании. Премияльная схема, не привязанная к результатам и задачам работы предприятия, является одной из самых распространенных ошибок [16, с. 39]. Чтобы избежать подобного, при формировании премиальных схем следует, прежде всего, определить цели для каждого сотрудника – они должны быть непосредственно связаны с целями предприятия. Необходимо обозначить временные сроки и установить четкую схему оценки результатов.

Таким образом, сотрудникам всегда будет известно, за что им начисляются бонусы и как они могут влиять на достижение целей и тех же бонусов. Благодаря этому формируется довольно мощная мотивация в работе. Часто руководители высшего и низшего звена используют мотивирующие стимулы на свое усмотрение. В этом случае сотрудник не может объективно оценить, за что ему начислили премию и что нужно сделать в дальнейшем, чтобы снова ее получить.

Менеджеры предприятия не привлекаются при создании схем мотивации. Руководители должны понимать механизм оценки результатов работы сотрудников, иначе премиальная мотивация не будет эффективной.

Для решения этой проблемы службе персонала необходимо подробно объяснить менеджерам о принципах оценивания труда и о пользе данной системы мотивации персонала [19, с. 38]. Обе стороны должны понимать процесс и стремиться к эффективному результату.

На практике HR-специалисты сталкиваются с типичными ситуациями,

при которых системы мотивации не дают необходимого эффекта. Их можно выделить в четыре блока.

1. Выплата «премии-приза». «Премии-призы» часто встречаются на российских предприятиях. Их отличительной особенностью является неожиданность. Ряд руководителей полагает, что использование подобного рода сюрпризов не только повышает лояльность сотрудников, но и мотивирует их на эффективную работу в дальнейшем. Но улучшения производительности персонала не происходят [58, с. 53]. Чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен ясно понимать, за что он получил премию и достижение каких целей обеспечит ее и в будущем. Премия не должна восприниматься персоналом как элемент лотереи.

2. Гарантированные премии. Эта ситуация характерна для предприятий, сохранившихся с советских времен. Премии выплачиваются строго за определенный период (квартал, полгода) и сотрудники считают их частью своего оклада, а не поощрением за результаты работы.

3. Недостижимые бонусы. Неэффективная работа системы мотивации наблюдается при создании системы с завышенными требованиями. Если сотрудникам пытаются навязать обязательства, которые они не в состоянии выполнить, желаемый результат не будет достигнут. Возможное решение этой проблемы видится в создании вилки требований, когда сотрудник получает разные бонусы за реально выполнимые и трудновыполнимые задачи.

Думается, каждый хоть раз в жизни сталкивался с ситуацией (или просто слышал от знакомых), когда сотрудники организации уходят к конкурентам, несмотря на более выгодное материальное стимулирование в компании.

Причина – неудачная мотивация и наличие демотивирующих факторов. Неверно выстроенная система мотивации может легко сбить настрой сотрудника на полноценную работу [47, с. 92].

По данным научных исследований, даже если работа большинство

сотрудников все равно пытаются найти в ней возможности для самореализации и научиться получать удовольствие. Не стоит мешать этому неудачными методами мотивации.

Крайне важно сохранить самомотивацию у сотрудников. Денежное вознаграждение способно играть положительную роль, если выплаты справедливо рассчитаны и учитывают индивидуальные потребности сотрудников. И к тому же не все работники могут обрадоваться повышению заработной платы. Для некоторых из них существуют и более важные факторы: интерес к работе, наличие свободного времени, атмосфера в коллективе.

Выделим основные демотивирующие факторы, из-за которых создается неправильная система стимулирования персонала. Показатели системы мотивации не увязаны с целями бизнеса. У разных подразделений могут быть сформированы разные схемы стимулирования, однако необходимо, чтобы все они были увязаны с целями предприятия [38, с. 28].

Количественная оценка показателей результативности работы персонала отсутствует либо неправильно определена. Часто в организациях используется субъективная оценка эффективности работы персонала, что становится сильным демотивирующим фактором. Если объективно отсутствуют количественные показатели деятельности (объем производства, выручка, количество клиентов), следует выбрать для оценки балльную систему, выделить показатели эффективности труда каждого сотрудника и описать, за что присваивается тот или иной балл. Ошибкой может быть и использование экспертных оценок работы сотрудников, основанных на баллах, но без описания системы их присвоения. Отсутствие описания порядка присвоения баллов приводит к разочарованию сотрудников, так как сложно понять принципы оценки. И вместо мотивации к эффективной работе лояльность персонала лишь снижается [17, с. 39].

Даже такой субъективный показатель, как качество обслуживания покупателей, можно оценить, используя практику торговых организаций, где

применяется целый ряд способов измерения качества работы. Создание полностью автономной системы мотивации, которая не требует участия руководителя и принятия решений, – один из самых демотивирующих факторов.

Очень важно специалистам по HR оперативно отслеживать изменение целей предприятия и корректировать систему мотивации.

Планирование, исполнение и контроль показателей эффективности деятельности осуществляются подразделениями самостоятельно. Очевидно, что при создании системы стимулирования функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями. Еще один демотиватор – сотрудник не может влиять на выполнение поставленных задач. Данная ситуация имеет большое распространение в торговле, где в качестве основного показателя стимулирования сотрудников часто применяется общая прибыль [17, с. 72].

Поэтому, прежде всего, определяя показатели, к которым будет привязана система стимулирования персонала, следует четко представлять, сможет ли работник влиять на тот показатель, от которого зависит размер его премии.

4. Премия за чужую работу. Этот демотиватор образуется, когда результаты труда сотрудников ряда подразделений компании привязываются к консолидированным бизнес-показателям. Часто при этом вообще не учитывается влияние на эти показатели деятельности других отделов. В итоге обе группы рабочих оказываются демотивированы: сотрудники привязанной группы из-за того, что премии доставались им ни за что, а специалисты работающего по показателям отдела – из-за отсутствия соответствующего вознаграждения [62, с. 43].

В целях исследования потребностей и мотивации человека учеными было предложено множество концепций.

Прежде чем подходит к созданию системы мотивации сотрудников, важно выявить потребности человека как биологического вида. Маслоу

выделяет пять основных потребностей человека и располагает их в виде пирамиды – от базовых к высшим: физиологические, потребность в безопасности, социальные, престижные и духовные [31, с. 65].

Теория МакКлелланда-Аткинсона рассматривает потребности сотрудников и выделяет всего три, приобретаемых на жизненном пути: потребность во власти, успехе, в принадлежности к общему делу. Ну и, собственно, теория мотивации сотрудников.

В основе известной теории мотивации Герцберга лежит идея о существовании двух факторных групп, оказывающих влияние на мотивацию персонала: гигиенические и мотивационные. К первой группе относятся факторы, привлекающие сотрудников, но не стимулирующие их работать лучше: условия труда, межличностные отношения, стиль руководства. Во второй группе находятся факторы, которые имеют отношение к характеру и сути самой работы: возможность достичь успеха, оплата труда, карьера и т.д. [43, с. 39]. Иной подход к рассматриваемой проблеме предложил Виктор Врум в своей процессуальной теории мотивации. Согласно этой концепции, мотивация зависит от трех факторов: ожидания возможного результата от работы, ожидания оплаты этого результата и ожидаемой ценности оплаты. Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

1.3 Направления совершенствования системы нематериального стимулирования персонала

Для того, чтобы сотрудники организации лучше выполняли свои обязанности, используются различные способы их стимулирования.

Выбор метода связан с тем, насколько проработана данная система на предприятии, каким образом оно управляется, а также с особенностями его

деятельности.

Зачастую эти методы связаны с денежным поощрением, но большое значение имеет и нематериальное стимулирование персонала.

Стимулированием обычно называют процесс целенаправленного воздействия на сотрудника в целях усиления его мотивации [47, с. 27].

Данный процесс делится на два вида:

- материальное стимулирование: проявляется в тех случаях, когда работнику выдаются в денежной или натуральной форме различные материальные блага за оговоренный заранее выполненный объем работ;
- нематериальное стимулирование: сотрудник при качественном исполнении своих обязанностей получает нематериальные блага, которые невозможно оценить в денежной форме [55, с. 38].

Каждая организация при выборе системы мотивации ориентируется на следующие цели и задачи:

- необходимость повышения уровня и эффективности работы сотрудников, увеличения выработки;
- увеличение эффективности и прибыльности самой организации;
- создание коллектива успешных менеджеров посредством применения таких форм мотивации, как: материальная денежная и неденежная, а также нематериальная;
- формирование знаний и умений по планированию в сфере управления кадрами [18, с. 34].

Система стимулирования прямым образом оказывает влияние на трудовое поведение сотрудников. Как было сказано выше, стимул бывает выражен в материальной или нематериальной форме.

Обе они имеют свои плюсы и минусы.

Достоинства и недостатки системы стимулирования

Виды стимулирования	Плюсы	Минусы
Материальная система стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> – Является универсальной и наиболее удобной, поскольку работники хотят сами распоряжаться выделенными им деньгами. Так, например, если сотруднику в качестве поощрения выделяют абонемент на языковые курсы, использовать его он может только по назначению, нет возможности поменять его на деньги. – Позволяет учитывать личностные качества сотрудников. – При применении процента от выручки (в торговых организациях), чаще всего увеличивается объем продаж, так как это хорошо мотивирует работника лучше исполнять свои обязанности. 	<ul style="list-style-type: none"> – При увеличении оплаты труда необходимо делать прибавку в виде достаточно ощутимой суммы, поскольку любому сотруднику кажется, что его недооценивают. – В случае, если используется поощрение в виде спонтанной премии (не связанной с выслугой), работник зачастую не понимает принципа ее назначения. – Если применяется фиксированная сумма бонусов, это только расстраивает работника и не способствует увеличению его выработки.
Нематериальная система	<ul style="list-style-type: none"> – Способствует сплочению коллектива, поскольку предполагает применением корпоративных мероприятий, что хорошо сказывается на атмосфере в организации и формирует чувство сопричастности к общему делу. – Не требует больших материальных затрат. 	<ul style="list-style-type: none"> – Инструменты этой системы необходимо тщательно подбирать, так как она не универсальна и не может применяться одинаково к разным компаниям и персоналу. – Не учитывает своеобразие и личные качества каждого работника, не способствует сплочению коллектива организации.

Принципы построения системы. При разработке систем стимулирования перед организацией стоит задача эффективной мотивации сотрудников на достижение как личных, так и общих коллективных целей.

Успешное внедрение системы приводит как к увеличению производительности труда и повышению прибыли компании, так и к удовлетворенности сотрудников выполненной ими работой.

Для нормального действия системы стимулирования необходимо

соблюдение таких принципов, как:

- постановка конкретных и недвусмысленных целей и задач;
- четкая связь между этими задачи и получением вознаграждения;
- политика гласности, а также возможность сотрудника в любой момент связаться с начальством;
- опрос персонала с целью узнать их ожидания от трудовой деятельности;
- согласованность материальных и нематериальных способов;
- принятие во внимание личных качеств сотрудника, а также индивидуальных интересов;
- предпочтение отдается положительным стимулам, поскольку отрицательные вызывают нездоровый климат в коллективе;
- адаптация способов стимулирования, использующихся другими организациями [65, с. 94].

Отметим виды и методы нематериальной мотивации персонала.

Любому сотруднику будет приятно услышать поощрительные слова от начальства, если это заслуженно.

При управлении предприятием руководителю не стоит этим пренебрегать, поскольку никто бы не работал на него только ради денег. Ценность нематериальной мотивации заключается в чувстве удовлетворения от достижения поставленной цели.

1. Социальная. Связана напрямую с желанием сотрудника добиться карьерного роста, иметь престижную должность, а также возможность саморазвития [38, с. 66].

Используя такой стимул, можно предоставить работнику возможность участия в управлении коллективом, принятии решений, передаче некоторых общественно важных задач.

Также в роли социальной мотивации выступают поощрения, связанные с соцпакетом:

- оплата больничных листов;

- медицинская страховка;
- оплата туристической путевки;
- возможность обучения [18, с. 94].

2. Психологическая. Связана с большим значением общения в жизни человека.

Так, дружелюбная атмосфера в коллективе обеспечивает нормальную коммуникацию и помогает сотрудникам в самореализации, является прекрасным стимулом для эффективного исполнения обязанностей.

В эту группу «мотиваторов» можно отнести:

- формирование коллектива (а также отделов предприятия) с учетом индивидуальных особенностей сотрудников;
- личный пример руководителя, чтобы работники осознавали сопричастность к делам организации;
- организация корпоративных мероприятий для лучшего контакта между подчиненными и представителями администрации [16, с. 88].

3. Моральная. Связана с потребностью в уважении со стороны как коллектива, так и администрации, с признанием его работы и результатов.

Признание может выражаться лично и в присутствии всего коллектива.

Такое стимулирование существует в следующих формах:

- награждение особыми знаками отличия или грамотами;
- похвала или конструктивная критика;
- занесение на доску почета [16, с. 89-90].

4. Организационная. Основана на предоставлении сотрудникам хорошо оснащенного рабочего места.

К организационным стимулам относятся:

- предоставление современных устройств (компьютера, принтера и пр.) для более эффективного исполнения обязанностей;
- обустройство удобного помещения для отдыха;
- обеспечение питания на предприятии [11, с. 90].

Подбор оптимальных вариантов. При подборе наиболее удобной и

эффективной формы стимулирования необходимо руководствоваться некоторыми важными положениями.

Так, система стимулирования должна принимать во внимание внешние условия, в которых работает организация:

- правовые – всё должно соответствовать текущему законодательству;
- экономические – надо учитывать обстановку на рынке труда и экономическую ситуацию в государстве в целом;
- социальные – система должна соотноситься со средним уровнем жизни и прожиточным минимумом;
- политические – необходимо принимать во внимание политическую обстановку в регионе (проводятся ли забастовки и пр.) [68, с. 93].

Кроме того, система мотивации необходима для того, чтобы увеличить стремление сотрудников к исполнению обязанностей, поэтому посредством стимулов нужно демонстрировать ценность труда каждого работника.

Документальное закрепление. Система как материального, так и нематериального поощрения должна быть закреплена документально, чтобы любой сотрудник мог с ней ознакомиться.

Зачастую производственные предприятия, а также те, которые связаны с общественным питанием, предоставляют своим работникам бесплатные обеды, а также путевки на санаторно-курортное лечение. Это тоже является огромным плюсом и мощным стимулом для эффективной работы персонала.

Стимулирование персонала по праву считается одной из сложнейших задач администрации [29, с. 78].

Организации, в которых начальство успешно справляется с ней, обычно занимают ведущие позиции в своей сфере деятельности, поскольку работа сотрудников, особенно в условиях кризиса, не будет продуктивной, если не разработана эффективная и достойная система стимулирования, которая мотивирует персонал достигать личных и коллективных целей.

Итак, нематериальная мотивация персонала является тщательно продуманной системой мер, позволяющих руководству компании добиться высокой производительности труда без больших финансовых вложений. Наряду с материальной, нематериальная мотивация являются частью одной системы, основанной на психологических и физиологических особенностях личности человека [36, с. 73].

Удовлетворение естественных потребностей человека позволяет повысить его мотивацию и уровень самоотдачи в работе. Этот момент подробно описывает теория Абрахама Маслоу. Данная теория является базовой основой многочисленных методик предлагающих использование различных мотивационных стимулов.

Профессор Владимир Герчиков, в своей концепции мотивации, например, разделяет работников по психотипам на группы, для каждой из которых определяет свой набор стимулов. Для тех работников, у которых на первом месте находится удовлетворение физиологических потребностей, следует обеспечить надлежащий уровень зарплат. Сотрудникам, испытывающим потребность в безопасности и защите, мотивирующим фактором будет являться наличие дружелюбной атмосферы в коллективе, своевременная помощь, поддержка коллег и руководителя [45, с. 53-54].

Большинство сотрудников испытывают острую потребность в проявлении уважения и самоуважения. Для успешной и продуктивной трудовой деятельности им крайне необходимо чувствовать внимание и заботу со стороны руководителя. Это будет являться для них подтверждением того, что их трудовой энтузиазм и усилия не остались незамеченными. Для работников, обладающих творческим складом характера, и испытывающих потребность в самореализации, следует предоставлять задания, выполнение которых требует нестандартного подхода. Если подходить к нематериальной мотивации персонала с учетом всех перечисленных факторов, то даже при минимальных финансовых затратах, а иногда и при полном отсутствии таковых, появляется

возможность получения высокой степени отдачи.

Отметим основные методы нематериальной мотивации персонала. Соответствие прогнозируемого карьерного роста, основанного на деловых качествах сотрудника и возможности развития всего персонала, относятся к наиболее действенным методам мотивации. Осознание работниками факта того, что успешность и перспектива продвижения по служебной лестнице напрямую зависят от результатов их трудовой деятельности, существенно их мотивирует к полной самоотдаче и способствует значительному повышению лояльности [19, с. 63]. Для каждого сотрудника важно осознавать собственную значимость и понимать, что приложенные им в процессе трудовой деятельности усилия не остались незамеченными и оценены по достоинству.

В этой связи признание вклада работников относится к числу самых эффективных методов мотивации персонала. Выразить такое признание можно при помощи разных способов: предоставить более просторное и лучше оборудованное помещение под кабинет; направить в зарубежную командировку; предоставить возможность поучаствовать в престижной конференции; заменить название должности на более «солидное» [21, с. 72]. Наличие подобных мер способствует повышению самооценки сотрудника, как в среде рабочего коллектива, так и в глазах окружающих его людей. В тоже время функция контроля является не менее действенным стимулом нематериального стимулирования.

Сотрудники компании должны своевременно обеспечиваться четкими и понятными инструкциями и распоряжениями, с установленными конкретными временными рамками их исполнения. Также следует обеспечить наличие промежуточной отчетности, в которой отражается ход выполнения заданий. Это необходимо, чтобы свести к минимуму или вообще исключить случаи невыполнения поставленных задач [18, с. 77].

Перечень перечисленных примеров нематериальной мотивации персонала нужно дополнить еще одним, вполне доступным, и в тоже время

весьма действенным методом – обеспечение гарантии стабильности и открытой политики в отношении работающего персонала: неукоснительное соблюдение трудового законодательства; полное отсутствие любых проявлений дискриминации; обеспечение своевременной выплаты заработной платы; обеспечение справедливого вознаграждения за успешную результативность выполненных заданий.

Предоставление для сотрудников возможности вести прямой диалог с руководством организации – еще один хороший стимул повышения самоотдачи [61, с. 35-37]. Наличие такой обратной связи способствует тому, что каждый сотрудник будет чувствовать личную ответственность и непосредственную заинтересованность в успехе компании, в которой он работает.

Способы нематериальной мотивации персонала. По мнению экспертов наиболее действенными способами нематериальной мотивации являются:

- проведение совещаний и планерок мотивирующего характера;
- подготовка и организация соревновательных и конкурсных мероприятий;
- предоставление всевозможных скидок на продукцию и услуги компании;
- своевременное информирование работников организации о результатах их трудовой деятельности; проведение мероприятий, связанных с поздравлением работников по случаю дня рождения и государственных праздников;
- проявление искреннего интереса к проблемам работников, участие и активная помощь в решении таких проблем;
- организация поощрительных командировок, подготовка сотрудников для участия в выставках; организация неформального общения с руководством компании [61, с. 44-45].

Применение различных способов нематериальной мотивации персонала будет более действенным, если при этом учитываются некоторые

психологические нюансы. На практике подтверждается, что методы нематериального стимулирования, используемые внепланово, дают большую эффективность, чем ожидаемые поощрения. При этом необходимо учитывать, что использование способов, основу которых составляют положительные эмоции, воздействует на сотрудников более успешно, в сравнении с теми, где присутствует даже небольшой оттенок негатива. Также весьма важна своевременность и регулярность мотивирующих действий. Не нужно дожидаться особого случая, чтобы поблагодарить или поощрить работника. Это следует делать периодически. Для поднятия самооценки и повышения статуса сотрудника в глазах коллег иногда будет достаточно назначить сотрудника ответственным за определенный этап работы. В отдельных случаях эффект принесет предоставление работнику права первого выбора. Сотрудников, которые наиболее отличились, следует приглашать на традиционные обеды с первым лицом компании, поощрять их деятельность ценными подарками, учитывая их индивидуальные предпочтения. Даже простое обращение к рядовому работнику по имени и отчеству входит в перечень примеров эффективной нематериальной мотивации.

Применяя различные методы и способы нематериальной мотивации персонала, следует учитывать специфику основной части коллектива. Если большую часть коллектива составляет женская аудитория, то вполне подойдет использование гибкого графика труда, как одного из основных способов стимуляции. В работе тех компаний, где в основном трудится молодежь, популярными способами нематериального воздействия для повышения производительности будет организация и проведение корпоративных праздников и совместных экскурсий, а вовсе не оплата медицинских страховок [34, с. 29].

Для каждой компании должны быть разработана своя система нематериального стимулирования, которая бы учитывала специфику ее производственной деятельности и корпоративной культуры [13, с. 98]. В тоже

время HR-менеджеры должны контролировать общее состояние дел в организации и выявлять имеющиеся проблемы, которые мешают работникам успешно осуществлять свою трудовую деятельность посредством бесед с увольняющимися сотрудниками попытаться определить причины их неудовлетворенности.

Для определения наиболее эффективных способов нематериального стимулирования на предприятии следует организовать проведение анкетирования персонала. Специалисты службы по персоналу, основываясь на результатах этих исследований, должны совместно с линейными руководителями осуществить разработку локального нормативного документа (положения о нематериальной мотивации) и согласовать его с первым лицом компании [19, с. 84]. Наличие данного положения, которое учитывает существующие на предприятии реалии, позволит создать оптимальную систему нематериальной мотивации. В состав основных требований, которым должна удовлетворять система нематериального стимулирования, входят следующие пункты:

- чтобы каждый работник организации мог оценить объективность критериев оценки и получаемого нематериального поощрения, они должны иметь четкие формулировки и обоснованность;
- любые действия системы должны иметь четкие ориентиры и строгую направленность на развитие инициативы персонала и его заинтересованности в успешности бизнеса предприятия, повышения лояльности;
- в отношении каждого сотрудника, невзирая на его категорию, следует применять методы нематериального стимулирования. Периодическое проведение с начальствующим составом подразделений тренинга «Нематериальная мотивация персонала», имеющего направленность на ознакомление руководителей с разными методами и способами стимуляции персонала, способствует повышению заинтересованности и лояльности работников организации [15, с. 49].

В заключении необходимо подчеркнуть, что любая система мотивации должна использовать, помимо материального поощрения, нематериальные методы. Однако руководителю нельзя для всего отдела применять одну и ту же схему. Успешно мотивируя половину работников, тот же метод может дать обратный эффект для остальных. Поэтому к вопросу стимулирования подходить следует индивидуально. Причем ограниченный бюджет не должен останавливать управленцев и заставлять откладывать мотивацию до лучших времен.

Выводы по первой главе

Подводя итоги вышесказанному, отметим, что организация эффективной мотивационной системы является одной из наиболее сложных проблем кадрового менеджмента. Для лучшего результата желательно сочетать разные методы стимулирования персонала, как традиционные, экономического характера, так и стимулы, воздействующие на психологическую и духовную сферу жизни человека. Эффективная система стимулов представляет собой комплекс мер, направленных на повышение работоспособности сотрудников и в итоге возрастание эффективности и качества их трудовой деятельности. Чтобы работник стремился качественно выполнить свои трудовые обязанности, необходимо сформировать побуждающие мотивы.

Разработка системы нематериального стимулирования персонала проводится с учетом смежных элементов управления. На сегодняшний день в современных организациях принято использовать системы материального и нематериального стимулирования, чтобы добиться повышения производительности труда и достичь поставленных текущих и стратегических целей. Управленцам стоит учитывать, что любая система, в том числе и система стимулирования персонала, нуждается в тщательной проработке с учетом основных положений на рынке труда и в сфере мировой экономики. Но периодически разработанные методики стимулирования подлежат пересмотру.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

ОАО «КОЛОС»

2.1. Методы и организация исследования

Исследование проводилось в ОАО «Колос» г. Белгорода. ОАО «Колос» – старейшее предприятие г. Белгорода, основанное в 1943 году.

Хлебокомбинат «Колос» входит в состав АПК «Стойленская Нива», обладает высоким техническим и технологическим потенциалом, а также наилучшим кадровым составом, численностью более 1000 человек.

ОАО «Колос» является крупнейшим производителем хлебобулочных изделий в Белгородской области, выпускающий в сутки более 100 тонн продукции. Ассортиментная линейка насчитывает более 70 видов хлебобулочных изделий, более 150 видов кондитерских изделий (пряники, вафли и вафельные торты, печенье, соломка, баранки и сушки, сухари, зефир, мармелад и суфле) выпускаемых как в весовом, так и в фасованном виде, а также около 100 наименований бисквитно-кремовых изделий. Вся продукция сертифицирована и имеет качественные удостоверения.

Основными потребителями продукции ОАО «Колос» являются розничные торговые организации г. Белгород и Белгородской области, а также Курской, Орловской, Воронежской, Брянской и других областей. Также ведётся работа с муниципальными и бюджетными организациями (школы, детские сады и больницы).

Хлебокомбинат «Колос» работает 364 дня в году, в две смены при непрерывной рабочей неделе. Рынком продаж основного вида продукции ОАО «Колос» – хлебобулочных изделий является город Белгород и его окрестности с максимальным плечом доставки до 150 км. Кондитерские изделия реализуются как на местном рынке, так и на региональном без формализации ограничений по расстоянию доставки.

Виды деятельности предприятия.

Основной (по коду ОКВЭД ред.2):

10.71 – Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД 2:

10.82.2 – Производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий.

46.36.3 – Торговля оптовая мучными кондитерскими изделиями.

46.36.4 – Торговля оптовая хлебобулочными изделиями.

49.41.1 – Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами.

56.29 – Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.

В исследовании системы нематериального стимулирования персонала приняли участие 75 менеджеров в возрасте 26-39 лет. Из них менеджеров высшего звена 25 человек, а низшего звена – 50 человек.

Диссертационное исследование проводилось с 2015 по 2018 гг. и проходило в четыре этапа.

Первый этап – октябрь 2015 г. – февраль 2016 г.

Второй этап – март 2016 г. – июнь 2016 г.

Третий этап – сентябрь 2016 г. – январь 2017 г.

Четвёртый этап – февраль 2017 г. – январь 2018 г.

В рамках исследования респондентам предлагались 10 диагностических методик:

1. *Методика мотивационной структуры личности (В.Э.Мильман) [63, с. 76-78].*

Методика позволяет выявлять некоторые устойчивые тенденции мотивации личности менеджеров: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечение комфорта и социального статуса и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей или деловой (общая активность, творческая активность, социальная полезность) и

общежитийской мотивации персонала (жизнеобеспечение, комфорт, общение) (приложение 1).

2. *Методика диагностики полимотивационных тенденций в «Я-концепции» личности (С.М.Петров) [63, с.86-87].*

Использование стимульного материала в виде пословиц для изучения мотивационной сферы личности обусловлено их близостью к архетипическим образованиям психики и ментальным формам сознания, а также их образностью, понятностью, должным эмоциональным потенциалом. Все это адекватно отражает мотивационную обусловленность «Я-концепцию» личности.

Методика позволяет определить полимотивационную «Я-концепцию» персонала [63](приложение 2).

3. *Методика диагностики мотивации успеха и боязни неудачи» [63, с.102-103].*

Опросник направлен на выявление доминирующей мотивации на успех (надежду на успех) или на неудачу (боязнь неудачи).

Если испытуемый набирает менее 7 баллов, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи). Если он набирает от 14 до 20 баллов, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех). Если количество набранных баллов в пределах от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс не выражен. При этом 8-9 баллов ближе к боязни неудачи, а 12-13 баллов ближе к мотивации успеха (приложение 3).

4. *Опросник «Исследование деятельностной мотивационной структуры» (К.Замфир) [63, с.104-106].*

Методика позволяет выявить мотивацию трудовой деятельности, включающую три компонента: внутреннюю мотивацию (ВМ), внешнюю положительную мотивацию (ВПМ) и внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ). Соответственно, в опроснике имеются 7 позиций, относящихся к этим компонентам.

Оптимальным является отношений когда $ВМ > ВПМ > ВОМ$. Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже ваше отношение к выполняемой трудовой деятельности, тем меньше побудительная сила мотивационного комплекса (приложение 4).

5. Методика парных сравнений для изучения структуры трудовой мотивации (А.В.Кошарный) [38].

Методика позволяет конкретизировать структуру деловой мотивации менеджеров высшего и низкого звена.

Среди мотивов автор выделяет помимо материальных, интереса к работе, самоактуализации, признание коллег и руководства такие важные для нашего исследования мотивы как безопасность, сохранение рабочего места, аффилиация, самоэффективность, достижения, автономия [38] (приложение 5).

6. Тест «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш.Ричи и П.Мартин) [51].

Ученые выделили двенадцать основных потребностей работника. Для определения индивидуального сочетания наиболее и наименее актуальных для конкретного человека потребностей, которое назвали мотивационным профилем, они разработали тест.

Методика разработана и апробирована специалистами по подготовке персонала Шейлой Ричи и Питером Мартином для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой.

Тест позволяет выявить потребности и стремления работника, и тем самым получить некоторое представление о его мотивационных факторах.

В основу теста положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, представляющих важность с точки зрения руководства персоналом.

7. Анкета «Методы стимулирования труда персонала в организации» (А.Я. Кибанов, И.А.Баткаева, Е.А.Митрофанова) (модифицированный вариант) [35].

Анкета позволяет выделить существующее состояние дел в области стимулирования в ОАО «Колос» в сравнении с нормативными требованиями организации стимулирования. Мы предложили менеджерам провести ранжирование основных форм и методов стимулирования персонала в ОАО «Колос» по степени личной значимости (приложение 7).

8. Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова (приложение 8). Данная методика предназначена для выявления базового типа мотивации.

Трудовые мотивы персонала разнообразны. В то же время их можно классифицировать. В частности, В.И. Герчиков предлагает использовать типологическую модель [23]. В ней выделяются четыре базовых типа мотивации достижения (инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский) и один тип избегательной направленности.

Инструментальный тип характеризует интересы работников, связанные с величиной заработка и других благ, получаемых в качестве компенсации за труд, а также ожиданием справедливого вознаграждения. Это должна быть сумма, которую сам человек считает эквивалентной своим усилиям. Таких людей отличает развитое социальное достоинство.

Работники с профессиональной мотивацией ориентированы на разнообразие, увлекательность, творческий характер деятельности, возможность проявить себя и доказать, что могут справиться со сложным заданием, которое не каждому под силу, стремятся к профессиональному совершенствованию. Для них характерно развитое профессиональное достоинство.

Патриотическая мотивация проявляется в убежденности людей в своей нужности организации, участии в реализации общего, очень важного для компании дела. Им необходимо общественное признание.

Сотрудников с хозяйской мотивацией отличает добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу, стремление к максимальной самостоятельности в деятельности (суверенитету) и неприязнь к контролю. Этот тип мотивации свойственен прежде всего людям, занятым предпринимательством.

Избегательный тип характерен для человека, который стремится минимизировать свои усилия, ответственность, активность, рассчитывает на «халяву» и благосклонность руководителя.

9. Анкета В.А. Розановой «Удовлетворенность работой» (приложение 9). Анкета предназначена для измерения удовлетворенности работой. Представляет собой бланк вопросов, направленных на выявление таких аспектов, как:

- удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности персонала;
- удовлетворенность своей профессиональной подготовкой;
- удовлетворенность соответствием реальной ситуацией на работе ожиданиям персонала;
- удовлетворенность перспективой профессионального роста;
- удовлетворенность отношениями с руководством;
- удовлетворенность оплатой труда персонала;
- выполнение работы, не входящей в круг обязанностей;
- общий уровень удовлетворенности от работы на предприятии.

10. Методика «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности С.С. Бубнова».

Предназначена для изучения реализации ценностных ориентаций личности в реальных условиях жизнедеятельности. Методика содержит 66 закрытых вопросов, направленных на изучение реализации ценностных ориентаций личности в реальных условиях жизнедеятельности. Степень выраженности каждой из полиструктурных ценностных ориентаций

личности определяется с помощью ключа, представленного в виде бланка ответов. Соответственно этому подсчитывается количество положительных ответов во всех одиннадцати столбцах ценностей. По результатам обработки индивидуальных данных строится графический профиль, отражающий выраженность каждой ценности. Для этого по вертикали фиксируется количественная выраженность ценности, а по горизонтали-виды ценностей.

Ценности в обобщенном виде:

- приятное времяпрепровождения, отдых;
- высокое материальное благосостояние;
- поиск и наслаждение прекрасным;
- помощь и милосердие к другим людям;
- любовь;
- познание нового в мире, природе, человеке;
- высокий социальный статус, управление людьми;
- признание и уважение людей и влияние на окружающих;
- социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе;
- общение;
- здоровье.

Для проверки достоверности различий нами использовался t-критерий Стьюдента. Отметим назначение t-критерия Стьюдента.

Критерий Стьюдента направлен на оценку различий величин средних значений двух выборок, которые распределены по нормальному закону. Одним из главных достоинств критерия является широта его применения. Он может быть использован для сопоставления средних у связанных и несвязанных выборок, причем выборки могут быть не равны по величине.

Представим условия применения t-критерия Стьюдента. Для применения t-критерия Стьюдента необходимо соблюдать следующие условия:

1. Измерение может быть проведено в шкале интервалов и отношений.

2. Сравнимые выборки должны быть распределены по нормальному закону.

Для корреляционного анализа использовался корреляционный коэффициент Спирмена.

Таким образом, нами был определен диагностический пакет, позволяющий получить полную картину об актуальном состоянии системы стимулирования персонала в ОАО «Колос».

Далее представим результаты нашего исследования. Отметим, что исследование проводилось в несколько этапов. Констатирующее исследование проводилось в течение года пребывания на предприятии, что позволило нам провести подробный анализ стимулирующих форм и методов и оценить полученные результаты с учетом особенностей их влияния на профессиональную деятельность руководителей и менеджеров.

2.2. Анализ и оценка состояния системы нематериального стимулирования труда персонала

Результаты диагностики мотивационной структуры личности по методике В.Э. Мильмана свидетельствуют о доминировании у 80% менеджеров высшего звена и 68 % – низшего звена мотива комфорта, а также мотива социальной полезности – у 93 %, у 82 % – соответственно. У менеджеров высшего звена доминируют мотивы комфорта – 94%, общей активности – 98%, в тоже время у менеджеров низшего звена данные мотивы менее выражены – 54% и 56% соответственно (см. рис.2.1).

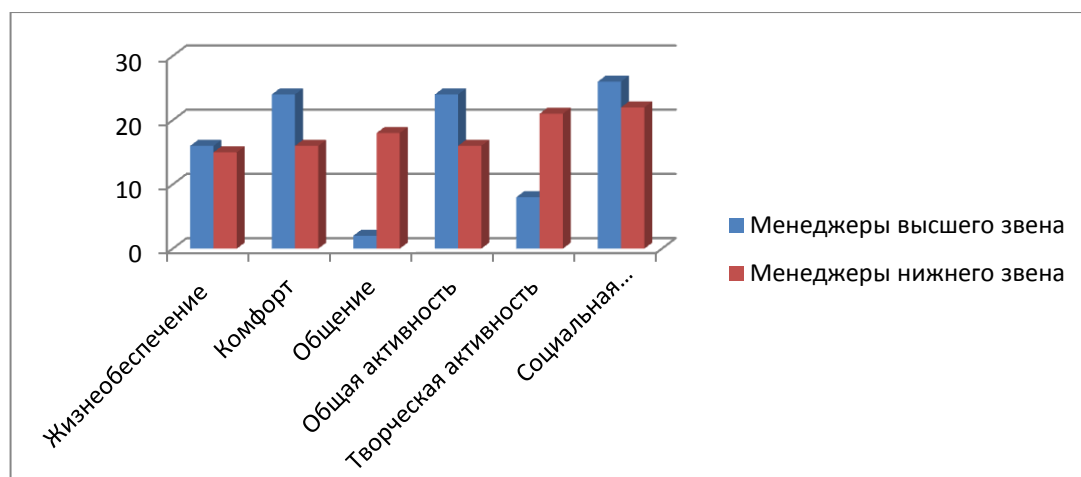


Рис. 2.1 Диаграмма показателей мотивационной структуры личности менеджеров ОАО «Колос» по методике В.И. Мильман

Результаты исследования показывают значимость для менеджеров низшего звена мотива общение – 98% и творческой активности 74%, у менеджеров высшего звена они незначительно выражены – 6% и 19% соответственно. Вместе с тем у обеих групп менеджеров преобладает «рабочая» направленность.

Диагностика полимотивационных тенденций в «Я»-концепции личности менеджеров по методике С.М. Петрова представлена в таблице в приложении 11.

Основные показатели полимотивационных тенденций «Я»-концепции личности менеджеров высшего и низшего звена ОАО «Колос» представлены в приложении 11.

Анализируя показатели, отметим, что у большинства менеджеров отмечено преобладание тенденций материальной, оптимистической, трудовой мотиваций и губристической мотивации как стремления к превосходству, средняя степень выраженности тенденций мотивации стремления к совершенству, активном преодолении трудностей, избегания неприятностей, альтруистическая мотивация. Вместе с тем у менеджеров высшего звена ярко выражены тенденции гедонистической, эгоцентрической мотиваций и мотивации индивидуализации, а у менеджеров низшего звена – коммуникативная, мотивация позитивного отношения к людям. В тоже время

у менеджеров высшего звена не выражены нормативная и нравственная мотивации, а у менеджеров низшего звена они незначительны.

Результаты диагностики мотивации успеха и боязни неудач показала очень высокую мотивацию на успех большинства менеджеров высшего звена – 96% и высокую надежду на успех менеджеров низшего звена – 84%.

Анализ результатов диагностики деятельности мотивационной структуры менеджеров по методике «Исследование деятельности мотивационной структуры К. Замфир» свидетельствует о доминировании у них внутренней мотивации и средней степени выраженности внешней положительной мотивации. В тоже время у менеджеров высшего звена преобладает наравне с внутренней мотивацией и внешняя отрицательная мотивация, а у менеджеров низшего звена она минимальна (см. рис.2.2).

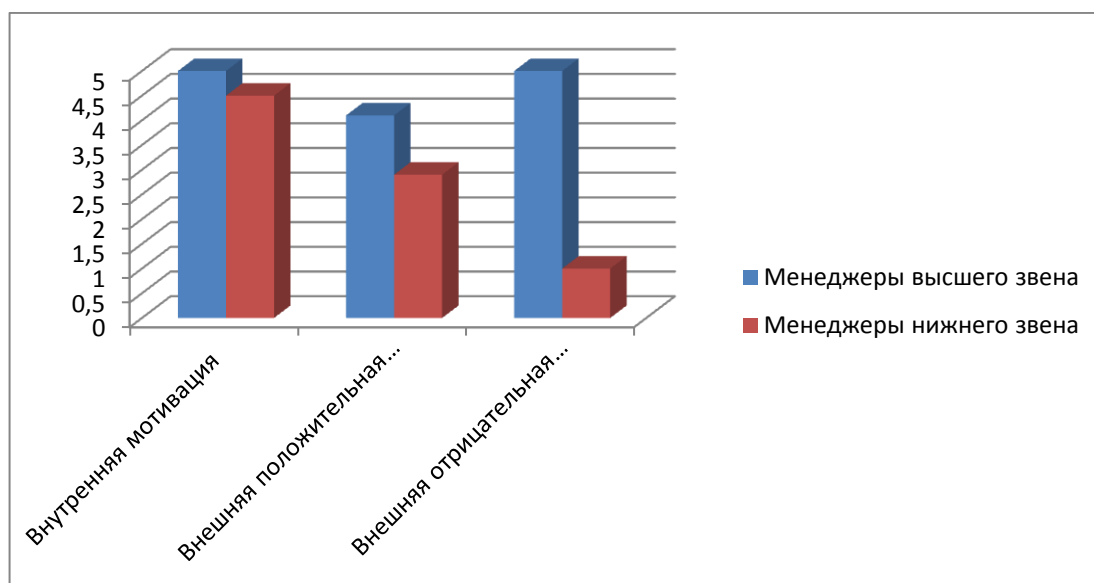


Рис.2.2. Диаграмма показателей деятельностной мотивационной структуры менеджеров ОАО «Колос» по методике «Исследование деятельности мотивационной структуры К. Замфир»

Сравнивая выраженность разных видов мотивации у менеджеров обеих групп, следует отметить, что у менеджеров низшего звена оптимальный мотивационный комплекс, а у менеджеров высшего звена хуже отношение к выполняемой деятельности и ниже – побудительная сила мотивационного комплекса.

Результаты, полученные нами по методике «Парных сравнений для изучения структуры трудовой мотивации (А.В. Кошарный)» позволяют конкретизировать выраженность у менеджеров ОАО «Колос» значимых для нашего исследования мотивов (см. рис. 2.3).

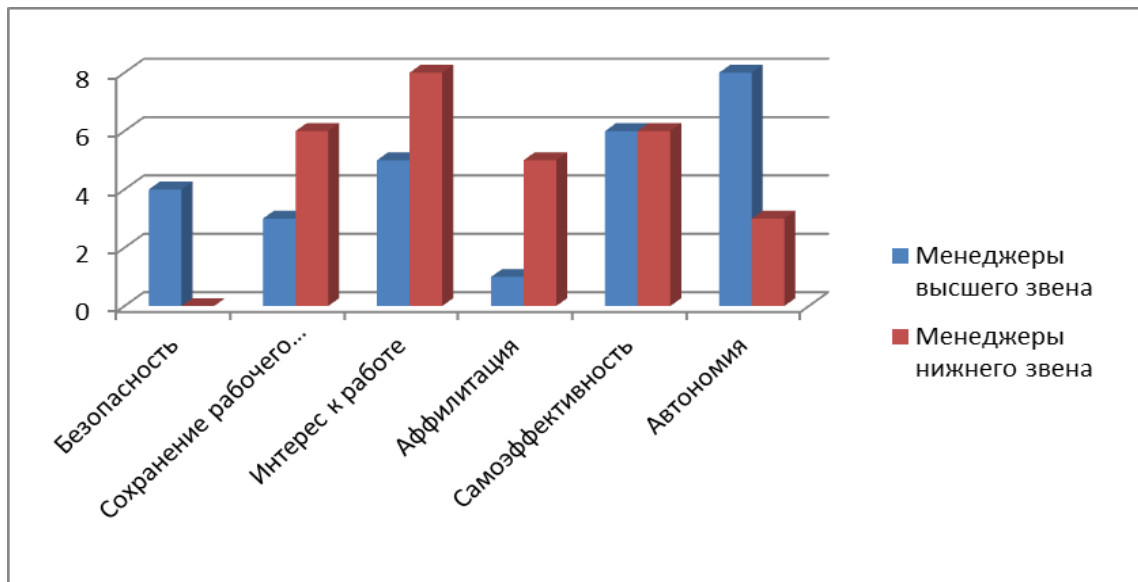


Рис. 2.3. Диаграмма структуры трудовой мотивации менеджеров ОАО «Колос»

У менеджеров высшего звена ярко выражены мотивы автономии – 94%, самозффективности – 76%, меньше – интереса к работе у 84 %, безопасности – у 69%, интереса к работе – 82%, а мотив аффилиации – у 93% практически не выражен.

У менеджеров низшего звена ярко выражены мотивы сохранения рабочего места – 97%, интереса к работе – 75%, самозффективности – у 76%, аффилиации – у 85%, незначительно выражены мотивы автономии – у 94%, а мотив безопасности – у 73% не выражен.

Данные, полученные в ходе проведения теста «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи и П. Мартин), позволили нам выстроить индивидуальный мотивационный профиль менеджеров высшего и низшего звеньев, представленные на рисунке 2.4.

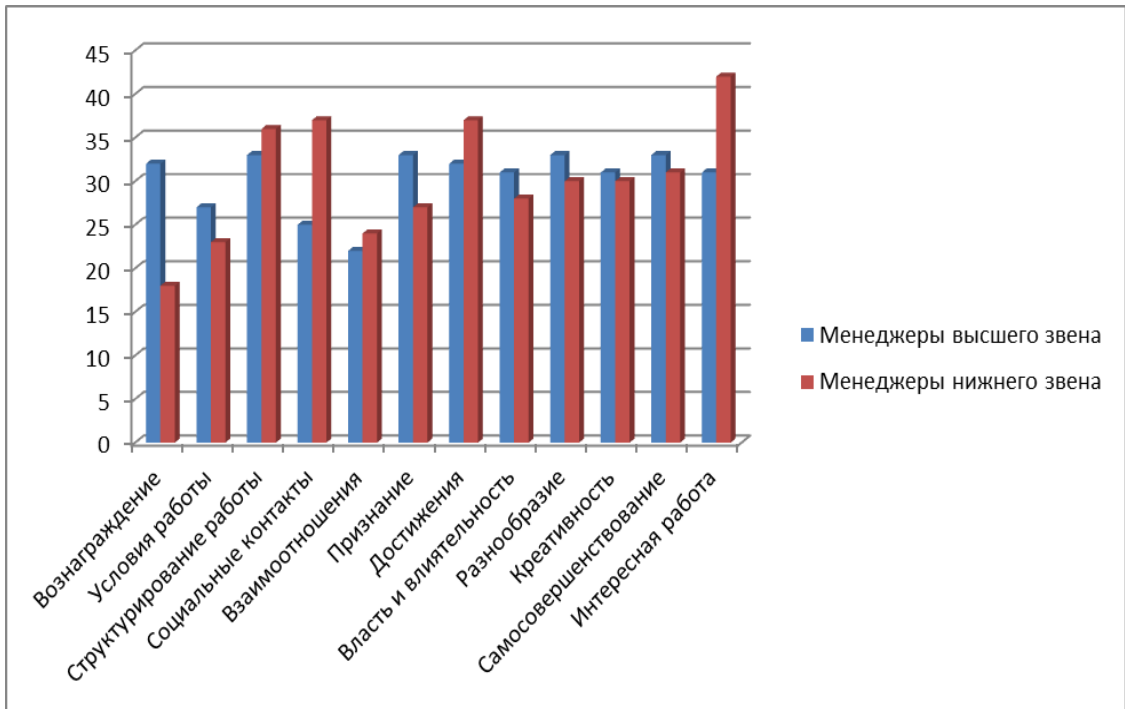


Рис.2.4. Диаграмма индивидуального мотивационного профиля менеджеров ОАО «Колос»

У менеджеров высшего звена примерно в равной доле выражены потребности в вознаграждении, структурировании работы, признании, достижении, власти и влиятельности, стремлении руководить другими, разнообразии, переменах и стимулировании, стремление избегать рутин, самосовершенствование и потребность в интересной, общественно полезной работе. Незначительно меньше проявляется потребность в хороших условиях труда и комфортной окружающей обстановке, а потребность в социальных контактах и взаимоотношении меньше всего проявляются.

У менеджеров низшего звена ярко выражены потребность в структурировании работы, социальных контактах, достижении, в интересной и общественно полезной работе, ниже отмечены потребности во власти и влиятельности, стремлении руководить другими, разнообразии, переменах и стимулировании, стремление избегать рутин, самосовершенствование, а потребности в вознаграждении, условия труда меньше всего проявляются.

Мотивацию можно определить как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность. Сущность мотивации авторы понимают как

удовлетворение потребностей человека в процессе работы. В рамках методики Ш. Ричи и П. Мартина выделены 12 факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов.

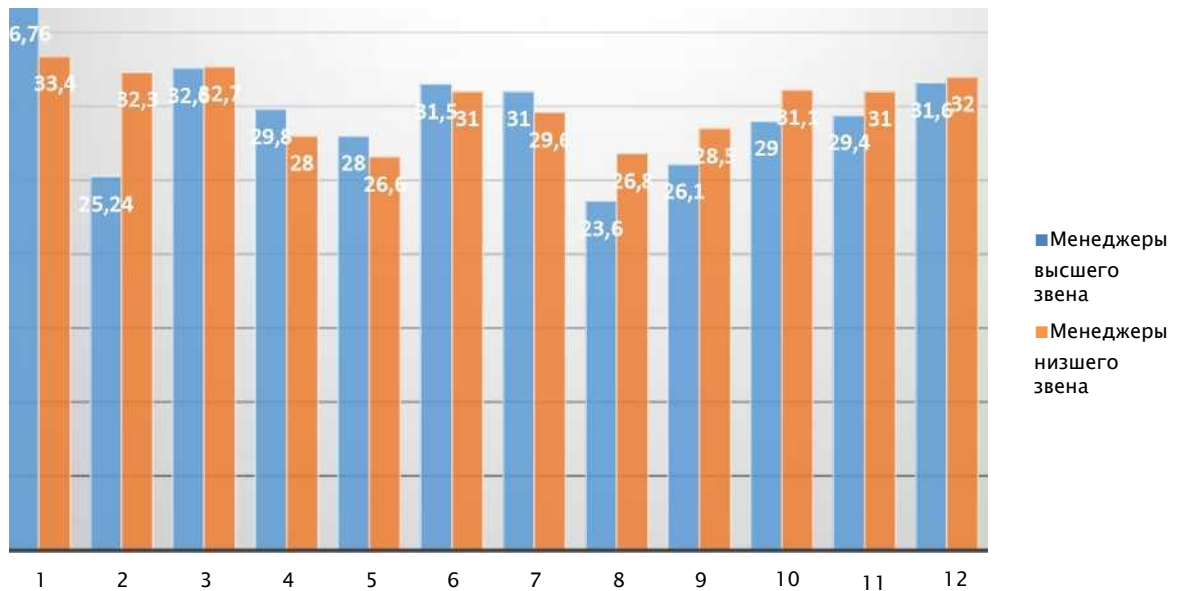


Рис. 2.5. Выраженность показателей мотивации сотрудников

Обозначение: 1. Зарплата и материальное поощрение. 2. Физические условия работы. 3. Структурирование деятельности. 4. Социальные контакты. 5. Взаимоотношения. 6. Признание. 7. Стремление к достижениям. 8. Власть и влияние. 9. Разнообразие. 10. Творчество. 11. Самосовершенствование. 12. Интересная и полезная работа.

Доминирующей потребностью у обеих групп является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Вероятно, это связано с тем, что оплата труда работников здравоохранения остается достаточно низкой и не соответствует уровню квалификационных требований, социальной значимости труда и интенсивности.

Если рассматривать выраженность потребностей обеих групп в сравнении, то в основном, выраженность всех потребностей у менеджеров высшего и низшего звена находится на одном уровне, за исключением потребности в хороших условиях работы. У работников низшего звена данная потребность более выражена, что может быть связано с тем, что этим менеджерам приходится чаще контактировать с персоналом рабочих

специальностей и ИТР, интенсивность их труда значительно выше. Менеджерам низшего звена необходимо выполнять распоряжения менеджеров высшего звена. Находясь в постоянном тесном контакте с персоналом, менеджер низшего звена затрачивает не только физические, но и эмоциональные ресурсы.

Меньше всего выражены потребности в формировании долгосрочных стабильных взаимоотношений и потребность во влиятельности и власти, стремлении руководить другими. Менеджеры имеют различный уровень власти и полномочий, что является следствием различного уровня образования, квалификации и должности. Менеджеры имеют различные уровни власти. В каждом структурном подразделении предприятия любая категория сотрудников имеет различный уровень власти, что подразумевает и различный уровень ответственности, но, несмотря на четко описанные права и обязанности, менеджеры, находясь в постоянном взаимодействии, непрерывно помогают друг другу.

Практически на одном и достаточно значимом уровне у менеджеров высшего и низшего звеньев выражена потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации.

Рассмотрим отдельно выраженность потребностей у менеджеров высшего и низшего звеньев.

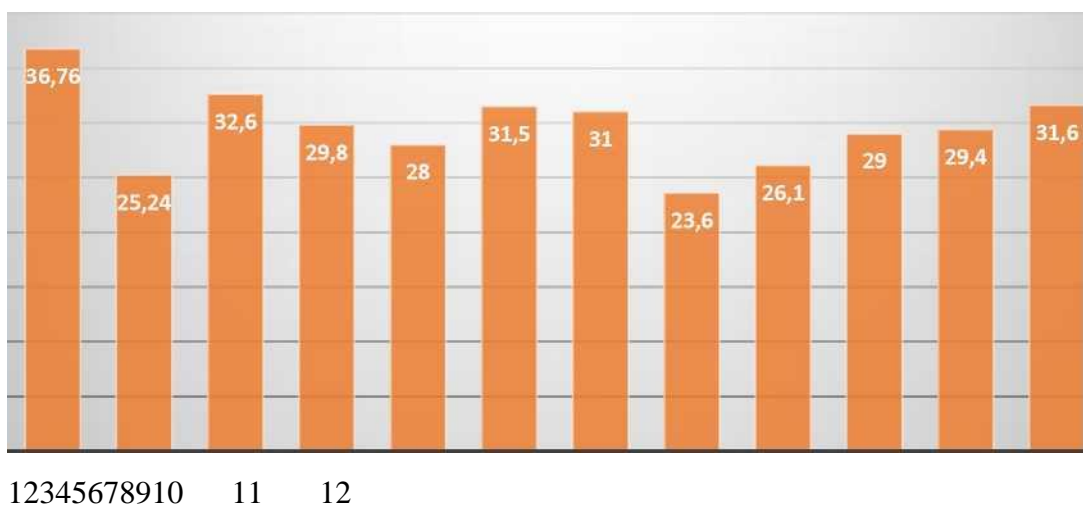


Рис. 2.6. Выраженность основных потребностей у менеджеров высшего звена

Проанализируем потребности менеджеров высшего звена. Наиболее выражена потребность в достойной заработной плате. Следующей по степени выраженности идет потребность в четком структурировании работы, что может быть связано с ненормированным графиком и повышенной интенсивностью труда.

Затем идут потребность в ощущении востребованности в общественно полезной работе, потребность в завоевании признания со стороны других людей и потребность ставить для себя сложные цели и достигать их. Вероятно, это связано с тем, что, несмотря на то, что профессия менеджера является востребованной и престижной, многие люди недооценивают труд менеджеров.

Наименее всего выражена потребность во влиятельности и власти. Это может быть связано с тем, что профессия менеджера подразумевает власть, руководство, лидерство.

Выраженность данной потребности у менеджеров высшего звена может быть связана и с тем, что от их деятельности и профессиональной квалификации зависит не только физическое и эмоциональное состояние всех категорий персонала и деятельность предприятия в целом.

Далее представим выраженность основных потребностей менеджеров низшего звена.

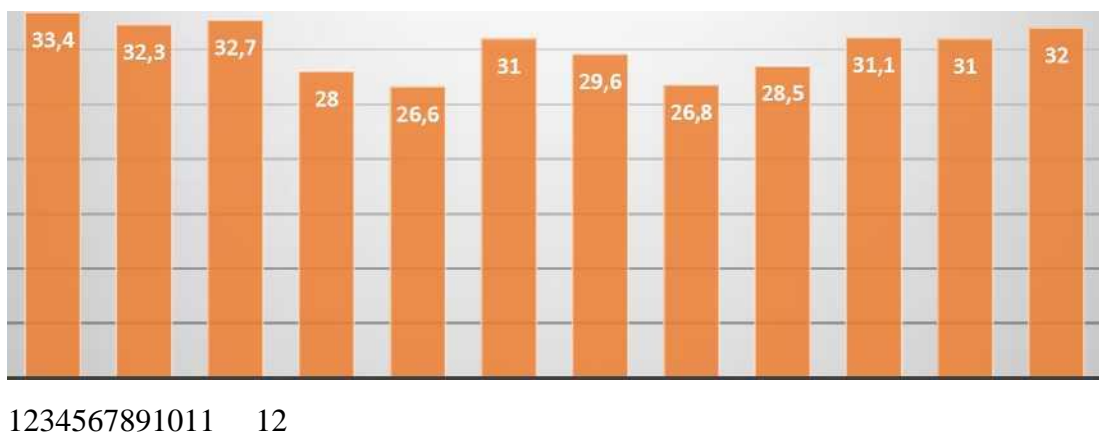


Рис. 2.7 Выраженность основных потребностей менеджеров низшего звена

Самой актуальной для удовлетворения потребности для менеджеров низшего звена является потребность в достойной заработной плате и материальном вознаграждении.

Примерно на одном уровне находятся потребность в хороших условиях труда и комфортной обстановке, потребность в ощущении востребованности в общественно полезной работе и потребность в четком структурировании работы, в снижении неопределенности. Профессия менеджера является достаточно востребованной и социально значимой, но при этом является сложной и ответственной. Ненормированный график, частые переработки, экстренные ситуации и тесный контакт со «сложными» клиентами, обуславливают потребность в комфортном труде и четкой структуре работы. Меньше всего выражены потребность формировать и поддерживать стабильные долгосрочные отношения и потребность во влиятельности и власти. Это может быть связано с тем, что менеджеры большую часть времени проводят на работе и находятся в непрерывном общении друг с другом, и уже имеют и поддерживают стабильные отношения в коллективе.

Данные, полученные в ходе анкетирования персонала ОАО «Колос» по модифицированной методике «Методы стимулирования труда персонала в организации» (Баткаева И.А., Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А.), свидетельствуют о наличии определенных форм и методов стимулирования.

Результаты исследования значимых форм стимулирования для менеджеров разных уровней ОАО «Колос» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Значимые формы стимулирования для менеджеров
ОАО «Колос»

Формы стимулирования ОАО «Колос»	Менеджеры высшего звена (% чел)	Менеджеры низшего звена (% чел)
система оплаты труда	90	98
участие в прибылях	78	0
жилищное строительство	92	15
оплата транспортных расходов	24	79

обучения персонала (повышение квалификации)	68	12
отношения в коллективе	9	67
самостоятельность в работе и ответственность каждого	89	65
ассоциации получения кредитов	47	74
продажа продукции предприятия	12	67

Мы видим, что большинство менеджеров высшего звена выделили такие формы стимулирования как система оплаты труда, участие в прибылях, жилищное строительство, обучения персонала, самостоятельность в работе.

Большинство менеджеров низшего звена выделили такие формы стимулирования как система оплаты труда, оплата транспортных расходов, отношений в коллективе, ассоциации получения кредитов, продажа продукции предприятия (рис. 2.5).

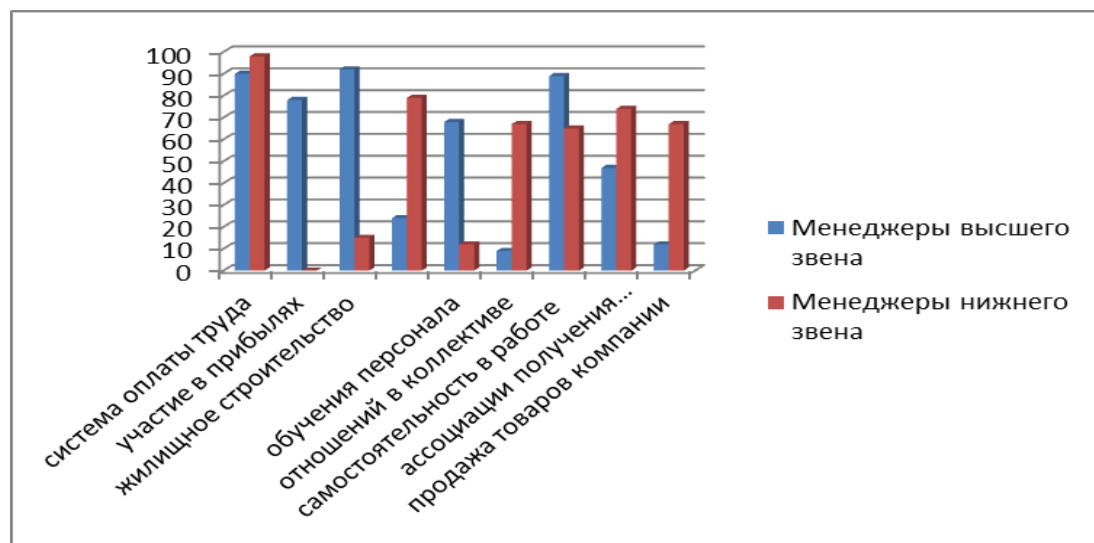


Рис. 2.5. Диаграмма показателей значимых форм стимулирования менеджеров в ОАО «Колос» (%)

Менеджеры на первое место в рейтинге поставили стимулирование заработной платой, обеспечение реальной заработной платы, на второе – бонусы (см. таблицу 2.4).

Экспериментальное исследование системы нематериального стимулирования менеджеров высшего и низшего звена ОАО

«Колос» показало, что у менеджеров всех уровней отмечена «рабочая направленность личности», с преобладанием у менеджеров высшего звена мотивов комфорта и общей активности, а у менеджеров низшего звена – общения, творчества и социальной полезности. У большинства менеджеров отмечено преобладание тенденций материальной, оптимистической, трудовой мотиваций.

У менеджеров высшего звена в равной доле выражены потребности в вознаграждении, структурировании работы, признании, достижении, власти и влиятельности, стремлении руководить другими, разнообразии, переменах и стимулировании, стремление избегать рутин, самосовершенствование и потребность в интересной, общественно полезной работе, стремление к автономности и гедонизм.

У менеджеров низшего звена ярко выражены потребность в структурировании работы, социальных контактах, аффилиации, достижении, в интересной и общественно полезной работе, потребность в саморазвитии, а потребности в вознаграждении, условия труда меньше всего у них проявляются.

Выявлено, что наибольшее влияние на нематериальное стимулирование труда менеджеров высшего звена оказывают системы премирования от общей прибыли предприятия и за достижение индивидуальных целей, а для менеджеров низшего уровней управления наиболее значимыми являются системы премирования за достижение индивидуальных целей и премирование от результатов работы службы, отдела, бонусы. Система премирования от результатов работы отдела не получили высоких оценок у менеджеров всех уровней. Система премирования в процентах от основного оклада по оценкам менеджеров всех уровней оказывает среднее влияние на их трудовую мотивацию.

Для менеджеров низшего звена важным является стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование, стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения

общественного признания, оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, продажа продукции, выпускаемой предприятием, стипендиальные программы и программы обучения персонала, программы жилищного строительства, программы выплат по временной нетрудоспособности, ассоциации получения кредитов.

Следующим этапом исследования трудовой мотивации сотрудников стал этап исследования удовлетворенности работой сотрудников. Удовлетворенность разными аспектами трудовой деятельности была исследована с помощью анкеты В.А.Розановой «Удовлетворенность работой».

Рассмотрим показатели удовлетворенности трудом в каждой из групп. Были использованы следующие показатели: оплата труда; график работы; отношения с коллегами; условия труда на рабочем месте; отношения с непосредственным руководителем, отношения с руководством; перспективы профессионального роста; работа в целом.

Участникам анкетирования было предложено оценить удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности на предприятии по пятибалльной шкале.

Одним из важнейших компонентов профессионального становления для сотрудников является удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности.

Менеджеры высшего звена в большей степени удовлетворены выбранной специальностью или сферой деятельности по сравнению с менеджерами низшего звена, так показатель удовлетворенности специальностью и сферой деятельности в группе А составляет 72%, аналогичный показатель в группе Б составляет 40%, среди менеджеров высшего звена очень мало людей, неудовлетворенных выбранной специальностью или сферой деятельности (всего 8%, тогда как среди менеджеров низшего звена данный показатель равен 28%).

Важным элементом процесса мотивации трудовой деятельности

считается и профессиональная подготовка. Среди сотрудников группы А полностью удовлетворены уровнем своей профессиональной подготовки – 52%, скорее удовлетворены – 20%, не удовлетворены уровнем профессиональной подготовки – 28%. Среди участников исследования группы Б полностью удовлетворены уровнем своей профессиональной подготовки – 76%, скорее удовлетворены – 12%, не удовлетворены уровнем профессиональной подготовки – 12%. То есть результаты исследования говорят о том, что в целом у менеджеров низшего звена выше уровень удовлетворенности собственной профессиональной подготовкой, чем у менеджеров высшего звена. Такая тенденция связана со спецификой работы сотрудников разных групп и с политикой руководства. На предприятии постоянно появляются новые технологии работы, менеджерам высшего звена необходимо постоянно повышать свою квалификацию. У менеджеров низшего звена работа более постоянная, им значительно реже приходится осваивать новые достижения. Кроме того, руководство предприятия отправляет менеджеров низшего звена на обучение. Менеджеры высшего звена должны оплачивать свое обучение самостоятельно.

Также одним из ведущих аспектов формирования высокого уровня мотивации трудовой деятельности является реальность представлений о своей будущей работе, так как если трудовая деятельность сотрудника не соответствует его ожиданиям, то трудовая мотивация существенно снижается. Так, 56% сотрудников группы А отмечают, что их трудовая деятельность полностью соответствует ожиданиям, 32% работников группы А считают, что их трудовая деятельность скорее соответствует представлениям о работе, чем не соответствует. Лишь 12% менеджеров высшего звена из группы А считают, что их работа не соответствует их представлениям о работе и реальности трудовых будней.

60% участников исследования группы Б считают, что их трудовая деятельность полностью соответствует ожиданиям, 28% сотрудников группы Б считают, что их трудовая деятельность скорее соответствует

представлениям о работе, чем не соответствует. Для 12% сотрудников из группы Б представления о трудовой деятельности абсолютно не совпали с рабочей реальностью. Таким образом, представления о работе как у менеджеров высшего звена, так и у низшего звена в целом совпадают по этому параметру.

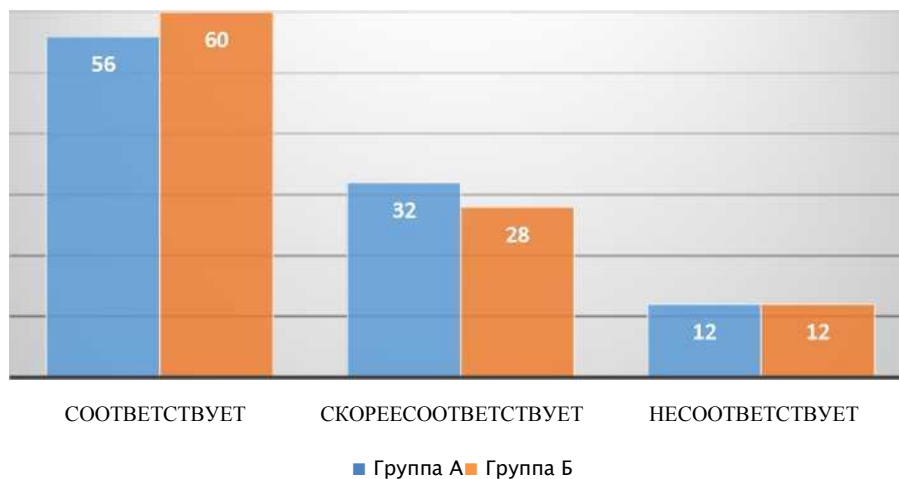


Рис. 2.6. Выраженность показателей удовлетворенность соответствием реальной ситуации на работе ожиданиям персонала группы А (менеджеры высшего звена) и Б (менеджеры низшего звена)(%)

Следующим аспектом трудовой мотивации сотрудников является удовлетворенность представлениями о перспективе, знание о возможностях карьерного роста.

Так, среди сотрудников группы А– 60% удовлетворены перспективой карьерного и профессионального роста, 16% – скорее удовлетворены, чем неудовлетворены, 24% сотрудника неудовлетворены перспективой карьерного и профессионального роста. Среди сотрудников группы Б только 20% удовлетворены перспективой карьерного и профессионального роста, 32% – скорее удовлетворены, 48% – неудовлетворены перспективой карьерного и профессионального роста. То есть среди менеджеров высшего звена больше удовлетворенных перспективой карьерного и профессионального роста, чем среди менеджеров низшего звена.

Взаимоотношения специалистов с коллегами являются благоприятным фактором для повышения уровня мотивации к труду, как и

удовлетворенность отношениями с вышестоящим руководством.

60% сотрудников группы А удовлетворены отношениями с вышестоящим руководством, 28% скорее удовлетворены, 12% – не удовлетворены.

Из сотрудников группы Б– 48% удовлетворены отношениями с вышестоящим руководством, 32% – скорее удовлетворены, 20% – не удовлетворены. В целом уровень удовлетворенности от взаимодействия с вышестоящим руководством среди менеджеров высшего звена выше, чем среди менеджеров низшего звена.

Одним из основных факторов трудовой мотивации сотрудников является удовлетворенность оплатой труда. Исследование показало, что некоторая часть сотрудников по всем должностным позициям, не удовлетворены размером оплаты труда. В частности, среди сотрудников группы А максимально удовлетворены размером заработной платы только 44%, среднюю степень удовлетворенности высказали – 24%, не удовлетворены размером заработной платы – 32% сотрудника. Среди участников исследования группы Б – 52% продемонстрировали максимальную степень удовлетворенности уровнем заработной платы, 32% – среднюю степень удовлетворенности заработной платой и только 16% – не удовлетворены размером материальной компенсации. В целом уровень удовлетворенности заработной платой среди менеджеров низшего звена выше, чем среди менеджеров высшего звена.

Из сотрудников группы А– 64% отмечают, что выполнять работу, не входящую в круг должностных обязанностей, приходится довольно часто, 16% – скорее часто, чем редко, 20% сотрудников редко выполняют работу, не входящую в круг должностных обязанностей.

Среди работников группы Б– только 28% отметили, что часто осуществляют функционал, не входящий в круг должностных обязанностей, 12% – достаточно часто выполняют такую работу, 60% сотрудников редко выполняют работу, не входящую в круг должностных обязанностей.

В целом работой на предприятии в равной степени удовлетворены сотрудники обеих групп (рис. 2.7).

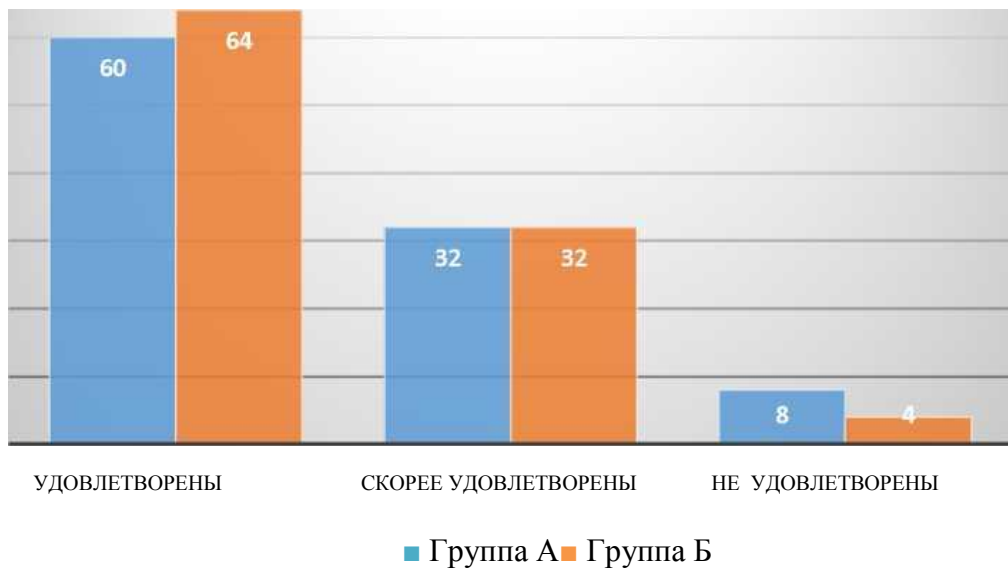


Рис. 2.7. Выраженность показателей удовлетворенности от работы группы А (менеджеры высшего звена) и Б (менеджеры низшего звена) (%)

Оценивая факторы, повышающие уровень трудовой мотивации, сами сотрудники во всех профессиональных группах как наиболее действенные, выделили следующие факторы: дополнительное материальное стимулирование, хорошая подготовка в ВУЗе, желание работать и интерес к работе, поддержку коллег и личностные качества

Самыми главными факторами снижающими уровень трудовой мотивации сотрудников на предприятии являются: неясные перспективы карьерного и профессионального роста, недостаточная, по мнению некоторых сотрудников, материальная компенсация, выполнение работы, не входящей в круг должностных обязанностей работников.

Направленность мотивации в поведении человека зависит от особенностей структуры ценностей конкретной личности. Резкое расхождение между желаемой и реальной структурой ценностных ориентации может привести к возникновению эмоциональных срывов, повышенной тревожности, страху и другими проявлениям

внутриличностного конфликта. Реальная структура ценностной сферы изучалась с помощью опросника С.С. Бубнова.

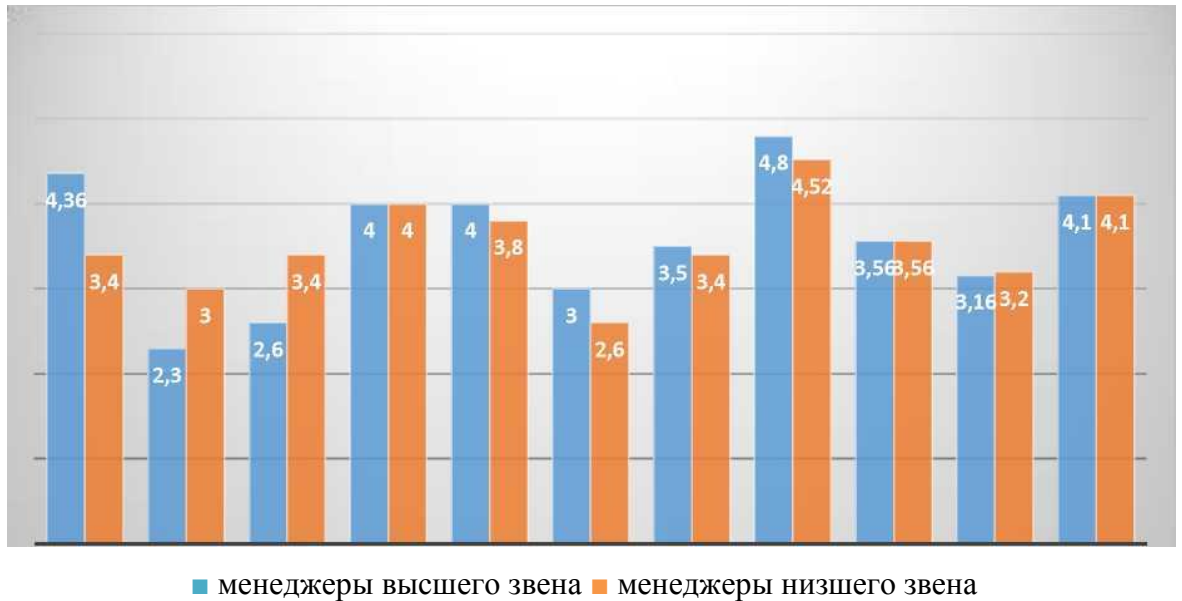


Рис. 2.8. Выраженность уровня реальной структуры ценностных ориентаций менеджеров высшего и низшего звена

Обозначения: 1 – приятное времяпрепровождения, отдых; 2 – высокое материальное благосостояние; 3 – поиск и наслаждение прекрасным; 4 – помощь и милосердие к другим людям; 5 – любовь; 6 – познание нового в мире, природе, человеке; 7 – высокий социальный статус, управление людьми; 8 – признание и уважение людей, влияние на окружающих; 9 – социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе; 10 – общение; 11 – здоровье.

Предпочтения среди сотрудников предприятия были отданы таким ценностям как признание и уважение людей, здоровье, помощь другим людям, любовь. Выбор таких ценностей как признание и уважение людей может быть обусловлен потребностью в ощущении востребованности в общественно значимой работе.

Выбор такой ценности, как здоровье, может быть обусловлен различными факторами. Желание помогать другим людям, опыт прошлого, связанный с болезнью родственников, близких или состояние собственного здоровья.

Помощь и милосердие к другим людям. Выбор данной ценности может быть обусловлен социальной потребностью или потребностью в причастности.

Выбирая такую ценность как любовь, люди могут руководствоваться потребностью в духовной близости, потребностью заботиться о ком-то кроме себя, нести ответственность. Другим фактором, повлиявшим на выбор данной ценности, может быть и физическое влечение, играющее в любви определенную роль, потребность в удовлетворении желаний.

Важную роль менеджер высшего звена отдают приятному времяпрепровождению, в то время как менеджер низшего звена ставит данную ценность на более низкий уровень.

Наименьшее значение сотрудники предприятия отдают таким ценностям, как: материальное благополучие, поиск и познание нового, наслаждение прекрасным.

Наибольшее значение менеджеры высшего звена отдают признанию и уважению людей и влиянию на окружающих. Выбор данной ценности может быть обусловлен потребностью в признании, уважении. Уровень промышленности не стоит на месте, вместе с тем совершенствуются и улучшают свой уровень и менеджеры. Регулярно повышают квалификацию, осваивают новые техники и манипуляции. Наряду с этим растет потребность в признании важности и значимости труда менеджера высшего звена, потребность в социальном одобрении.

Наименьшее значение менеджеры группы А отдают материальному благосостоянию. Несмотря на высокий уровень потребности в высокой заработной плате, материальные ценности как таковые могут быть незначительными. В большинстве случаев, к тому времени как менеджеры высшего звена начинают свою профессиональную деятельность, они достигают зрелого возраста, что сопровождается созданием семьи. Потребность в высокой заработной плате может обуславливаться тем, что нужно содержать семью, обеспечивать детей и т.д., но не являться при этом основополагающей ценностью.

На одном уровне значимости находятся такие ценности, как помощь другим людям.

Менеджеры низшего звена важное значение придают таким ценностям, как: признание и уважение людей, здоровье, помощь другим людям, социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе.

Наименьшее значение отдают познанию нового в мире. Это может быть связано с отсутствием времени из-за постоянной занятости. Может обуславливаться тем, что у сотрудников низшего звена на достаточном уровне не удовлетворены базовые потребности, и в связи с чем, потребности более высокого уровня не формируются, а, следовательно, не требуют удовлетворения.

Взаимозависимости между диагностическими показателями изучались методом корреляционного анализа. Корреляционный анализ выполнялся отдельно в группах менеджеров высшего и низшего звена. Статистически значимые прямые взаимосвязи обозначены прямыми линиями, а обратные – пунктирными линиями. Для проведения анализа нами использовался коэффициент Спирмена.

Статистически достоверные корреляции (при $p < 0,05$) показателей отражены на рисунках. Статистически значимой взаимосвязи мотивации менеджеров высшего и низшего звена с их возрастом и стажем работы не обнаружено. Это значит, что трудовая мотивация не зависит от возраста и стажа работы сотрудников предприятия.

Значимые взаимосвязи весьма многочисленны, что затрудняет их анализ. Удобнее рассматривать отдельные фрагменты большой плеяды. Наиболее нагруженным в структуре мотивации менеджеров высшего звена оказался показатель «Профессиональный тип мотивации». Он имеет 10 прямых связей с показателями «Физические условия работы», «Разнообразие», «Творчество», «Самосовершенствование», «Признание», «Общий уровень удовлетворенности от работы», «Удовлетворенность перспективой профессионального роста», «Познание нового в мире, природе, человеке», «Приятное времяпрепровождение, отдых», «Высокое материальное благосостояние» и 2 обратные взаимосвязи с показателями

«Выполнение работы, не входящей в круг обязанностей»,
 «Удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности персонала».

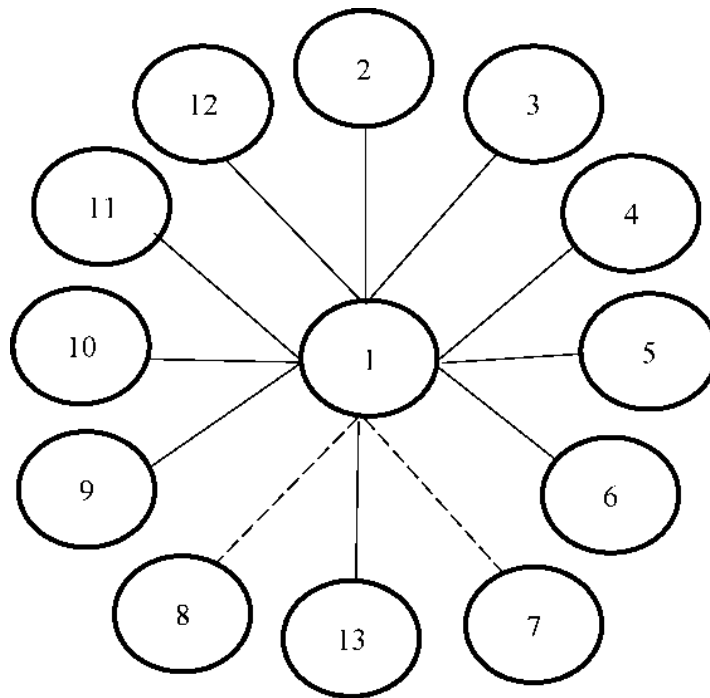


Рис. 2.9 Фрагмент корреляционной плеяды 1 «Профессиональный тип мотивации».
 2. «Физические условия работы», 3. «Разнообразии», 4. «Творчество»,
 5. «Самосовершенствование», 6. «Признание», 7. «Общий уровень удовлетворенности от работы», 8. «Выполнение работы, не входящей в круг обязанностей»,
 9. «Удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности персонала»,
 10. «Удовлетворенность перспективой профессионального роста», 11. «Познание нового в мире, природе, человеке», 12. «Приятное времяпрепровождение, отдых», 13. «Высокое материальное благосостояние»

Чем более менеджеры высшего звена ценят в трудовой деятельности ее содержание, возможность проявить собственный потенциал, тем более важны для них становятся условия их деятельности, и тем более они удовлетворены перспективой профессионального роста и работой на предприятии в целом. Разнообразие в работе, возможность проявить творчество, самосовершенствование в процессе трудовой деятельности повышают возможность предпочтения профессионального типа мотивации.

Прямая взаимосвязь с показателями «признание» может указывать на возрастающую потребность высокого оценивания заслуг, достижений и успех. И наоборот, чем более выражена потребность в положительной оценке

результатов деятельности, тем более предпочтителен профессиональный тип мотивации.

Выявлена взаимосвязь между типом мотивации и предпочтением ценностных ориентаций: «Познание нового в мире, природе, человеке», «Приятное времяпрепровождение, отдых», «Высокое материальное благосостояние». Преобладание в структуре ценностных ориентаций желания познания нового, иметь высокий материальный статус и позитивно проводить свой досуг также обуславливают выраженность профессионального типа мотивации.

На этом рисунке видно взаимовлияние профессионального типа мотивации и ценностных ориентаций, соединенных в замкнутые цепи. Так, прямые взаимосвязи образуют «кольца»: «Познание нового в мире, природе, человеке», «Приятное времяпрепровождение, отдых», «Высокоматериальное благосостояние», «профессиональный тип мотивации». Можно предположить, что эти параметры взаимосвязаны и взаимовлияют друг на друга. Неудовлетворенность выбранной профессией, частота выполнения работы, не входящей в круг обязанностей снижает возможность возникновения профессиональной трудовой мотивации.

Также нагруженным оказался показатель «Зарплата и материальное поощрение». Этот показатель имеет 8 прямых связей с показателями «профессиональный тип мотивации», «Удовлетворенность отношениями с руководством», «Общий уровень удовлетворенности от работы», «Высокий социальный статус и управление людьми», «Приятное времяпрепровождение», «отдых», «здоровье», «Инструментальный тип мотивации» и 2 обратные с показателями «Стремление к достижениям», «Удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности персонала».

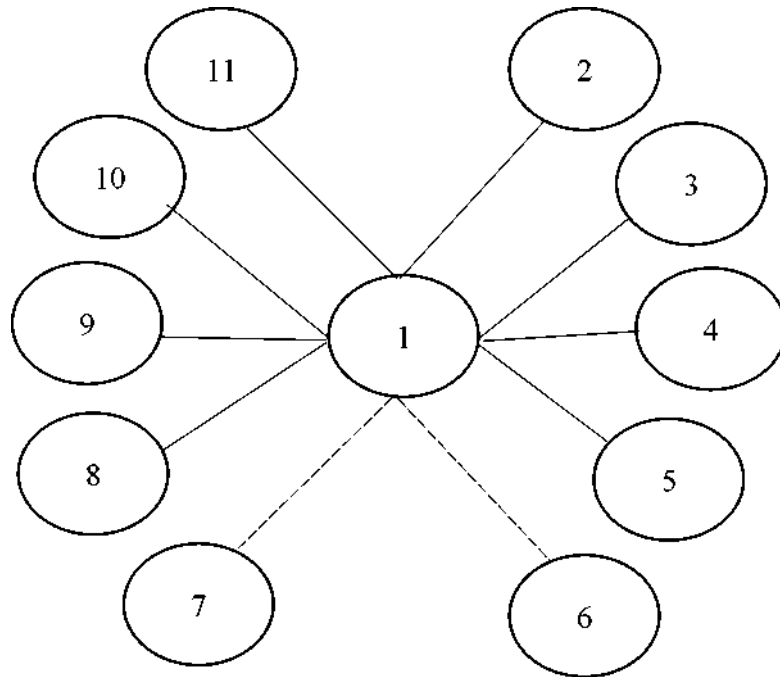


Рис. 2.10. Фрагмент корреляционной плеяды. 1 «Зарплата и материальное поощрение». 2. «профессиональный тип мотивации», 3. «Удовлетворенность отношениями с руководством», 4. «Общий уровень удовлетворенности от работы», 5. «Высокий социальный статус и управление людьми», 6. «Стремление к достижениям», 7. «Удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности персонала», 8. «Приятное времяпрепровождение», 9. «отдых», 10. «здоровье», 11. «Инструментальный тип мотивации»

Мотивация на материальное вознаграждение зависит от предпочтения ценностей «Высокий социальный статус и управление людьми», «Приятное времяпрепровождение», «отдых», «здоровье». И наоборот, чем более менеджеры высшего звена предпочитают занимать высокую статусную позицию, иметь возможность управлять людьми, хорошо проводить время, иметь полноценный отдых и быть здоровыми, тем более у них выражена в личности материальная мотивация. Это может быть объяснено тем, что все эти компоненты зависят от материального достатка. Для того, чтобы приятно провести время, хорошо отдохнуть необходима финансовая стабильность.

Выявлены взаимозависимости между показателями этого типа мотивации и удовлетворенность трудом. Чем более удовлетворены менеджеры высшего звена отношениями с руководством и работой на предприятии, тем более у них выражена потребность в материальном поощрении. Можно предположить, что удовлетворение потребности материального поощрения способствует как удовлетворенности работой в

целом, так и отношениями с руководством. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок усиливает возможность возникновения инструментального типа мотивации.

Далее рассмотрим взаимосвязи показателя «самосовершенствование». Этот показатель имеет прямые взаимосвязи с показателями «Удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности персонала», «удовлетворенности своей профессиональной подготовкой», «удовлетворенность перспективой профессионального роста», «Профессиональный тип мотивации», «Признание и уважение людей и влияние на окружающих», «разнообразии». Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности имеет прямую зависимость от многих факторов удовлетворенности трудом. Так, удовлетворенность выбранной профессией, уровнем своей профессиональной подготовки, перспективой профессионального роста обуславливает выраженность мотивации к совершенствованию себя. Также желание получить признание и уважение от окружающих усиливает мотивацию самосовершенствования.

Чем более характерна для личности мотивация в совершенствовании, росте и развитии как личности, тем более выражена потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутины и скуки на рабочем месте.

Наиболее нагруженным в группе «менеджеры низшего звена» оказался показатель «Инструментальный тип мотивации». Он имеет 6 прямых взаимосвязей с показателями «Зарплата и материальное поощрение», «Признание», «Власть и влияние», «Структурирование деятельности», «Общий уровень удовлетворенности от работы», «Выполнение работы, не входящей в круг обязанностей» и 5 обратных с показателями «Разнообразии», «Творчество», «Удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности персонала», «удовлетворенности

своей профессиональной подготовкой», «Высокое материальное благосостояние».

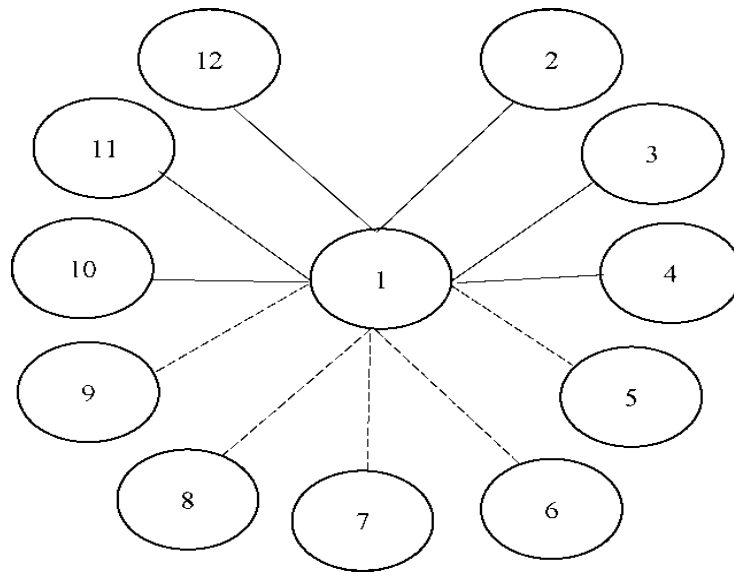


Рис. 2.11. Фрагмент корреляционной плеяды. 1. «Инструментальный тип мотивации». 2. «Зарплата и материальное поощрение», 3. «Признание», 4. «Власть и влияние», 5. «Разнообразие», 6. «Творчество», 7. «Удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности персонала», 8. «удовлетворенности своей профессиональной подготовкой», 9. «Высокое материальное благосостояние», 10. «Общий уровень удовлетворенности от работы», 11. «Выполнение работы, не входящей в круг обязанностей», 12. «Структурирование деятельности»

У менеджеров низшего звена выявлены менее плотные связи между большинством параметров, что свидетельствует о менее выраженной склонности к формированию стереотипов.

Чем более выражена материальная мотивация, потребность в чётком структурировании работы, потребность в завоевании признания со стороны других людей, стремление руководить другими, тем более трудовая деятельность не имеет ценности и рассматривается лишь как источник заработной платы и других благ, получаемых в качестве вознаграждения.

Также нагруженным является показатель мотивации «Структурирование деятельности». Он имеет 5 прямых взаимосвязей с показателями «Зарплата и материальное поощрение», «Инструментальный тип мотивации», «удовлетворенности своей профессиональной подготовкой», «удовлетворенность отношениями с руководством», «удовлетворенность оплатой труда персонала» и 3 обратные с показателями

«Социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе», «творчество», «разнообразие».

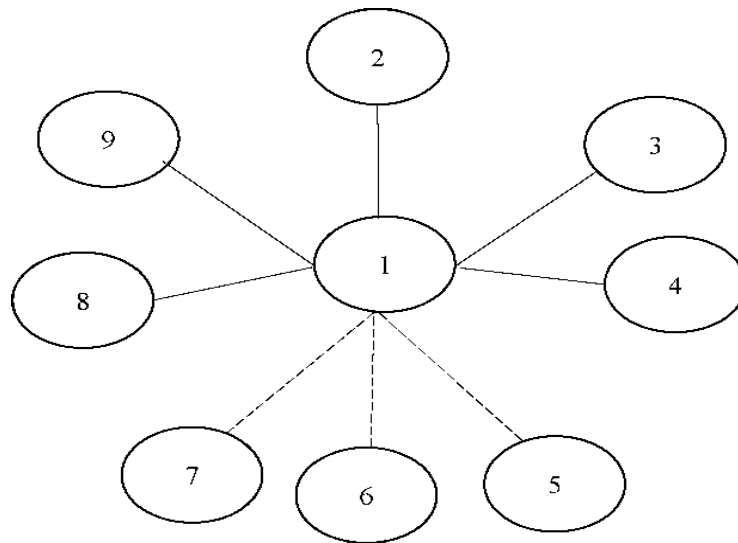


Рис. 2.12. Фрагмент корреляционной плеяды. 1 «Структурирование деятельности». 2. «Зарплата и материальное поощрение», 3. «Инструментальный тип мотивации», 4. «удовлетворенности своей профессиональной подготовкой», 5. «Социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе», 6. «творчество», 7. «разнообразие», 8. «удовлетворенность отношениями с руководством», 9. «удовлетворенность оплатой труда персонала»

Потребность иметь обратную связь и информацию, позволяющую судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы более выражена при инструментальном типе мотивации и мотивации к материальному поощрению. Чем более выражена потребность к организованности, контролируемости, стабильности, тем более менеджеры низшего звена удовлетворены своей профессиональной подготовкой, оплатой труда и отношениями с руководством. При этом снижается предпочтение ценности социальной активности.

Анализ результатов исследования свидетельствует о необходимости разработки мероприятий как метода повышения стимулирования персонала ОАО «Колос» с учетом особенностей предприятия, целью которых является отработать навыки диагностики, формирования и поддержания стимулирования персонала.

Вывод по второй главе

Исследование особенностей системы нематериального стимулирования персонала проводилось на базе ОАО «Колос». В исследовании системы нематериального стимулирования персонала приняли участие 75 менеджеров в возрасте 26-39 лет. Из них менеджеров высшего звена 25 человек, а низшего звена – 50 человек.

Диссертационное исследование проводилось с 2015 по 2018 гг. и проходило в четыре этапа. В рамках исследования респондентам предлагались 10 диагностических методик, которые позволили получить основные результаты о проблемах стимулирования персонала на исследуемом предприятии.

Экспериментальное исследование системы нематериального стимулирования менеджеров высшего и низшего звена ОАО «Колос» показало, что у менеджеров всех уровней отмечена «рабочая направленность личности», с преобладанием у менеджеров высшего звена мотивов комфорта и общей активности, а у менеджеров низшего звена – общения, творчества и социальной полезности.

Для менеджеров низшего звена важным является стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование, стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, продажа продукции, выпускаемой предприятием, стипендиальные программы и программы обучения персонала, программы жилищного строительства, программы выплат по временной нетрудоспособности, ассоциации получения кредитов.

Анализ результатов исследования свидетельствует о необходимости разработки мероприятий как метода повышения стимулирования персонала ОАО «Колос» с учетом особенностей предприятия, целью которых является отработать навыки диагностики, формирования и поддержания стимулирования персонала.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОАО «КОЛОС»

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала ОАО «Колос»

Нематериальная мотивация сотрудников важнее и эффективней материального стимулирования. Более того, исключительно только с помощью материальной мотивации невозможно долгое время усиливать и удерживать самоотдачу персонала на высоком уровне.

В связи с этим руководству предприятия необходимо разработать и внедрить систему нематериального стимулирования персонала, которая позволит эффективный результат в деятельности менеджеров предприятия.

Представим основную программу разработки системы нематериального стимулирования персонала предприятия.

Составляющими нематериального стимулирования будут являться следующие факторы:

1. комфортность рабочего места – чем выше статус работника, тем выше комфортность его рабочего места;
2. комфорт, обусловленный статусом работника – служебный автомобиль, сотовый телефон, личное место на парковке, для руководителей личный шофер.
3. размер медицинской страховки также должен определяться статусом сотрудника, чем выше статус работника, тем больше его медицинская страховка;
4. благоприятный психологический климат должен обеспечиваться с помощью корпоративного этического кодекса, совместных праздников, совещаний;

5. реализация своего опыта и потенциала может быть реализовано с помощью системы наставничества, посредством разработки рационализаторских предложений, участие в корпоративных проектах и программах;

6. признание руководством заслуг работника публично на торжественных собраниях и с помощью почетных грамот.

Основная цель системы нематериальной мотивации – удержание сотрудника, развитие лояльности сотрудников к компании, мотивация их на успех и развитие творчества, инициативности.

Таким образом, нематериальное стимулирование – это стимулирование, ориентированное на регулирование поведения объекта управления в сфере труда, с целью улучшения психологического климата в коллективе, увеличения работоспособности персонала, роста имиджа организации и руководителя.

Отметим, что разработка эффективной системы нематериального стимулирования – одна из основных задач службы управления персоналом на крупных предприятиях и руководителя в маленьких организациях [10, с. 254].

Данный вид стимулирования включает в себя:

- моральное стимулирование: связано с потребностями человека в нравственном одобрении, в уважении человека со стороны коллектива;
- социальное, основано на потребности работника в самоутверждении, в стремлении занимать определенное положение в обществе;
- социально-психологическое, связанное с потребностью человека в общении.

Основными требованиями к системе нематериального стимулирования являются:

1. Система нематериального стимулирования должна способствовать решению сложных стратегических задач предприятия.

2. При разработке системы нематериального стимулирования необходимо учитывать интересы всех категорий работников. Потребности в нематериальных стимулах персонала занятого на производстве могут отличаться от потребностей административного персонала. Перед принятием решения о внесении изменений в систему стимулирования можно провести анкетирование сотрудников, где предлагается дать оценку существующему положению и узнать о новых потребностях. В результате анкетирования руководство будет иметь представление, в каком направлении вводить изменения [15, с.89].

3. При выборе методов нематериального стимулирования необходимо учитывать этап жизненного цикла предприятия.

4. Выбор методов стимулирования должен быть финансово обоснованным.

5. Эффект новизны. Целесообразно каждые полгода обновлять программу стимулирования сотрудников.

6. Обеспечение социальной справедливости [13, с. 277].

Среди наиболее распространенных форм предлагаем применять следующие формы нематериальных стимулов на исследуемом предприятии:

- проведение корпоративных мероприятий;
- «витрина успехов» или доска почета: присвоение звания «лучший продавец», «лучший сотрудник», похвала;
- улучшение технических условий на рабочих местах: предоставление персонального компьютера, автомобиля, кондиционирование, оформление помещения;
- предоставление формы, спецодежды;
- скользящий или гибкий график;
- предоставление скидок на продукцию предприятия.

Из негативных стимулов часто используются:

- давление со стороны руководства;

- запугивание увольнением;
- выговоры.

При разработке системы нематериального стимулирования персонала мы рекомендуем учитывать несколько основных аспектов:

- мотивационная система должна быть направлена на развитие наиболее приоритетных направлений деятельности предприятия;
- система нематериальной мотивации направлена на вовлечение всех сотрудников организации. Если в случае с материальным стимулированием упор делается на тех сотрудников, за счет которых увеличивается прибыль (например, специалисты по продажам), то при нематериальной мотивации необходимо уделять внимание всем группам специалистов на предприятии;
- обновление мотивационных программ. Поскольку речь идет о поощрениях сотрудников, необходимо периодически вносить изменения в мотивационную программу. Это обусловлено тем, что при условии единообразия стимулирование перестанет приносить желаемые результаты по прошествии некоторого времени;
- использование различных инструментов и подходов при разработке системы. Те инструменты нематериальной мотивации, которые подходят для одних сотрудников, могут не оказывать никакого воздействия на других. Чтобы стимулировать эффективную работу всего предприятия в целом, необходимо выявить потребности всех работников.

Для облегчения данной задачи рекомендуем воспользоваться пирамидой Маслоу. Она позволяет определить, какие потребности для сотрудников являются приоритетными. Зная их, руководству проще разработать соответствующую систему мотивации:

- потребности физиологического характера. Мотивировать таких работников следует с использованием инструментов материального стимулирования;

- защита и безопасность. Работникам с такими потребностями необходима благоприятная эмоциональная обстановка в коллективе. На эффективности труда таких работников отрицательно сказывается информация о возможности сокращения или расформировании предприятия;

- потребности социального характера. Персоналу с данными потребностями необходимо общение и поддержка в коллективе, от начальства;

- уважение и самоуважение. Такие работники нуждаются во внимании, их стимулирует сознание того, что их труд заметят и оценят;

- самореализация. Этот вид потребностей характерен для сотрудников с творческими способностями, от них можно ожидать креативного подхода к работе. Именно таким работникам можно поручить решение нестандартных и сложных задач.

Эффективному руководителю предприятия следует понимать, что у всех категорий работников имеются определенные желания и потребности. После того как удовлетворяются одни потребности, появляются новые, более высокого уровня.

В качестве инструментов нематериального стимулирования персонала предлагаем использовать следующие:

1. Организация мотивирующих совещаний и планерок, где обсуждаются новости и планы развития предприятия. Такой метод позволяет сотрудникам быть в курсе происходящих событий.

2. Проведение соревнований, конкурсов.

3. Поздравление работников с праздниками. Поводом для поздравления могут быть как личные события, так и производственные. Например, стаж работы на предприятии, назначение на новую должность или день рождения. При этом поздравление должно быть публичным, в присутствии коллектива.

4. Обучение, тренинги, семинары. В качестве одного из способов нематериального стимулирования можно отправлять перспективных

сотрудников для участия в конференциях и семинарах, на курсы повышения квалификации и т.д.

5. Извещение работников о достижениях коллег. Заслуги и достижения отличившихся сотрудников могут печататься в местной газете, на сайте предприятия.

6. Обратная связь. Нематериальные методы мотивации персонала предполагают возможность высказать свои пожелания и предложения. Этот инструмент может применяться анонимным или открытым путем, когда сотрудникам предлагается вносить свои предложения на специальной доске или выносить на обсуждение на планерках. В данном случае у сотрудников будет складываться понимание, что их мнение учитывается. При этом наиболее рациональные и интересные предложения могут внедряться и поощряться.

7. Организация мероприятий в качестве поощрения. Это может быть праздничное мероприятие с банкетом или совместный отдых на природе, поход коллектива в кино и т.д. Благодаря корпоративным мероприятиям укрепляются взаимоотношения в коллективе, происходит формирование единой команды, из которой не хочется уходить. Возможна также организация общественно полезных мероприятий, например, уборка территории и наведение порядка в офисе.

Другие нематериальные способы мотивации персонала предполагают организацию мест для отдыха. Благодаря оборудованной комнате для приема пищи, раздевалке и другим соответствующим помещениям, сотрудники смогут обедать, не мешая другим работникам, в комфортной обстановке, а не за рабочим столом. В качестве результата руководство получит налаженный рабочий процесс.

Предлагаем использовать несколько несложных приемов, позволяющих наладить эффективность работы персонала с помощью нематериальной мотивации:

- Желательно приветствовать работников по имени.

- В качестве награды следует иногда разрешать работникам уходить с работы чуть раньше, брать дополнительные выходные.
- Необходимо разработать какие-либо поощрительные мероприятия для «незаметных» сотрудников коллектива.
- Устраивать хотя бы иногда чаепития, принося в коллектив конфеты, торт или фрукты.
- На каждом рабочем месте разместить таблички с указанием должности. Сотрудникам будет приятно чувствовать свою авторитетность.
- Советоваться с работниками. Для этих целей необходимо сообщить о серьезной задаче или проблеме, выслушав предложения персонала по ее решению.

Еще один метод нематериального стимулирования персонала рекомендуем к применению на предприятии – формирование гибкого графика для сотрудников. Этот метод целесообразен для осуществления в работе менеджеров. Для отдельных работников предпочтительнее, чтобы их рабочий день начинался как можно раньше. Это позволяет решить большее количество личных дел в вечернее время.

Другим способом мотивации может стать право выбора. Например, отличившемуся сотруднику дают возможность выбора предпочтительного времени отпуска или участок работы, которым он хотел бы заниматься (клиента, которого он желал бы обслужить). Тогда как другим сотрудникам нужно будет выбирать из оставшихся вариантов.

В том или ином случае, руководству представлено большое количество различных видов и способов нематериальной мотивации, которая зачастую может быть эффективней материального поощрения. В некоторых случаях выражение публичной благодарности может самым положительным образом сказаться на эффективности труда работников, стимулируя их на проявление инициативы.

Итак, нами представлена программа нематериального стимулирования, рекомендуемая к внедрению на предприятии данной сферы деятельности, что

значительно повысить результативность и производительность труда менеджеров исследуемого предприятия. Отметим, что программа включает в себя ряд составляющих, приемов и инструментов для получения эффективного результата.

Итак, результативность программы будет выше, если при разработке будут учтены пять правил:

1. Мотивационная программа должна решать тактические задачи бизнеса при ориентации на стратегию предприятия. Используемые стимулы должны быть направлены на решение самых важных на данный момент задач. Например, когда создается филиальная сеть, будет стоять задача сформировать команду, умеющую работать в едином понятийном поле, по стандартам, принятым в головном офисе. В связи с этим необходимо разработать программу обучения, включающую тренинги по командообразованию и эффективным коммуникациям. Когда же решается задача «инновационного скачка», разрабатывается специальная программа по созданию банка инновационных идей, предусматривающая соответствующие конкурсы и поощрения.

2. Нематериальная мотивация должна охватывать все категории сотрудников. Обычно упор делается на производственные и коммерческие подразделения, которые приносят прибыль. В связи с этим рекомендуем обратить внимание руководства на нематериальное стимулирование менеджеров данных подразделений.

3. Мотивация должна учитывать этап развития предприятия. На предприятии в начале пути развития главный мотиватор – энтузиазм. Все работают «засучив рукава», поэтому простое поздравление, похвала руководителя, организованный им неформальный конкурс на лучшего сотрудника будут отличными стимулами.

4. Обоснованный выбор мотиваторов. Обязательно нужно собирать информацию об истинных потребностях сотрудников.

5. Эффект новизны. Нельзя допускать, чтобы поощрения становились обыденным явлением на предприятии, потому что нет ничего хуже одной и той же, повторяющейся из года в год мотивационной программы. К примеру, раз в полгода стоит придумывать новую награду для лучшего работника, выбираемого по результатам каждого месяца.

Итак, представим основной набор стимулов, подходящих для разных коллективов, подразделений и сотрудников на данном предприятии.

1. Мотивирующие совещания. Ежеквартально в головном офисе проходят отчетные собрания директоров. Их основная цель – анализ деятельности за предыдущий квартал и утверждение новых квартальных задач. Но также во время совещаний можно наградить директоров грамотами за выполнение целевых программ, победу в квартальных конкурсах, – переходящим знаменем с символикой предприятия.

2. Конкурсы и соревнования. Рекомендуется провести конкурсы как внутри подразделений, так и среди специалистов разных направлений, а также между отделами. Эти конкурсы рассчитаны в первую очередь на менеджеров. В таких конкурсах будут участвовать сотрудники всех коммерческих подразделений, результаты и фотографию лучшего сотрудника (или директора лучшего подразделения). По окончании конкурса подразделение может быть награждено походом в боулинг, поездкой в пансионат или просто большим корпоративным тортом. Также можно проводить творческие конкурсы среди сотрудников и членов их семей.

3. Поздравления со знаменательными датами. На предприятии необходимо ввести традицией то, что руководитель лично поздравляет каждого сотрудника с днем рождения и в присутствии коллег отмечает его рабочие достижения. В корпоративной газете «Вестник Колоса» будет раздел, в котором будут публиковаться поздравления сотрудников с бракосочетанием и рождением ребенка.

4. Скидки на услуги. Предприятие сотрудничает со многими поставщиками и провайдерами услуг (клиенты и партнеры). Можно

договориться о скидках, которые они могут предоставить сотрудникам предприятия. Например, партнер – страховая компания – дает сотрудникам скидку 20% при оформлении полисов. С туристической фирмой можно договориться о скидках на путевки. При этом предприятие не несет дополнительных затрат, а партнеры, предоставляющие скидки, получают неплохие объемы заказов.

5. Информирование о достижениях. Поощрять сотрудника за достигнутые результаты, налаживать с работниками обратную связь – все это важно делать своевременно и открыто. На предприятии есть несколько информационных источников (интранет, печатные издания «Вестник Колоса» и «Бюллетень успехов»), в которых можно публиковать информацию о достижениях.

6. Поощрительные командировки. Предприятие активно участвует в выставках. Лучших сотрудников из регионов можно делегировать для работы на этих выставках, предоставляя возможность быть лицом предприятия.

7. Оценки коллег. Человека может мотивировать не только оценка (похвала) непосредственного руководителя, но и оценки других работников фирмы. В «Вестнике Колоса» можно публиковать благодарственное слово сотрудника к коллеге.

8. Помощь в семейных делах. Необходимо ввести оказание адресной помощи, если, к примеру, кто-то из сотрудников пытается устроить ребенка в детский сад или определенную школу. Быть в курсе важных для сотрудников житейских вопросов помогут линейные руководители.

Таким образом, нами представлены мероприятия нематериальной мотивационной программы, которые направлены на решение тактических задач бизнеса при ориентации на стратегию предприятия.

Отметим, что в программу нематериального стимулирования персонала исследуемого предприятия включены основные составляющие, элементы, методы, приемы и рекомендации, соблюдение которых приведет к эффективному результату в деятельности менеджеров данного предприятия.

Кроме этого, анализ результатов исследования во второй главе привел нас к необходимости разработки тренинга как эффективного метода повышения стимулирования персонала ОАО «Колос» с учетом системы мотивации труда персонала предприятия. Проведение тренинга является одним из важных мероприятий предлагаемой нами программы нематериального стимулирования персонала исследуемого предприятия.

В основу концепции мотивационного тренинга положено представление Е.В. Сидоренко о том, что тренинг должен быть мотивирующим [50,с.17]. После тренинга его участники должны не только уметь использовать то новое, что они получили в тренинге, но и стремиться использовать новое знание и новый опыт.

Итак, воспользовавшись подходом Е.В. Сидоренко, мы предлагаем авторский тренинг, разработанный с учетом возможностей и потребностей персонала исследуемого предприятия для получения эффективного результата.

Представим программу мотивационного тренинга.

Цель тренинга– отработать навыки диагностики, формирования и поддержания мотивации персонала.

Задачи тренинга:

1. Самопознание, мониторинг собственной актуальной мотивации.
2. Формирование умения менеджеров определять мотивацию сотрудников предприятия.
3. Научится планировать мотивационные мероприятия с учетом объективных и субъективных факторов.
4. Выработать механизмы контроля своего эмоционального состояния.

Тренинг предполагает 5 встреч с менеджерами по 2,5 часа.

Структура встречи:

- приветствие и разминка,
- анализ выполнения домашнего задания,
- основное содержание встречи,

- рефлексия прошедшего встречи,
- разбор домашней встречи,
- прощание.

Встреча 1

Цель: формирование у менеджеров представления о системе стимулирования, погружение в атмосферу тренинга.

Ход:

1. Обсуждение целей, задач тренинга.
2. Ознакомление менеджеров с принципами мотивационного тренинга.
3. Мини-лекция по теме тренинга.
4. Ролевая игра «Контракт».

Цель: определить, какие мотивы способствуют заключению, изменению или отклонению контракта.

5. Рефлексия прошедшей встречи.
6. Разбор домашнего задания.
7. Прощание.

Встреча 2

Цель: обобщение сформированных в процессе профессиональной деятельности адекватных представлений менеджеров о себе и своих возможностях, способах коммуникации и поведения в различных жизненных ситуациях.

Ход:

1. Приветствие.
2. Обсуждение выполнения домашнего задания.
3. Упражнение «Пойми без слов».

Цель упражнения: групповое сплочение, позитивный настрой на совместную деятельность.

4. Упражнение «Фанты».

Цель упражнения: обобщение сформированных в процессе проведенной работы представлений воспитанников о себе.

5. Упражнение «Пьедестал».

Цель упражнения: умение реально оценивать свои качества, свободно говорить о них, эффективно их использовать в различных сложных ситуациях.

6. Упражнение «Алые паруса».

Цель упражнения: обобщение своих мечтаний, стремлений, а также возможности их реализации.

7. Упражнение «Я – книга».

Цель упражнения: инвентаризация своих знаний, умений, навыков в ходе участия в коррекционно-развивающих занятиях.

8. Релаксация «Электрический ток», «Качание», «Сон».

9. Ритуал прощания.

Встреча 3

Цель: научиться планировать мотивационные мероприятия с учетом объективных и субъективных факторов.

Ход:

1. Приветствие.
2. Обсуждение выполнения домашнего задания.
3. Упражнение «Твой мотив».

Цель: осознание участниками реальных мотивов своей деятельности.

Инструкция

4. Упражнение «Шерлок Холмс»

Цель: проверка мотивов менеджеров на реальность.

5. Упражнение «Французское плетение».

Цель – тренировка в использовании энергии различных побуждений и желаний для реализации поставленной цели.

6. Ролевая игра «автономизация мотива».

Цель: проекция и реализация ситуации, в которой у менеджеров происходила бы автономизация мотива.

7. Упражнение «Алгоритм картины будущего».

Цель – создание стратегического плана предприятия на ближайшие 5 лет и мотивирующего девиза на ближайшие 2 месяца.

6. Заключительная беседа (рефлексия).

7. Домашнее задание.

8. Ритуал прощания.

Встреча 4

Цель: формирование умения менеджеров определять мотивацию сотрудников предприятия и соотносить с учетом планируемых мотивационных мероприятий на предприятии.

Ход:

1. Приветствие.

2. Обсуждение выполнения домашнего задания.

3. Упражнение «Самый немотивированный сотрудник в моей жизни».

Цель – осознание отрицательного мотивационного эффекта наших самоисполняющихся предсказаний.

4. Упражнение «Угадай героя».

Цель: построение мотивационного профиля сотрудника.

5. Командная работа по установлению мотивационных групп.

В результате менеджерам предлагается заполнить таблицу 3.1.

Таблица 3.1

Мотивация и система стимулирования персонала предприятия

Группы	Мотивация	Желательная для организации система стимулирования	Примечание
Персонал предприятия – менеджеры высшего звена			

Персонал предприятия– менеджеры низшего звена			
Партнеры			

Цель – осознание участниками своих мотивационных задач в отношении сотрудников, партнеров, конкурентов, клиентов и других участников делового взаимодействия.

6. Командная работа над кейсом «Саботаж».

Цель – анализ реальной мотивационной проблемы и формирование стратегии по созданию необходимой мотивации у конкретного работника.

7. Деловая игра «Распределение окладов на предприятии».

Цель – установить различия в представлениях договаривающихся сторон о справедливом вознаграждении труда.

Деловая игра отличается от других заданий четкой изменяемостью задачи, нацеленностью на осязаемый результат, который можно оценить не только качественно, но и количественно. Во всех остальных аспектах деловая игра приближается к командной работе.

Деловая игра, связанная с распределением денег, обладает внутренним мотивирующим эффектом.

8. Рефлексия прошедшей встречи.
9. Разбор домашнего задания.
10. Прощание.

Встреча 5

Цель: отработка новых знаний и нового опыта по мотивации и стимулированию персонала предприятия

Ход:

1. Приветствие.
2. Обсуждение выполнения домашнего задания.
3. Экспресс мониторинг собственной актуальной мотивации

Цель – анализ и согласование собственных противоречивых мотивов.

4. Упражнение «Самый мотивированный сотрудник предприятия».

Цель – осознание мотивационного эффекта наших самоисполняющихся предсказаний.

5. Упражнение «Профиль мотивации персонала».

Цель: составление индивидуальных мотивационных профилей персонала предприятия и на его базе общий профиль мотивации сотрудников.

6. Упражнение «Самоисполняющиеся предсказания».

Цель – получение реального опыта преобразования самоисполняющихся предсказаний.

7. Упражнение «Вызов».

Цель – заострение жизнеутверждающей идеи о великой мотивирующей силе дискомфорта.

8. Ролевая игра «Создание компании».

Цель: моделирование структурной модели предприятия с учетом полученных знаний по мотивации и стимулированию персонала.

9. Рефлексия прошедшей встречи.

10. Упражнение «Телеграмма».

Цель: анализ полученных на тренинге знаний и их практическое использование.

11. Прощание.

Подводя итоги, отметим, что основная цель системы нематериальной мотивации – удержание сотрудника, развитие лояльности сотрудников к предприятию, мотивация их на успех и развитие творчества, инициативности.

Нематериальное стимулирование – это стимулирование, ориентированное на регулирование поведения объекта управления в сфере труда, с целью улучшения психологического климата в коллективе, увеличения работоспособности персонала, роста имиджа организации и руководителя.

Разработка эффективной системы нематериального стимулирования – одна из основных задач службы управления персоналом на крупных предприятиях.

Предлагая отдельные направления по совершенствованию системы нематериального стимулирования, мы руководствовались основными требованиями, а именно: система нематериального стимулирования должна способствовать решению сложных стратегических задач предприятия; учитывать интересы всех категорий работников; выбор методов стимулирования должен быть финансово обоснованным; эффект новизны; обеспечение социальной справедливости.

В данном параграфе нами представлены мероприятия нематериальной мотивационной программы, которые направлены на решение тактических задач бизнеса при ориентации на стратегию предприятия.

Анализ результатов исследования привел нас к необходимости разработки тренинга как эффективного метода повышения стимулирования персонала ОАО «Колос» с учетом системы мотивации труда персонала предприятия. В основу концепции мотивационного тренинга положено представление Е.В. Сидоренко о том, что тренинг должен быть мотивирующим. После тренинга его участники должны не только уметь использовать то новое, что они получили в тренинге, но и стремиться использовать новое знание и новый опыт.

3.2 Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий

Проведем обоснование эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в ОАО «Колос».

Ниже представим основания и формы нематериального стимулирования персонала для исследуемого предприятия в систематизированном виде.

Основания и формы нематериального стимулирования для предприятия
ОАО «Колос»

Основание стимулирования	Критерий	Форма стимулирования
За интенсивность и высокие результаты работы		
Высокая результативность работы	Стабильное(в течение 3 месяцев) достижение плановых показателей	Преимущественное право получения модернизированного оборудования
Индивидуальный подход к выполнению трудовых обязанностей	Наличие рационализаторских предложений по выполнению трудовых функций, успешно внедренных	Гарантированное бесплатное повышение квалификации, рекомендации к повышению разряда
За интенсивность и высокие результаты работы		
Участие в выполнении важных работ, общественно значимых мероприятий	Активное участие в проведении субботников, поздравлении работников со значимыми датами, помощь в проведении опросов, формировании и высказывании мнения коллектива	Рекомендация к получению путевки на санаторный отдых для работника и членов его семьи
Обеспечение безаварийной, безотказной и бесперебойной работы оборудования	Самостоятельный ремонт и наладка оборудования	Повышение разряда, рекомендация к повышению по должности
За качество и объем выполняемых работ		
Успешное и добросовестное выполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде (отсутствие замечаний со стороны руководителя)	Стабильное(в течение 3 месяцев) достижение плановых показателей	Преимущественное право составления индивидуального трудового графика на ближайший отчетный период
Повышение плановых и нормативных показателей работы	Стабильное (в течение 3 месяцев) превышение плановых показателей на 5% без замечаний руководителя	Предоставление одного дополнительного выходного дня в отчетном периоде
Инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации	Выявление у работника лидерских и организаторских качеств, успешное внедрение предложенных им способов оптимизации	Бесплатное обучение по повышению квалификации, повышение разряда, рекомендация к повышению по должности

Предложенные основания, критерии и формы стимулирования будут способствовать формированию и устойчивому проявлению у работников ответственного и инициативного отношения к трудовым обязанностям.

Разработка показателей и критериев эффективности работы осуществляется с учетом следующих принципов:

- объективность – поощрение работника должно определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость – работник должен знать, какое поощрение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность – поощрение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всей организации, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность – поощрение должно следовать за достижением результата;
- прозрачность – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

Экономическая эффективность мероприятий характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношение связанных с мероприятиями затрат и результатов, и позволяющих судить об экономической привлекательности предлагаемых мероприятий.

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий необходимо выполнить расчет изменения выручки от реализации продукции, расходов предприятия и чистой прибыли.

Любые предлагаемые для внедрения мероприятия в коммерческой организации должны быть обусловлены экономическим эффектом. Эффект от внедрения предложенной системы нематериального стимулирования будет проявляться в повышении удовлетворенности сотрудников, снижении текучести кадров, улучшении качества и объемов производимой продукции, в росте количества постоянных клиентов предприятия.

Для расчета экономической эффективности предлагаемой системы стимулирования необходимо сформировать план затрат на предлагаемые мероприятия. Внедрение предложенной системы стимулирования не требует капитальных затрат.

Реализация предложенной системы стимулирования персонала с включением в нее неденежных методов стимулирования персонала за интенсивность и высокие результаты работы, за качество и объем выполняемых работ позволит решить выявленные в ОАО «Колос» проблемы системы нематериального стимулирования персонала.

В процессе анализа системы стимулирования персонала на предприятии нам удалось выявить недостатки, которые препятствуют эффективному решению организационных и управленческих проблем, повышению кадрового потенциала, а также выполнению основной функции управления персоналом – приведение в соответствие целей предприятия и целей сотрудников.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий оценим доходы и затраты, связанные с их внедрением.

Расходы на персонал в предлагаемых мероприятиях подразделяют на основные и дополнительные расходы (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Укрупненная классификация расходов на персонал по предлагаемым мероприятиям

Основные расходы	Дополнительные расходы	
Основные расходы	На основании тарифов и законодательства	Социальные
1. Оклады штатных сотрудников (руководители, специалисты, другие служащие). 2. Надбавки к базовому окладу. 3. Премияльные платы	1. Отчисления на социальные нужды. 2. Оплата отпусков. 3. Оплата за обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров	1. Оплата транспортных расходов. 2. Оплата питания. 3. Доп. мед.страхование. 4. Оплата дополнительных услуг в соответствии с программой «кафетерия»

Помимо рассмотренных затрат проведение организационных изменений на предприятии требует немалых дополнительных затрат на

разработку и реализацию мероприятий совершенствования процесса стимулирования персонала.

Представим затраты на мероприятия программы нематериального стимулирования персонала исследуемого предприятия.

Таблица 3.4

Затраты на мероприятия программы нематериального стимулирования персонала исследуемого предприятия

Вид мероприятия	Сумма затрат, тыс. руб.
1. Разработка программы нематериального стимулирования, направленной на развитие наиболее приоритетных направлений деятельности предприятия, и ее внедрение: – обновление мотивационных программ. – использование различных инструментов и подходов при разработке системы.	200
2. Внедрение принципа «кафетерия» (система компенсаций)	50
3. Разработка и проведение мотивационного тренинга (организация, затраты на расходы по проведению тренинга)	100
Общие расходы на мероприятия	350

Общая сумма затрат на осуществление мероприятий составит 350 тыс. руб.

Итак, на разработку программы нематериального стимулирования направленной на развитие наиболее приоритетных направлений деятельности предприятия, и ее внедрение, а именно: на обновление мотивационных программ и использование различных инструментов и подходов при разработке системы предприятию необходима сумма 200 тыс. руб.

Кроме этого, для индивидуального подхода к нематериальной мотивации целесообразно применять принцип «кафетерия». Кафетерий нематериальных инструментов мотивации содержит перечень нематериальных стимулов, которые разработаны компанией для внесения разнообразия в систему нематериального стимулирования сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, всех категорий сотрудников.

Гибкая система компенсаций (в российской терминологии – система кафетерия) позволяет работнику самому выбирать, какие из дополнительных благ предоставит ему компания.

В связи с внедрением данного принципа предприятию необходимо осуществить затраты в размере 50 тыс. руб.

На проведение мотивационного тренинга необходимо выделить 100 тыс. руб., что позволит провести организацию встречи с участниками и обеспечить правильное распределение средств.

Результаты внедрения мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования трудовой деятельности приведут к увеличению производительности труда на 10% и снижению текучести кадров. Если учитывая, что в настоящее время размер прибыли на 2017 год составляет 3 744 230,00 рублей.

Экономический эффект при внедрении мероприятий можно рассчитать следующим образом (см. табл. 3.2)

Таблица 3.2

Расчет экономического эффекта

Название мероприятия	До внедрения	После внедрения	Экономический эффект
Производительность труда (руб./чел.)	$26744,50 / 24 = 1114,35$	$1114,35 \times 1.1(10\%) = 1225,79$	+ 111,44
Выручка (тыс.руб.)	26 744,50	29418,95	+ 2674,45
Себестоимость без учета доп.затрат, тыс.руб.	23000,27	23000,27	-
Расходы на реализацию мероприятий за счет себестоимости (премии, обучение), тыс.руб.	0	1230,00	- 1230,00
Валовая прибыль, тыс.руб.	$26744,40 - 23000,27 = 3744,13$	$29418,95 - 23000,27 - 1230 = 5188,68$	+ 1444,55
Расходы на реализацию мероприятий за счет прибыли, тыс.руб.	-	535,00	-535,00
Чистая прибыль, тыс.руб.	3744,13	4653,68	+909,55

Таким образом, экономический эффект от предложенных мероприятий составит 909,55 тыс. рублей.

Итак, в результате анализа системы нематериального стимулирования ОАО «Колос» был выявлен ряд ее недостатков, что позволило разработать мероприятия по совершенствованию нематериального стимулирования на данном предприятии.

Кроме этого, можно сделать вывод о том, что мы обосновали экономическую эффективность предложенных мероприятий с помощью расчета такого финансового показателя, как прибыль от их реализации. Следовательно, предлагаемые мероприятия выгодны, так как каждый рубль, вложенный во внедрение данных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия, принесет прибыль.

Необходимо отметить также, что экономический эффект от совершенствования системы нематериальной мотивации персонала носит постоянный характер, то есть будет проявляться и в последующие периоды деятельности предприятия.

Кроме того, предложенные мероприятия повысят устойчивость экономической деятельности предприятия благодаря:

- развитию кадрового потенциала предприятия, формированию крепкого кадрового резерва;
- повышению приверженности сотрудников компании, снижению текучести кадров и косвенного ущерба от него;
- повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей, развитии компании, достижению высоких результатов деятельности.

Однако, помимо экономического эффекта, важное значение имеет социальный эффект, так как деятельность любой организации, в том числе коммерческой должна быть ориентирована не только на достижение целей ее собственников (учредителей), но и на человеческий фактор, заключающийся в более полном удовлетворении потребностей

сотрудников, как материальных, так и нематериальных, условий труда и жизни персонала.

Для комплексной оценки социальной эффективности системы стимулирования персонала можно использовать характеристики лояльности и приверженности персонала, интегральные оценки качества трудовой жизни, параметры социально-психологического климата в коллективе, динамика HR-бренда и др.

Мы воспользуемся подходом, позволяющим диагностировать поведенческие особенности персонала, на основании которых можно делать выводы об эффективности системы стимулирования труда («метод описания ситуации»). Исследование проводится в два этапа:

1. Оценка эффективности системы стимулирования по ряду признаков (табл. 3.7).

Если ситуация в компании описывается преимущественно утверждениями, соответствующими «полюсу эффективности», то общая оценка эффективности системы стимулирования персонала высокая, и более подробный анализ не является необходимым.

Таблица 3.7

Признаки эффективности системы стимулирования

Характеристики трудового поведения персонала	«Полус неэффективности»	«Полус эффективности»
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличность к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Низкая трудовая дисциплина (прогулы, опоздания), регулярное затягивание сроков	Нарушений трудовой дисциплины нет, работа выполняется качественно и в срок
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать на себя ответственность
Решение проблем	Работники не желают участвовать в решении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются изменениям	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Если основная доля утверждений, описывающих ситуацию в организации, соответствует «полюсу неэффективности», то проводится второй этап исследования.

2. На втором этапе эффективность системы стимулирования оценивается по признакам, перечисленным в табл. 3.8.

Таблица 3.8

Признаки эффективности системы стимулирования

Вопрос	Признаки эффективной системы стимулирования	Признаки неэффективной системы стимулирования
Используют ли работники возможности повысить свой заработок?	Стараются повышать свой заработок, в том числе работая сверхурочно	Стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя
Как заставить работника выполнять дополнительную работу?	Попросить работника, показав значение выполнения дополнительной работы и обсудить возможные варианты	Отдельно платить за каждую выполненную работу
Остаются ли сотрудники работать сверхурочно?	Если очень нужно, то даже бесплатно	С большим нежеланием, даже за дополнительную оплату, лишь при наличии приказа
Как сотрудники работают после сверхурочной работы?	Работают как обычно	Часто берут неоплачиваемый выходной
Как компетентные сотрудники относятся к новичкам?	Стараются быстрее ввести новичков в курс дела, помогают без особых указаний руководителя	Делятся опытом только в том случае, если им доплачивают как наставникам

Оценивая описанный выше «метод описания ситуации», следует отметить его очевидные достоинства и недостатки. Достоинства метода:

1. Простота в применении.
2. Возможность оперативной оценки эффективности системы стимулирования.

Недостатки:

1. Возможность проявления субъективизма со стороны экспертов.
2. Неясно, почему большая часть оценочных критериев связана с отношением сотрудников к сверхурочной работе. Достаточно много

значимых характеристик трудового поведения при использовании данного метода не диагностируются.

3. Главная проблема – это попытка оценки социальных последствий действующей системы стимулирования в отрыве от анализа характеристик данной системы и показателей экономической эффективности.

Таким образом, анализ показателей эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования позволил сделать следующие выводы: предлагаемые мероприятия выгодны, так как каждый рубль, вложенный во внедрение данных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия, принесет прибыль.

Для комплексной оценки социальной эффективности системы стимулирования персонала можно использовать характеристики лояльности и приверженности персонала, интегральные оценки качества трудовой жизни, параметры социально-психологического климата в коллективе, динамика HR-бренда и др. Мы воспользовались подходом, позволяющим диагностировать поведенческие особенности персонала, на основании которых можно делать выводы об эффективности системы стимулирования труда («метод описания ситуации»). Данный «метод описания ситуации» позволил нам оперативно оценить эффективность усовершенствованной системы стимулирования персонала на исследуемом предприятии.

Вывод по главе 3

В данной главе нами представлены основные направления по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в ОАО «Колос».

В данном параграфе нами представлены мероприятия нематериальной мотивационной программы, которые направлены на решение тактических задач бизнеса при ориентации на стратегию предприятия.

Предлагая отдельные направления по совершенствованию системы нематериального стимулирования, мы руководствовались основными

требованиями, а именно: система нематериального стимулирования должна способствовать решению сложных стратегических задач предприятия; учитывать интересы всех категорий работников; выбор методов стимулирования должен быть финансово обоснованным; эффект новизны; обеспечение социальной справедливости.

Кроме этого, нами была предложена программа тренинга как метода повышения нематериального стимулирования персонала ОАО «Колос» с учетом системы мотивации персонала предприятия, целью которого является отработать навыки диагностики, формирования и поддержания мотивации персонала.

Основные задачи тренинга: самопознание, мониторинг собственной актуальной мотивации персонала; формирование умения менеджеров определять мотивацию сотрудников предприятия; обучение менеджеров планированию мотивационных мероприятий в ОАО «Колос» с учетом объективных и субъективных факторов (мотивационного профиля сотрудников, системы стимулирования предприятия и т.д.).

Анализ показателей эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования позволил сделать следующие выводы: предлагаемые мероприятия выгодны, так как каждый рубль, вложенный во внедрение данных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия, принесет прибыль.

Для комплексной оценки социальной эффективности системы стимулирования персонала можно использовать характеристики лояльности и приверженности персонала, интегральные оценки качества трудовой жизни, параметры социально-психологического климата в коллективе, динамика HR-бренда и др. Мы воспользовались подходом, позволяющим диагностировать поведенческие особенности персонала, на основании которых можно делать выводы об эффективности системы стимулирования труда («метод описания ситуации»). Данный «метод описания ситуации»

позволил нам оперативно оценить эффективность усовершенствованной системы стимулирования персонала на исследуемом предприятии. Полученные результаты после оценки эффективности позволили сделать вывод, что предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в ОАО «Колос» эффективны.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи решены и гипотеза доказана.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический анализ привел нас к пониманию, что организация эффективной мотивационной системы является одной из наиболее сложных проблем кадрового менеджмента. Для лучшего результата желательно сочетать разные методы стимулирования персонала, как традиционные, экономического характера, так и стимулы, воздействующие на психологическую и духовную сферу жизни человека.

Эффективная система стимулов представляет собой комплекс мер, направленных на повышение работоспособности сотрудников и в итоге возрастание эффективности и качества их трудовой деятельности. Чтобы работник стремился качественно выполнить свои трудовые обязанности, необходимо сформировать побуждающие мотивы. Системы стимулирования труда персонала служат средством усиления мотивов, позволяющих добиться высокой производительности труда. Материальные и нематериальные стимулы являются основными элементами, на основании которых разрабатывается вся система. При использовании материальной стимуляции работник может рассчитывать на получение дополнительных выплат за определенные достижения в трудовой деятельности. Нематериальная система направлена на получение признания в коллективе, закрепления общественного положения, получение благодарности со стороны руководства. Несмотря на то, что труд оценивается в не денежном эквиваленте, большинство сотрудников прилагают максимальные усилия для получения такого вида поощрения.

Методы стимулирования персонала предприятия могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности мер системы стимулирования, общей системы кадрового менеджмента и особенностей бизнеса компании.

Индустриальное общество меняет систему ценностей людей, и современные методы стимулирования персонала предприятия значительно отличаются от давно испытанных. Сегодня для работника большое значение

имеет творческое стимулирование, основанное на потребности человека в самовыражении, самореализации и самосовершенствовании.

На практике для эффективного управления мотивацией персонала руководству организаций имеет смысл одновременно применять несколько методов стимулирования или использовать в работе их комбинации. Так как использование только материальных стимулов не позволяет в полной мере мобилизовать активность сотрудников на достижение целей предприятия.

В заключении анализа мы отметили, что грамотное осуществление программ нематериального стимулирования позволит работодателям получить максимальный мотивирующий эффект, что прямо скажется на прибыли компании. Новые подходы к стимулированию приносят в деятельность сотрудников массу позитивных моментов. Они способствуют развитию творческого потенциала специалистов, повышению качества их трудовой жизни, ведут к демократизации управления бизнесом и удовлетворению высших потребностей – в принадлежности, признании, причастности, самовыражении и самоутверждении.

Последние исследования экспертов обнаружили значительное влияние на производительность труда психологических факторов. Психологические и социальные стимулы основываются на потребности работника в общественном признании и на других специфических духовных ценностях человека. Один из эффективных методов стимулирования персонала связан с потребностями работника в признании, уважении.

Экспериментальное исследование системы нематериального стимулирования менеджеров высшего и низшего звена ОАО «Колос» показало, что у менеджеров всех уровней отмечена «рабочая направленность личности», с преобладанием у менеджеров высшего звена мотивов комфорта и общей активности, а у менеджеров нижнего звена – общения, творческой и социальной полезности. У большинства менеджеров отмечено преобладание тенденций материальной, оптимистической, трудовой мотивации.

У менеджеров высшего звена в равной доле выражены потребности в вознаграждении, структурировании работы, признании, достижении, власти и влиятельности, стремлении руководить другими, разнообразии, переменах и стимулировании, стремление избегать рутины, самосовершенствование и потребность в интересной, общественно полезной работе, стремление к автономности и гедонизм.

У менеджеров низшего звена ярко выражены потребность в структурировании работы, социальных контактах, аффилиации, достижении, в интересной и общественно полезной работе, потребность в саморазвитии, а потребности в вознаграждении, условия труда меньше всего у них проявляются.

Выявлено, что наибольшее влияние на трудовую мотивацию менеджеров высшего звена оказывают системы премирования от общей прибыли предприятия и за достижение индивидуальных целей, а для менеджеров нижнего уровня управления наиболее значимыми являются системы премирования за достижение индивидуальных целей и премирование от результатов работы службы, отдела, бонусы. Система премирования от результатов работы отдела не получили высоких оценок у менеджеров всех уровней. Система премирования в процентах от основного оклада по оценкам менеджеров всех уровней оказывает среднее влияние на их трудовую мотивацию.

Для менеджеров низшего звена важным является стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование, стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, продажа продукции, выпускаемой предприятием, стипендиальные программы и программы обучения персонала, программы жилищного строительства, программы выплат по временной нетрудоспособности, ассоциации получения кредитов.

В третьей главе нами представлены основные направления по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в ОАО «Колос».

В первом параграфе нами представлены мероприятия нематериальной мотивационной программы, которые направлены на решение тактических задач бизнеса при ориентации на стратегию предприятия.

Предлагая отдельные направления по совершенствованию системы нематериального стимулирования, мы руководствовались основными требованиями, а именно: система нематериального стимулирования должна способствовать решению сложных стратегических задач предприятия; учитывать интересы всех категорий работников; выбор методов стимулирования должен быть финансово обоснованным; эффект новизны; обеспечение социальной справедливости.

Кроме этого, нами была предложена программа тренинга как метода повышения нематериального стимулирования персонала ОАО «Колос» с учетом системы мотивации персонала предприятия, целью которого является отработать навыки диагностики, формирования и поддержания мотивации персонала.

Основные задачи тренинга: самопознание, мониторинг собственной актуальной мотивации персонала; формирование умения менеджеров определять мотивацию сотрудников предприятия; обучение менеджеров планированию мотивационных мероприятий в ОАО «Колос» с учетом объективных и субъективных факторов (мотивационного профиля сотрудников, системы стимулирования предприятия и т.д.).

Анализ показателей эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования позволил сделать следующие выводы: предлагаемые мероприятия выгодны, так как каждый рубль, вложенный во внедрение данных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала предприятия, принесет прибыль.

Для комплексной оценки социальной эффективности системы стимулирования персонала можно использовать характеристики лояльности и приверженности персонала, интегральные оценки качества трудовой жизни, параметры социально-психологического климата в коллективе, динамика HR-бренда и др. Мы воспользовались подходом, позволяющим диагностировать поведенческие особенности персонала, на основании которых можно делать выводы об эффективности системы стимулирования труда («метод описания ситуации»). Данный «метод описания ситуации» позволил нам оперативно оценить эффективность усовершенствованной системы стимулирования персонала на исследуемом предприятии. Полученные результаты после оценки эффективности позволили сделать вывод, что предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в ОАО «Колос» эффективны.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи решены и гипотеза доказана.

