**Мотивация персонала**

**Мотивация персонала** – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании.

Следовательно, мотивация персонала  - это некий набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников компании, а также способы привлечения квалифицфированных специалистов и их удержания.

**Цель проведения мероприятий по мотивации персонала**

Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудников.

То есть компании необходима качественно выполненная работа, а персоналу нужна достойная [заработная плата](https://www.audit-it.ru/terms/trud/zarabotnaya_plata.html).

Но это не единственная цель, которую преследует стимулирование работников.

Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

* удержать постоянный штат;
* минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»);
* обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
* выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
* заинтересовать и привлечь ценные кадры;
* осуществлять контроль за выплатами заработной платы.

**Функции системы мотивации персонала**

К функциям системы мотивации персонала можно отнести следующие мероприятия по:

* стимулированию повышения квалификации персонала;
* проведению «естественного отбора» наиболее трудолюбивых и способных сотрудников предприятия;
* стимулированию сотрудников фирмы действовать, в первую очередь, в интересах компании;
* стимулированию работников компании трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;
* созданию и поддержке системы обратной связи между всеми подразделениями фирмы.

**Базовые принципы системы мотивации персонала**

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах:

* Доступность. Этот принцип помогает выбирать прозрачные, понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования. Различные подходы к мотивации должны быть обоснованы с учетом стажа, должности, объемов работы и других аспектов.
* Постепенность. Это означает, что сразу вознаграждать работников премиями в крупных размерах нецелесообразно. У сотрудников постоянно формируется новый порог ожиданий, поэтому чтобы сохранить заинтересованность на следующем этапе мотивации, премии придется повышать, что приведет к лишним расходам компании.
* Ощутимость. Данный принцип  подразумевает, что вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника. Для возникновения мотивации важно найти золотую середину, учесть постепенность и ощутимость повышения вознаграждения.
* Своевременность. Принцип своевременности указывает на важность временного фактора. Лучше сразу отметить заслугу персонала любым способом, затягивать момент не рекомендуется. Работник должен чувствовать значимость постоянно, поэтому часть компаний перешли на еженедельную оплату труда.
* Комплексность.  Такой принцип предполагает применение разнообразных теорий мотивации и такого подхода, который чередует или объединяет несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

**Этапы по внедрению системы мотивации персонала в компании**

Основные этапы по внедрению системы мотивации персонала в компании заключаются в выполнении следующих мероприятий:

* Постановка целей и задач, определение четкой миссии предприятия.
* Организация рабочей группы.
* Работа над планом по внедрению системы стимулирования персонала.
* Утверждение плана по внедрению системы мотивации персонала.
* Разработка программ вознаграждения за достижение поставленных целей.
* Создание вышеприведенных систем мотивации персонала.
* Подготовка документации.
* Внедрение мотивационных мероприятий и необходимая корректировка.
* Анализ работы подчиненных предприятия.

**Формы мотивации персонала**

К формам мотивации персонала относятся:

* Заработная плата.
* Система льгот внутри предприятия: премирование, доплаты за стаж, оплата проезда до работы и обратно, страхование здоровья и так далее.
* Моральное поощрение подчиненных.
* Повышение квалификационного уровня рабочих и продвижение по служебной лестнице.
* Развитие доверительных взаимоотношений между коллегами, устранение психологических и административных барьеров.

**Виды мотивации персонала**

На практике выделяют два основных вида мотивации персонала:

1.    Материальная мотивация персонала;

2.    Нематериальная мотивация персонала.

Нематериальная мотивация персонала, в свою очередь, делится еще на два вида мотивации персонала:

* Социальная мотивация персонала;
* Психологическая мотивация персонала.

**Материальная мотивация персонала**

Как правило, материальная мотивация персонала - самая часто используемая в компаниях.

**Составляющие материальной мотивации персонала**

К составляющим материальной мотивации персонала относятся:

* Измеряемые показатели результативности для каждой из должностей и цели, к достижению которых необходимо мотивировать сотрудника;
* Определение, какая работа будет считаться «эталонной» (отличной), и установленные плановые значения по каждому показателю результативности, чтобы было с чем сравнивать фактический результат;
* Установка оптимального соотношения постоянной и премиальных частей заработной платы.
* Привязка качества и сроков выполнения работ сотрудника к системе мотивации.

**Виды материальной мотивации персонала**

Под материальной мотивацией сотрудников подразумевается:

* денежная мотивация персонала;
* неденежная мотивация персонала;
* система штрафов.

**Денежная мотивация персонала**

К денежной мотивации относятся:

* Заработная плата, в том числе её повышение;
* Проценты от продаж (самый распространенный подход);
* Бонусы, премии, надбавки;
* Страховки, социальные пакеты;
* Вознаграждение победителя конкурса для персонала.

**Неденежная мотивация персонала**

К неденежной мотивации относятся:

* Возможность пройти обучение за счет компании;
* Возможность получать от компании путевки для сотрудников и членов его семьи;
* Возможность съездить в заграничную командировку за счет компании;
* Возможность бесплатного получения билетов в театр, цирк и другие культурные мероприятия;
* Возможность пользоваться услугами партнеров компании с большими скидками, либо вообще бесплатно.

**Система штрафов**

К штрафам можно отнести:

* Взыскание денег с работника компании за невыполнения нормативов и стандартов;
* Взыскание денег с сотрудника за его плохую работу;
* Дополнительные рабочие часы за плохую работу.

**Нематериальная мотивация персонала**

Виды нематериальной мотивации персонала могут быть следующие:

* Повышение по службе. Как в горизонтальной, так и в вертикальной карьерной лестнице. Работник старается работать лучше остальных, чтобы получить желаемое продвижение по должности;
* Участие в совещаниях с руководством;
* Мотивационные совещания;
* Хорошая атмосфера в коллективе. Дружная сплоченная команда служит дополнительной мотивацией для эффективной производительности труда.
* Трудоустройство и полный соцпакет, согласно действующему законодательству, являются значимым аспектом в поиске работы, а при ее получении – хорошей мотивацией;
* Культурные и спортивные мероприятия внутри компании. Как правило, совместное времяпрепровождение всего коллектива способствует сплочению и хорошему рабочему микроклимату, а также дает прекрасную возможность для качественного отдыха и расслабления;
* Конкурсы и соревнования;
* Престиж предприятия. Работа в компании, название которой у всех на слуху, также послужит стимулом для продуктивного сотрудничества;
* Публичное признание достижений сотрудника;
* Поздравления со значимыми датами для сотрудника;
* Оценки коллег;
* Помощь в семейных делах.

Нематериальные способы мотивации можно разделить на индивидуальные и коллективные.

1. Индивидуальные способы мотивации:

* расширение полномочий работника, для того чтобы он смог почувствовать перспективность карьерного роста;
* признание профессиональных заслуг человека;
* индивидуальный график работы (например, для сотрудницы, имеющей малолетних детей);
* постоянное вложение средств в человека за счет его обучения, что дает возможность профессионального роста;
* улучшение для конкретного сотрудника условий труда с целью повышения ценности деятельности в компании для самого работника.

2. Коллективные способы мотивации:

* совместное празднование определенных дат и событий, помогающее коллективу почувствовать себя семьей;
* общность идеи. Цель компании должна быть понятна персоналу. Каждый сотрудник обязан осознавать вклад, который он вносит в достижение общей задачи фирмы;
* совместные тренинги, которые приводят к тесному взаимодействию внутри коллектива;
* доступность информации по ведению бизнес-деятельности компании. Человек должен чувствовать причастность к работе предприятия;
* публичное признание заслуг сотрудника перед коллективом, выражение благодарности;
* прозрачная форма управления персоналом и взаимодействия с работниками.

**Результаты от проведения мероприятий по мотивации работников предприятия**

Если руководство компании будет правильно проводить мероприятия по стимулированию своих сотрудников, то предприятие может получить следующий положительный результат, а именно:

* Повышается качество и производительность труда;
* Работники начинают ответственнее подходить к выполнению своих служебных обязанностей;
* У сотрудников появляется командный дух;
* Производственные показатели улучшаются;
* Уменьшается «текучка» кадров;
* Компания начинает быстро развиваться и т. д

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации.

уководителю следует обратить внимание на удовлетворенность работниками трудовой деятельностью, если существуют следующие проблемы:

• Не ясны истинные причины ухода сотрудников из организации

• Возросло количество дисциплинарных взысканий

• Нелояльное отношение сотрудников к своей работе к организации

• Сложности с привлечение новых сотрудников

• Наблюдается конфликты среди сотрудников на разных уровнях управления

• Не понятно как могут быть восприняты сотрудниками предстоящие изменения

• Сотрудники не доверяют руководству организации

• В какой мере персонал компании понимает и принимает планы и ожидания руководства.

Удовлетворенность персонала **-** это многогранное понятие, отражающее отношение сотрудника к различным аспектам работы: рабочая нагрузка, безопасность работы, оплата труда, условия труда, статус и престиж работы, близость с коллегами, применяемая компанией политика оценки выполнения работы, общие методы руководства, отношения между начальниками и подчиненными, автономия и ответственность, возможности для применения знаний и умений, возможности для роста и развития.

Актуальность вопроса определяется современными, динамично изменяющимися условиями, в которых персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей работников является залогом долгосрочного успеха и процветания организации.

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом рассматриваются в качестве очень важных характеристик человеческих ресурсов в организации. Качественная оценка удовлетворенности персонала трудом способствует принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации. Поэтому проблема удовлетворенности трудом персонала заслуживает особого внимания и изучения.

Удовлетворенность трудом является предметом исследования таких наук (и их отраслей) как, экономика, социология, психология, педагогика и др. Соответственно каждая наука фокусируется на специфичных ей аспектах. Существует несколько точек зрения на понятие удовлетворенности трудом и об этом упоминается многими авторами в статьях.

В научной литературе, удовлетворенность трудом чаще всего рассматривается в общем смысле в качестве важного показателя эффективности деятельности организации, как правило, в психологическом аспекте – представляет собой эмоционально-оценочное отношение персонала к выполняемой работе.

Так, Л.С. Глухих приводит следующие аспекты определения понятия удовлетворенности трудом:

* 1. удовлетворенность трудом – это исполнение, осуществление ожиданий человека от материальных, социальных и духовно-нравственных результатов своей работы;
	2. удовлетворенность трудом – это совокупное воздействие на работника компонентов трудовой мотивации, включая содержание и условия труда, величину заработка, общественное признание достигнутого, возможности для самовыражения и самоутверждения личности – факторов, определяющих стремление к полезной деятельности, проявление творческой инициативы, готовность к партнерскому сотрудничеству;
	3. удовлетворенность трудом – это интегральный показатель, который отражает отношение субъекта к выполняемой профессиональной деятельности и избранной профессии;
	4. удовлетворенность трудом – это возможность для работника систематически удовлетворять свои главные потребности, связанные с трудовой деятельностью;
	5. удовлетворенность трудом – это психологическое и моральное удовлетворение, испытываемое человеком в процессе трудовой деятельности.

П.Л. Маляков в своей статье «Труд педагога: анализ подходов к понятию удовлетворенности трудом» приводит пять подходов к удовлетворенности трудом:

1. удовлетворенность как «отношение к деятельности, в соответствии с потребностями, вкусами, оценками, склонностями, принципами и убеждениями человека»;
2. удовлетворенность как «эмоционально-психическое состояние человека»;
3. удовлетворенность как «оценка человеком трудовой ситуации»;
4. удовлетворенность как «совокупность социально-фиксированных установок, включающих в себя когнитивные, эмоциональные и поведенческие аспекты»;
5. удовлетворенность как «мотивация деятельности».

Наиболее общепринятой и известной теорией является двухфакторная «мотивационно-гигиеническая» теория удовлетворенности трудом Ф. Херцберга, «в центре которой – мотивация работника и его чувство удовлетворенности работой». Согласно этой теории, на удовлетворенность трудом влияние оказывают два основных критерия (фактора): мотивирующий и поддерживающий. Первая группа предполагает возможность профессионального роста, карьерный скачок, работу в команде и личную ответственность, статус и материальный доход. Вторая группа предусматривает наличие стабильного рабочего места, корпоративные мероприятия, организацию труда на предприятии, независимость и самостоятельность, участие в принятии важных решений, режим отдыха и труда и пр.

Замфир К. предлагает систему, позволяющую оценивать удовлетворенность трудом в соответствии с его содержанием. Данная система включает основные показатели, каждый из которых можно оценить по пятибалльной шкале:

* общие условия – транспорт до предприятия; удобный график работы; социальные льготы (столовая, ясли и др.); заработок; возможности продвижения по службе;
* физические условия труда – безопасность труда; эстетика места работы; шум, температура, вибрация и т. п.;
* содержание труда – разнообразие или монотонность; сложность труда, требуемая квалификация; необходимость решения новых, интересных проблем; элементы руководства и ответственности; соответствие личным способностям;
* отношения между людьми в труде – отношения с коллективом; отношения с непосредственными руководителями;
* организационные рамки труда – уровень организации на предприятии; состояние общественного мнения; социально-психологический климат.

Е.А. Заруцкая выделяет две группы компонентов удовлетворенности трудом. Первая группа состоит из организационных компонентов: удовлетворенность трудом в целом; условия труда; организация труда; оплата труда; отношения в коллективе, отношения с руководством. Во вторую группу входят личностные компоненты: содержание труда; возможность профессионального роста; возможность карьерного роста; возможность самореализации; возможность саморазвития; возможность влиять на дела организации и возможность ощутить свою значимость и полезность, своего труда.

К факторам, влияющим на формирование высокой удовлетворенности трудом, прежде всего, относятся: материальное вознаграждение; условия труда; отношения с руководством и с коллегами; содержание работы; статус работника; перспективы и возможности; гарантии и стабильность.

Но с другой стороны возможны следующие ограничения – если:

* заработная плата, если обеспечивает приобретение необходимых работнику благ;
* материальные вознаграждения, если соответствуют приложенным работником трудовым усилиям и принимаемые им как справедливые;
* оценка заслуг, обусловленных проявлением индивидуальных способностей и свойств работника, если выделяет его достижения;
* содержание и статус работы, если соответствуют трудовым ценностям, разделяемым работником (значимость работы, отношение к труду);
* профессиональное развитие, если позволяет расширить индивидуальные трудовые возможности;
* моральные обязательства перед организацией, создающие основу для формирования мотивационного комплекса индивида, если ориентируют его на приверженность компании, активизацию своей деятельности, соучастие в реализации общеорганизационных целей. Моральные обязательства возникают на основе гарантий, стабильности, возможностей и перспектив, предоставляемых организацией и обеспечивающих связь настоящего и будущего работника с ее деятельностью.

Удовлетворенность трудом влияет на повышение трудоспособности и продуктивность. Однако не всегда высокая удовлетворенность свидетельствует о том, что работник будет демонстрировать положительные результаты.

Высокая удовлетворенность работой характеризуется преобладанием позитивного, конструктивного отношения к работе со стороны сотрудников, которое проявляется в исполнительности, высокой степени ответственности за выполняемую работу, стремлении сделать ее как можно лучше, соблюдении норм поведения и требований организации, сотрудничестве, взаимопомощи, желании повышать свой профессиональный уровень и др. В свою очередь, неудовлетворенность работой проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, его нестабильности, высоком уровне заболеваемости, нарушении норм поведения, в том числе, правил техники безопасности, снижении трудовой активности и т.п.

Основные направления исследований удовлетворенности трудом можно сгруппировать в три основные категории:

* причины и ограничители удовлетворенности (неудовлетворенности),
* последствия удовлетворенности (неудовлетворенности),
* исследование уровней удовлетворенности (неудовлетворенности).

Удовлетворенность трудом складывается из удовлетворенности внутренними и внешними поощрениями. Внутренние поощрения связаны с самим процессом выполнения работы. Примером внутренних поощрений является чувство удовлетворенности от хорошо выполненной работы, достижения высокого результата и реализации поставленных целей. К внешним поощрениям относятся финансовые стимулы (зарплата, премии и т.п.), дополнительные льготы, продвижение и т.д. Оба типа поощрений важны для работников, поскольку они отвечают их разным потребностям. Взаимоотношения между поощрениями и удовлетворенностью являются динамическими: они изменяются по мере изменения как самих работников, так и их окружения.

Обозначим основные методы, которые применяются в исследованиях удовлетворённости трудом. Их можно сгруппировать в следующие группы:

* социологические методы (количественные и качественные);
* психологические методы (тестовые методики).

Социологические методы по задачам разделяют на количественные (опрос, анкетирование) и качественные (интервью, фокус-группа). Социологический опрос (анкетирование) предполагает выявление мнений, оценок и установок респондентов по различным проблемам, путем соотнесения ответов к заданным наборам вариантов. Качественные методики (интервью, фокус-группы) предполагают достаточно свободные личные или групповые беседы с респондентами, с элементом глубокого погружения в тему.

Психологические тестовые методики с использованием количественных шкал применяют для изучения индивидуальных особенностей респондентов, их психологического состояния.

Существует несколько тестовых методик удовлетворенности трудом и ее различными аспектами (В.А.Розанова, А.В. Батаршев и др). Их суть заключается в выявлении оптимальных психологических условий труда, которые обеспечат максимальную отдачу. Системный анализ оценки удовлетворенности трудом предполагает изучение личностных характеристик работников, характеристики ситуации, в которой осуществляется работа и самих особенностей выполняемой работы. Опросник, который предоставляется работникам, имеет ряд вопросов, связанных с их отношением к заработку, санитарно-гигиеническим условиям, режиму, самостоятельности, отношений с коллегами и начальством, уровня технической оснащенности и пр.

Наиболее известной методикой по изучению удовлетворенности трудом является методика А.В. Батаршева

. Он предложил тест «Определение удовлетворенности личности своим трудом», состоящий из 18 вопросов (высказываний), предполагающих ответы в форме согласия («да»), частичного согласия («отчасти») или несогласия («нет»).

Тест А.В. Батаршева содержит следующие составляющие удовлетворенности (шкалы):

* + - * 1. интерес к работе;
				2. удовлетворенность достижениями в работе;
				3. удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами;
				4. удовлетворенность взаимоотношениями с руководством;
				5. уровень притязаний в профессиональной деятельности;
				6. предпочтение выполняемой работы заработку;
				7. удовлетворенность условиями труда;
				8. профессиональная ответственность
				9. общая удовлетворенность трудом.

В результате применения методики предполагается разделения результатов на три группы по уровню удовлетворенности, а именно: низкий, средний и высокий. Правильно проведенная методика позволит получить адекватные целям и задачам исследования результаты, разработать рекомендации, создать все необходимые условия и обеспечить высокую результативность труда.

Итак, для организации знания состояния удовлетворенности трудом – это фактически информация о кадровых рисках компании. В конечном итоге данная информация позволяет удержать квалифицированных сотрудников и привлечь новых; повысить количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность сотрудников в отношении других людей, а также степень удовлетворенности клиентов организации.

Таким образом, исходя из приведенных положений, мы можем сделать вывод о недостаточной разработанности проблемы удовлетворенности трудом в российской современной науке, и в то же время об ее реальной значимости для любой организации, понимающей, что работа и карьера имеют для людей наибольшее значение наряду с личной жизнью, здоровьем, полноценным досугом. Полученные данные могут способствовать разработке рекомендаций и практическому применению результатов исследования.