Илекский зоотехнический техникум – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Оренбургский государственный аграрный университет

**Мотивация как средство эффективного управления**

Студент II курса

отделения Экономика и бухгалтерский

учет (по отраслям)

Ивницкий Д. А.

Преподаватель: Зайкина Н.С.

Илек – 2015

**Содержание**

Введение……………………………………………………………………………...3

1. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности труда………...5

1.1 Теоретические основы стимулирования персонала ……………………….….5

1.2 Определение мотивационного типа сотрудника……………………………..13

2. Исследование мотивационных типов сотрудников предприятий……………19

Выводы и предложения…………………………………………………………....22

Список используемой литературы……………………………………………..…24

**Введение**

Актуальность избранной темы обусловлена тем, что на современном этапе развития общества все большее значение приобретают мотивационные аспекты в управлении персоналом. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников.

Объект исследования – персонал некоммерческой организации А; сотрудники коммерческой организации В.

Предмет исследования – исследование мотивации и удовлетворенности персонала.

Цель исследовательской работы:

- Провести анализ мотивации и стимулирования сотрудников не коммерческой организации.

- Провести анализ мотивации и стимулирования сотрудников коммерческих организаций.

- Выявить проблемы стимулирования сотрудников.

- Провести сравнение полученных результатов по группам сотрудников.

- Разработать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала.

В рамках достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- Выяснить роль и значение мотивации персонала.

- Изучить теоретические основы стимулирования персонала.

- Изучить методы стимулирования персонала.

Методологической основой исследовательской работы являются общенаучные методы, методы сравнительного анализа.

Поставленная цель, задачи, предмет и объект исследования предопределили логику изложения и структуру данной работы.

1. **Мотивация персонала как фактор повышения эффективности труда**
   1. **Теоретические основы стимулирования персонала**

Основной особенностью управления персоналом в настоящее время является возрастающая роль личности работника. Ситуация, которая сложилась в стране, несет как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане её устойчивости.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и амбициозны, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

Поскольку руководитель организации достигает целей организации через своих подчиненных, то в этом смысле функция мотивации является самой существенной.

Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации. [4]

Мотивированный сотрудник - тот, у которого «горят глаза», идет на работу «как на праздник», постоянно совершенствуется, получает стабильную и высокую заработную плату.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации - это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в организации.

Система мотивации персонала – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем управления. Многие организации сталкиваются с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации.

Эти трудности заключаются в следующем:

- Недостаточное понимание значения мотивации персонала заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и тоже положение, и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - спустя рукава.

- Преобладание «карательной» системы мотивации персонала - это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить).

- Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

- Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство организации использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и предыдущих примерах: отсутствие обратной связи.

- Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большое время после получения хорошего результата в работе - серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

- Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективной работы системы мотивации - важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы.

- Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка - это специальный и значительный этап мотивации персонала.

- Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе.

- Нестабильность системы мотивации.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров.

- высокая конфликтность.

- низкий уровень исполнительской дисциплины.

- некачественный труд.

- нерациональность мотивов поведения исполнителей.

- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения.

- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников.

- проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы.

- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных.

- низкий уровень межличностных коммуникаций.

- проблемы при создании согласованной команды.

- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников.

- неудовлетворенность работой сотрудников.

- низкий профессиональный уровень персонала.

- безынициативность сотрудников.

- деятельность руководства негативно оценивается персоналом.

- неудовлетворительный морально психологический климат.

- недостаточное оснащение рабочих мест.

- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию.

- неналаженность системы стимулирования труда.

- низкий моральный дух в коллективе.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

Таким образом, мотивация - процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Общая характеристика процесса мотивации включает в себя следующие понятия: потребности, мотивы, цели. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

В теоретических основах стимулирования персонала выделяют две ключевые теории: содержательная теория мотивации и процессуальная.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей. Приверженцами содержательной теории мотивации были: Маслоу, МакКлелланд и Герцберг, Альдерфер. Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Приверженцами данной теории мотивации являются: В. Врум, Адамс и Портер-Лоулер. Сегодня в управлении персоналом все чаще используют партисипативный тип мотивации, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления.

1. Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Впервые премирование в России было использовано в начале прошлого века для стимулирования увеличения производства и представляло собой особое вознаграждение дополнительно к оплате труда за результаты, превышающие норму труда.[2]

2. Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

3. Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. «Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)».

Несмотря на большое значение заработной платы в разработке системы мотивации персонала, все же, заблуждение думать, что заработная плата – единственный фактор мотивации персонала. Существуют еще немало факторов, влияющих на удовлетворенность работников и уровень их профессиональной мотивации.

Очень важным мотивирующим фактором выступает социально-психологическая атмосфера в компании и возможность общения с коллегами. При этом важно, чтобы отсутствовали неформальные разговоры в течение слишком большого рабочего времени. Например, считается, что для удовлетворения потребности в общении, кроме обеденного перерыва, достаточно дополнительного 10-15-минутного перерыва, организованного два раза в день: до обеда и после него.

Мотивирующим фактором для работника выступает возможность получить и увидеть результат своего труда. И, наоборот, если в случае длительного периода интенсивной работы и усилий человек не видит результатов своего труда, он испытывает острую неудовлетворенность.   
Серьезным мотивирующим фактором практически для всех людей выступает возможность иметь уважение на работе и чувствовать себя значимым и нужным работником.

Чрезвычайно важным фактором мотивации является возможность повышать свою профессиональную квалификацию полностью за счет компании или частично. В некоторых российских компаниях, например, оплачивают до 40% стоимости обучения ведущих сотрудников.   
Делегирование со стороны руководителя профессиональных задач, ответственности и полномочий нередко выступает мотивирующим фактором для амбициозных работников.

Мотивировать могут также приглашения руководства на неформальные встречи, спортивные праздники, охоту или поездки, на которые приглашается узкий круг приближенных (удовлетворение потребности в причастности). [7]

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

* 1. **Определение мотивационного типа сотрудника**

Исследование мотивации и удовлетворенности персонала позволяет определить необходимые мотивационные программы для наиболее полного удовлетворения потребностей сотрудников. Существует целый ряд теорий, которые можно использовать для этой цели.

Определение мотивационного типа сотрудника дает возможность целенаправленно применять различные виды мотивационных программ, а также более эффективно управлять его карьерой.

Известный российский специалист в сфере управления персоналом В.И. Герчиков на основе исследования персонала отечественных предприятий выделил несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации, например предпочтение тех или иных форм стимулирования и соответствие тем или иным должностям.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

1. Класс избегательной мотивации (когда человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения).
2. Класс достижительной мотивации (когда человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается «чистым» мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100. Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс) - ЛЮ;

- инструментальный (достижительный класс) - ИН;

- профессиональный (достижительный класс) - ПР;

- патриотический (достижительный класс) - ПА;

- хозяйский (достижительный класс) - ХО.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

1. Люмпенизированный тип относится к избегательному классу мотивации. Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;

- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;

- низкая квалификация;

- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;

- низкая активность и выступление против активности других;

- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;

- стремление к минимизации усилий.

Сотрудники с данным типом трудовой мотивации - не самый лучший вариант для коммерческих структур, ориентированных на безусловный успех. Очень часто они служат тормозом развития бизнеса, неся в себе остатки "совкового, тоталитарного" мышления. Они многого опасаются, не берут на себя лишней работы, ответственности, как за свои слова, так и за свои, и тем более, чужие дела. Но часто внутренне завидуют тем, у кого лучше получается, в том числе руководителям, и тем, кто больше зарабатывает. Среди них, в зависимости от типа личности, могут быть критиканы. Но, понимая внутренне свои комплексы, эти люди боятся, как правило, потерять место. Поэтому одним из способов воздействия на людей такого типа может являться четкость поручений и твердость спроса. Т.е. они опасаются "кнута" и очень любят дармовые "пряники". Как правило, они - плохие работники с низкой ценой рабочей силы, которые не хотят повышать квалификацию, избегают ответственности, стремятся к минимизации усилий. Сами не проявляют активности и не дают "высовываться" другим, подавляя их зачастую своей уверенной, "целостной", "обоснованной" позицией по любому вопросу.

2. Инструментальный тип относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

- важна обоснованность цены, не желает "подачек";

- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Предпочитают конкретные договоренности по оплате труда, деньги для них существенно важнее, чем похвала, благодарности, доска почета. Но они любят заработанные собственным трудом, на основе согласованных правил, деньги. Зная это, можно утверждать, что лучше всего на сотрудников с таким типом трудовой мотивации влияет четкая шкала и система стимулирования, причем ориентированная на такие критерии, которые зависят непосредственно от этого человека.

3. Профессиональный тип относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- интересует содержание работы;

- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили;

- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;

- считает важной свободу в оперативных действиях;

- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Стремятся стать профессионалами, стать лучше других в профессиональном отношении. Кроме того, людей такого типа интересуют новые и новые задачи. Рутина, просто функционирование в процессе - не их стихия. Зная это, руководитель может ставить перед такими сотрудниками задачи все более сложные и, как правило, будет находить понимание необходимости и целесообразности решения этих задач. Данные сотрудники таким образом удовлетворяют свою потребность в собственном развитии.

Естественно, такие сотрудники хотят зарабатывать больше за честно выполненную работу. Вместе с тем, в целом ряде случаев такие сотрудники вместо денег будут признательны за то, что руководство прилюдно их оценивает как лучших из лучших. Ценят свободу в оперативной деятельности.

4. Патриотический тип относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;

- важно общественное признание участия в успехе;

- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме

Сотрудники с таким типом трудовой мотивации исключительно лояльны к организации, очень часто цементируют корпоративную культуру организации. Но, часто бывают менее эффективны и производительны, чем сотрудники с инструментальной, профессиональной или хозяйственной мотивацией. Вместе с тем, такие сотрудники, также важны в любой организации, так как в любой организации нужны люди усердно и качественно исполняющие свои обязанности. При этом естественно такие сотрудники менее привередливы в вопросах оплаты их труда, что в целом ряде случаев не маловажно для фирмы. Для них важна идея на уровне веры в лидера и/или в успех, а также общественное признание их заслуг.

5. Хозяйский тип относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;

- характеризуется обостренным требованием свободы действий;

- не терпит контроля.

Сотрудников с таким типом иногда называют внутренние интерпренеры.   
Они инициативны, не потому, что за это они получат больше денег, - нет, это просто их нормальное состояние, они таким образом реализуют свою сущность, свой потенциал. Можно сказать, примерно так, что на ключевых участках, требующих самостоятельного, творческого и заинтересованного подхода, предпочтительны именно такие сотрудники. Для них характерна добровольная ответственность, суверенитет (обостренное чувство свободы, отсутствие контроля).

Для разработки форм стимулирования необходимо ориентироваться на соответствие их выявленным преобладающим мотивационным типам.

Таблица 1 – Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы стимулирования | Мотивационный тип | | | | |
| Инструментальный | Профессиональный | Патриотический | Хозяйский | Люмпенизированный |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | **Базовая** |
| Денежные | **Базовая** | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | **Базовая** |
| Моральные | Запрещена | Применима | **Базовая** | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | **Базовая** |
| Организационные | Нейтральна | **Базовая** | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | **Базовая** | Запрещена |

Примечание:

- «базовая» - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

- «применима» - данная форма стимулирования может быть использована;

- «нейтральная» - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;

- «запрещена» - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Если при определении форм стимулирования возникает противоречие, необходимо учитывать вес (т.е. индекс) типов мотивации и структуру преобладающих типов по первому-второму месту.

При разработки систем стимулирования с учетом выявленных мотивационных профилей возможны две постановки задачи:

1. первая - исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива;
2. вторая - построить такую систему стимулирования, которая бы, решая задачи организации, приводила к увольнению сотрудников, чьи интересы и характер нас не устраивают. Таким образом можно добиться, что в фирме останутся только те, кто, например, любит большие деньги, или, наоборот, равнодушен к материальным стимулам. [3]

Для различных мотивационных типов наиболее эффективными (обладающими наибольшей стимулирующей силой) являются разные формы организации заработной платы.

Таблица 2. Оплата труда работников с различными типами мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Тип мотивации | Предпочтительная форма и особенности оплаты |
| 1 | 2 |
| Инструментальная | Сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных) |
| Профессиональная | Повременная (оклад, тариф), основанная на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности) |
| Патриотическая | С не очень большой переменной частью заработка, основанной на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом |
| Хозяйская | Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой им команды (группы, бригады) |
| Избегательная | Повременная, с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учетом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия |

**2. Исследование мотивационных типов сотрудников предприятий**

Удовлетворенность персонала - факт положительного восприятия работниками степени соответствия предоставляемых организацией условий, содержания, оплаты труда (и других факторов) потребностям и запросам сотрудников, т. е. того, что они считают важным. Для исследования удовлетворенности персонала было проведено исследование, которое состояло из нескольких этапов.

1. Подготовка формы анкеты для обследования.

2. Информирование сотрудников о проведении исследования.

3. Сбор информации.

4. Обработка результатов исследования.

5. Обнародование результатов.

Сбор первичной информации осуществлялся у 30 сотрудников некоммерческой организации А, а так же у 30 сотрудников, работающих в коммерческой организации В.

Для сбора информации с целью определения мотивационного профиля сотрудников использовалась специальная анкета.[1]

Анкета позволяет определить тип мотивации конкретного работника на данный период времени, а также латентные типы, которые присущи работнику и могут проявляться, если ситуация на предприятии значительно изменится. [5]

В таблице 3 представлено распределение мотивационных типов работников в некоммерческой организации. Из таблицы видно, что мотивационный профиль сотрудников различается. Это естественно, т.к. любой человек самобытен и имеет свой индивидуальный мотивационный профиль.

На рисунке 1 видно, что наиболее распространенными мотивационными типами работников являются профессиональный тип, который относится к достижительному классу, он присутствует у 25,64 % сотрудников. Вторым по охвату является инструментальный – 23,08 %; третьим люмпенизированный тип – 18,95 %.

Таблица 3 – Структура мотивационный типов сотрудников некоммерческой организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Имя сотрудника | Стаж работы в данной организации | ИН | ПР | ПА | ХО | ЛЮ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Жанна | 6 лет | 12,5 | 3705 | 18,75 | 15,63 | 15,63 |
| 2 | Анастасия | 5 мес | 22,22 | 14,81 | 25,93 | 11,11 | 25,93 |
| 3 | Елена | 2 года | 32,26 | 9,68 | 6,45 | 19,33 | 32,26 |
| 4 | Алёна | 8 лет | 24,24 | 12,12 | 18,18 | 15,15 | 30,3 |
| 5 | Лидия | 8 лет | 25,81 | 22,58 | 12,9 | 12,9 | 25,81 |
| 6 | Инна | 3 года | 11,54 | 26,92 | 23,08 | 19,23 | 19,23 |
| 7 | Ильяс | более 15 лет | 12,5 | 21,88 | 25 | 28,13 | 12,5 |
| 8 | Анна | 1 год | 18,18 | 31,82 | 22,73 | 18,18 | 9,09 |
| 9 | Юлия | 9 лет | 31,43 | 20 | 25,71 | 5,71 | 17,14 |
| 10 | Ольга | 4 года | 20 | 32 | 20 | 8 | 20 |
| 11 | Раиса | более 15 лет | 25 | 17,86 | 17,86 | 10,71 | 28,57 |
| 12 | Рустам | более 15 лет | 25 | 17,86 | 14,29 | 7,14 | 35,71 |
| 13 | Михаил | более 15 лет | 20 | 20 | 26,67 | 13,33 | 20 |
| 14 | Александр | 15 лет | 27,27 | 30,3 | 24,24 | 12,12 | 6,06 |
| 15 | Василий | более 15 лет | 29,63 | 40,74 | 7,41 | 3,7 | 18,52 |
| 16 | Светлана | более 15 лет | 27,27 | 24,24 | 18,18 | 12,12 | 18,18 |
| 17 | Елена | более 15 лет | 18,52 | 18,52 | 22,22 | 22,22 | 18,52 |
| 18 | Татьяна | 4 года | 20 | 26,67 | 13,33 | 20 | 20 |
| 19 | Олеся | 3 года | 23,33 | 36,67 | 6,67 | 10 | 23,33 |
| 20 | Любовь | 12 лет | 22,58 | 35,48 | 16,13 | 16,13 | 9,68 |
| 21 | Любовь | более 15 лет | 24,24 | 27,27 | 15,15 | 21,21 | 12,12 |
| 22 | Зинаида | 8 лет | 28,57 | 28,57 | 17,14 | 14,29 | 11,43 |
| 23 | Лена | 1 год | 25,81 | 32,26 | 22,58 | 9,68 | 9,68 |
| 24 | Олеся | 3 года | 18,75 | 37,5 | 18,75 | 12,5 | 12,5 |
| 25 | Татьяна | 3 года | 28,52 | 21,43 | 10,71 | 14,29 | 25 |
| 26 | Ольга | 6 мес | 25 | 21,88 | 21,88 | 15,63 | 15,63 |



Рисунок 1 – Типы трудовой мотивации некоммерческой организации

Основываясь на характеристике профессионального типа мотивации можно отметить, что для сотрудников некоммерческой организации важный является интерес к работе, ее творческий характер. Данный мотив формируется содержанием труда, его сложностью, насыщенностью, разнообразием.

Исследуя мотивационные профили сотрудников коммерческой организации (Приложение II) отмечается преобладание инструментального типа трудовой мотивации – 27,03 %.

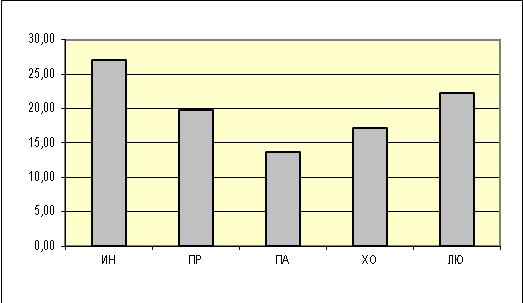


Рисунок 2 – Типы трудовой мотивации коммерческой организации

В таблице 4 приводится структура мотивационных типов коммерческой организации.

Таблица 4 – Структура мотивационных типов коммерческой организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ИН | ПР | ПА | ХО | ЛЮ |
| 27,03 | 19,77 | 13,70 | 17,23 | 22,27 |
| 1 | 3 | 5 | 4 | 2 |

Согласно характеристике инструментального типа для сотрудников коммерческой организации важнее всего то, как труд будет оплачен. Также большую долю занимает люмпенизированный тип трудовой мотивации, который относится к избегательному классу. Сотрудники коммерческой организации не стремятся повышать уровень своего профессионализма, готовы работать на своих местах, главное чтобы получать стабильный доход и не брать на себя ответственность за происходящее.

**Выводы и предложения**

Знание структуры трудовой мотивации позволяет не только стимулировать, но и целенаправленно осуществлять наём, расстановку и внутрифирменные перемещения сотрудников.

В результате исследования были рассмотрены особенности и различия мотивационных типов персонала коммерческой и некоммерческой организаций.

В зависимости от мотивации сотрудников можно применять инструменты, которые приведет к желаемому трудовому поведению.

Основываясь на результатах исследования, следует отметить существенные различия в мотивационных типах сотрудников коммерческой и некоммерческой организаций.

Так, в некоммерческой организации преобладает профессиональный тип. Это является свидетельством того, что большинство сотрудников организации стремятся выискивать творческие подходы к решению профессиональных задач. Такие сотрудники стремятся повышать свой профессионализм, проявлять инициативу, искать новые подходы и методы работы. Оплата труда таких сотрудников повременная (оклад), основанная на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности).

В настоящее время у сотрудников некоммерческой организации присутствует материальное стимулирование, которое выплачивается в конце календарного года. По результатам исследования, рекомендуем проводить также промежуточную оценку деятельности сотрудников. Это бы помогло повысить дисциплину, т.к. работник с развитым профессиональным типом мотивации отличается стремлением к высокому качеству результатов, в том числе и с возможным ущербом для сроков выполнения работы или для таких ее характеристик, которые он считает не очень важными с профессиональной точки зрения.

Для сотрудников некоммерческой организации характерен инструментальный тип мотивации. В организации сдельная оплата труда, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных).

Распределение мотивационных типов в коммерческой организации возможно связано с нестабильной экономической ситуацией в стране, с кризисом. Сотрудники в настоящий момент времени не готовы проявить себя, хотя по процентному содержанию уровень профессионального типа мотивации на третьем месте. Возможно, это связано с боязнью потерять свое рабочее место.

Поскольку проблема мотивации относится к разряду сложных, неоднозначных и противоречивых проблем, часто самый лучший способ построения эффективной системы мотивации персонала – это учет их профессиональных и индивидуальных особенностей (психотипов). Это ожидания работника и диагностика его психологического типа.

Большое значение имеет субъективное ожидание работника: если он будет работать хорошо и с самоотдачей, то он получит желаемое для него вознаграждение. Руководителю важно знать, какое именно вознаграждение ждет работник – повышение в должности, увеличение размера заработной платы, направление на учебный семинар или второе высшее образование, получение дополнительного свободного времени, расширение бонуса и т.п. Если поощрительное вознаграждение совпадает с ожиданием работника, его мотивация повышается, если не совпадает, то понижается.

Положительная или отрицательная реакция работника на ту или иную форму вознаграждения зависит также от его характера и психотипа.

Т. о., несмотря на явно выраженные преобладания тех или иных мотивационных типов для всех сотрудников исследуемых организаций руководителям следует внимательно изучить характеристики каждого из работника. Это поможет определить их ожидания и выбрать верный способ стимулирования персонала.

**Список используемой литературы**

1. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основа построения стимулирования//Кадры предприятия 2002. №7 с. 52.

2. Галкина Е. Поощрение за труд. Премирование как метод стимулирования материальной заинтересованности работников. "Кадровик. Кадровое делопроизводство", 2008, N 1

3. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008. - 282 с.

4. Казначейская Г. Б. Менеджмент: учебник/Г.Б. Казначейская – Изд.14-е, доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 347, [1] с. – (Среднее профессиональное образование).

5. Катков В.М. Мотивационные типы работников в стимулировании труда//Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2013 г.

6. Савостин А. Нематериальная мотивация сотрудников в новых кризисных условиях. Опыт.//Журнал HR-Portal 2015г.

7. **Самоукина Н.** Мотивация персонала как проблема. Журнал «Управление персоналом», №7, 2004 г.

8. Современные образовательные технологии: учебное пособие/ кол. авторов; под ред. Н.В. Бордовской.- М.: КРОНУС, 2012

9. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «МО» и «Управление персоналом»/ [Г. Шлендер П.Э. и др.]; под ред. проф. Шлендера. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 320 с.

10. Управление персоналом.: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. А,Н, Кибанова и Л.В. Ивановской. - М.: «Издательство ПРИОР», 1999 г. - 352 с.

11. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е издание., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 560 с.

12 Управление персоналом./Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Издательство Приор, 2001 - 432с.

13. Фринцевич А.С. Принятие управленческих решений в организации // Экономический вестник. - 2009. - № 2

14. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2002

15. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист - 2000 - №4 - с. 51-56.

16. Черных А.Б. Системы мотивации персонала корпорации в условиях конкурентной среды // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование/ Научный журнал, 2006.- 1 186с. С 144 -147

17. Черных А.Б. Современные подходы к подготовке кадров в условиях глобализации и международного сотрудничества. Иркутск, 2004- 165с.

18. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно - практич. пособие. - М.: Бизнес - школа "Интел - синтез", 2006-300с

19. Щадилова С.Н. Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности.- М.:"ДИС", 2005.- 176с.

20. Яковлев Р. Ситуация с оплатой труда соответствует типу экономики, сложившемуся в России. //Человек и труд- 2005- 6. с.81-85.