**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра Общего и стратегического менеджмента**

Панфилова Ирина Игоревна

**Роль Нематериальной составляющей в системе мотивации персонала организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению

080200.62 – «Менеджмент»

группа № 10М5

|  |  |
| --- | --- |
| Рецензент  Менеджер по работе с персоналом,  ООО предприятие «АЛИДИ»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Т.А. Полянина | Научный руководитель  доцент каф. ОиСМ, к.э.н.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  О.С. Гапонова  Выполнила  Студентка группы № 10М5  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  И.И. Панфилова |

Нижний Новгород, 2014

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc389430986)

[Глава 1. Роль и место нематериального компонента в системе мотивации персонала 7](#_Toc389430987)

[1.1 Концепция мотивации трудовой деятельности персонала: основные понятия и виды 7](#_Toc389430988)

[1.2 Основные теории мотивации 13](#_Toc389430989)

[1.3 Нематериальное стимулирование как средство эффективного воздействия на персонал 25](#_Toc389430990)

[Выводы по главе 32](#_Toc389430991)

[Глава 2. Анализ эффективности нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела ООО предприятие «Алиди» 34](#_Toc389430992)

[2.1 Общая характеристика организации 34](#_Toc389430993)

[2.2 Методология исследования системы нематериального стимулирования и мотивационного климата в HR-отделе компании «Алиди» 38](#_Toc389430994)

[2.3 Анализ действующей системы нематериального стимулирования в компании «Алиди» 44](#_Toc389430995)

[Выводы по главе 57](#_Toc389430996)

[Глава 3.Рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования для сотрудников HR-отдела «Алиди» 59](#_Toc389430997)

[3.1 Мероприятия по совершенствованию действующей системы нематериальной мотивации 59](#_Toc389430998)

[3.2 Разработка пошаговой программы совершенствования системы нематериального стимулирования работников HR-отдела 69](#_Toc389430999)

[3.3 Предполагаемый эффект от реализации программы 75](#_Toc389431000)

[Выводы по главе 80](#_Toc389431001)

[Заключение 82](#_Toc389431002)

[Список литературы 85](#_Toc389431003)

[Приложение 90](#_Toc389431004)

Введение

В последнее время теме мотивации персонала уделяется большое внимание. Теоретики изучают происхождение мотивов и стимулов разного рода, анализируют человеческие потребности и пытаются выстроить их универсальную иерархию. Руководители многочисленных компаний понимают, что главным конкурентным преимуществом сегодня становятся люди. Сотрудники организаций, работая эффективно, способны вывести предприятие на качественно новый уровень и улучшить его положение в бизнес-среде. Исследователями понятия мотивация были разработаны различные классификации мотивов и стимулов к труду. В итоге, стимулы были классифицированны и разделены на материальные (прямые и косвенные) и нематериальные.

Нематериальная составляющая системы мотивации становится все более важной в настоящее время. Компании зачастую не могут удержать работников с помощью денежных поощрений и высоких заработных плат. Идентичность должностных обязанностей предполагает схожий уровень заработной платы и доплат в разных организациях, что позволяет кандидатам на вакансии выбирать компанию не только из материальных соображений. На первый план выходят потребности в самореализации и хороший морально-психологический климат. Работники ищут компанию с сильной корпоративной культурой и положительным имиджем в бизнес-среде. Важными становятся такие характеристики, как возможность проявлять инициативу, справедливые решения руководства и хорошие отношения с коллегами. В итоге, компания, способная предоставить такие нематериальные блага, добивается лидерских позиций на международной арене. И все это благодаря лояльности её сотрудников.

Объект исследования – ООО предприятие «Алиди».

Предмет исследования – нематериальная составляющая системы мотивации, действующая для сотрудников HR-отдела компании.

Гипотезы исследования:

1) ООО предприятие «Алиди» использует как материальные, так и нематериальные стимулы, воздействующие на удовлетворенность работой сотрудников.

2) Наличие нематериальных стимулов, побуждающих сотрудников к активной деятельности, является значимым компонентом формирования лояльности работников.

3) Система нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела «Алиди» развита слабо. Сотрудники готовы поменять место работы при наличии более выгодного предложения.

Цель работы состоит в том, чтобы описать нематериальные стимулы, воздействующие на сотрудников HR-отдела компании «Алиди» и разработать рекомендации по улучшению нематериальной системы мотивации персонала отдела.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

* Уточнить понятие нематериальной мотивации;
* Описать существующую систему нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела компании «Алиди»;
* Продиагностировать мотивационный климат в отделе по работе с персоналом компании «Алиди»;
* Выработать предложения по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников исследуемого отдела.

Структурно данная работа включает три главы, введение, заключение, список литературы и приложения.

Первая глава исследует понятие мотивации, роли нематериального компонента в системе мотивации персонала организаций. Раскрываются такие понятия, как мотив, стимул, стимулирование, вознаграждение, потребности. Кроме того, данная глава содержит возможную классификацию стимулов и основные теории мотивации, представленные с акцентом на нематериальной составляющей.

Вторая глава отражает методы, используемые для проведения исследования, содержит краткую информацию о развитии и становлении компании «Алиди». Также, глава включает в себя результаты анализа мотивационного климата HR-отдела организации и информацию о нематериальном стимулировании работников данного отдела.

В третьей главе работы нами были разработаны рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела компании «Алиди», исходя из потребностей, которые ими движут. Кроме того, в третьей главе рассмотрен предполагемый эффект от внедрения мероприятий для укрепления лояльности работников к организации и представлена пошаговая программа внедрения и реализации нововведений.

Заключением работы служит собрание основных выводов по исследуемой тематике. В приложении отражены разработанные инструменты, с помощью которых было проведено исследование.

Теоретическую базу работы составляет анализ различных теорий и концепций мотивации, потребностей и стимулов, выработанных отечественными и зарубежными авторами, такими как Виханский О.С., Наумов А.И., Крячко К.С., Ильин Е.П., Никитин А.С.и В.Врум, С. Адамс, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и др.

Эмпирическая база работы представляет собой авторское исследование, проведенное во время производственной практики. В работе использовались такие методы исследования как: анализ действующей документации компании, индивидуальный анкетный опрос и стандартизированное интервью.

Результаты исследования могут быть практически применимы в компании ООО предприятие «Алиди» для совершенствования системы нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела. Диагностика мотивационного климата поспособствавола выявлянию проблемных мест в действующей политике мотивации. Предполагается, что реализация разработанной программы изменений поможет повысить лояльность сотрудников к организации и увеличить производительность труда каждого из них.

Глава 1. Роль и место нематериального компонента в системе мотивации персонала

1.1 Концепция мотивации трудовой деятельности персонала: основные понятия и виды

О.С. Виханский и А. И. Наумов определяют *мотивацию* как совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей.[[1]](#footnote-1) Многие теоретики отмечают, что мотивация – это создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.[[2]](#footnote-2) **Иными словами, мотивация** – использование побуждающих факторов и мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Такие факторы способны вызвать активность личности и наиболее точно определить направленность ее деятельности. Более общим и простым для понимания является определение мотивации как процесса побуждения людей для достижения целей организации.

По нашему мнению, самое полное определение понятия «мотивация» описано К.С. Крячко в работе «Эффективная мотивация персонала». Согласно её точке зрения, *мотивация*–это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.[[3]](#footnote-3)

Процесс мотивации строится вокруг *потребностей* человека, которые являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию. В самом общем виде потребность – это ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет индивидуализированный характер при всей общности проявления.

Существует деление потребностей на врожденные и приобретенные. Врожденные потребности являются общими для всех людей. Например, нужда в еде, сне, и т.п. Подобные факторы формируют группу так называемых *первичных потребностей.* Приобретенные потребности связаны с существованием человека в группе, носят более персонифицированный характер и формируются под воздействием среды. Например, потребность в уважении, в достижении результата, любви и т. п.[[4]](#footnote-4) Они получили название *вторичных потребностей.*

Потребности являются основным источником активности человека, как в практической, так и познавательной деятельности. Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, и именно поэтому будет стремиться снять стресс и удовлетворить потребность. Удовлетворенная потребность исчезает, но далеко не навсегда. Большинство потребностей возобновляются, при этом меняя форму проявления, переходя на другой уровень иерархии потребностей.

Таким образом, *мотивирование* возникает как более или менее продолжительный процесс активации побудительных сил поведения и действий личности. Когда потребности актуализированы, человек стремится найти наиболее простые и осуществимые пути их удовлетворения, и в соответствии с этим, выбирает ту или иную модель поведения.

Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации. *Мотивированный персонал* — это залог успешной работы и поступательного движения организации в направлении реализации её стратегии и упрочения её положения на рынке в целом.[[5]](#footnote-5)

Далее неободимо разграничить понятия мотивов и стимулов, побуждающих работника самоотверженно трудиться.

***Мотив* –** это то, что побуждает человека стремиться к завершению чего-либо или к какой-либо цели.[[6]](#footnote-6)*Мотивообразование,* по убеждению профессора О.С. Виханского базируется на индивидуальной системе потребностей человека, другими словами, проистекает изнутри.[[7]](#footnote-7)

Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо как результат трудовой деятельности (мотив). Во втором – о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых индивиду, и предоставляющем их ему при условии достижения определенных результатов в работе (стимул).

*Вознаграждение за труд* – плата, поощрение за выполненную работу, труд; выплачивается, как правило, в денежной форме в соответствии с количеством и качеством труда работника, его трудовым вкладом и результатами работы.

Вознаграждение за труд может быть внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение приносит сама работа (достижение результата, чувство содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, дружба между членами трудового коллектива). Формами внешнего вознаграждения за труд (со стороны управляющего субъекта) могут быть: заработная плата, премии, доплаты и надбавки, а также поощрения в виде ценных подарков, ценных бумаг, предоставления жилья на льготных условиях и др. С мотивационной точки зрения внешнее вознаграждение за труд можно определить как *стимулирование труда*.

Процесс стимулирования деятельности члена организации – это такое воздействие на его поведение, которое включает в свою сферу все потребности, интересы, цели, стремления, мотивы. Следовательно, основу стимулирования составляет взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности члена организации. Стимулирование реализуется через создание условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у работника возникало желание, стремление к эффективной деятельности.

Существуют различные классификации видов мотивации трудовой деятельности. Ключевыми можно считать классификацию в зависимости от основных групп потребителей и по источникам возникновения мотивов.

В зависимости от ***основных групп потребностей*** различают три вида мотивации сотрудников:

1. ***Материальная мотивация*** зависит от уровня дохода сотрудника, его удовлетворенности материальными выплатами и поощрениями, предоставляяемыми руководством. Данный вид сотивации говорит о стремлении человека к достатку, определенному уровню жизни.
2. ***Трудовая мотивация***– совокупность внутренних мотивов человека к активной трудовой деятельности. Она обусловлена, с одной стороны, содержанием и полезностью выполняемой работы, а с другой – самовыражением и самореализацией человека в процессе работы.
3. ***Статусная мотивация***представляет собойпроцесс побуждения сотрудника изнутри, благодаря таким факторам, как желание продвижения по карьерной лестнице, выполнения ответственной и значимой работы, а также стремление к лидерству, авторитету и высокому положению в коллективе.

По ***источникам возникновения мотивов***выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию:

1. ***Внутренняя мотивация* – процессы, протекащие внутри человека, обусловливающие его стремление к выполнению той или иной работы. Внутре**ними мотивами могут быть, например, стре**мление к достижению определенной цели, к получению новых знаний и опыта, страх наказания и т.д.** На основе внутренней мотивации работники добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями.
2. При ***внешней мотивации***воздействие на субъект происходит извне, например, через материальные вознаграждения, распоряжения руководства и т.д.

Между внутренней и внешней мотивации не существует четкой границы, потому что в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам.

Согласно вышеописанным классификациям стимулы, воздействующие на потребности работников можно объединить в две большие группы: материальные и нематериальные. Данная градация позволяет разделить систему стимулирования работников на материальную и нематериальную составляющие соответственно.

На самом деле, граница между ними достаточно размыта. Несмотря на популярность данной темы в управленческой и психологической литературе, термины часто используются нестрого, отчего возникает терминологическая путаница.

**СТИМУЛЫ**

**Материальные стимулы**

**Нематериальные стимулы**

**Прямые финансовые стимулы**

**Косвенные финан-совые стимулы**

**Стимулы, не имеющие прямого денежного выражения**

Статусные символы

Перемен-ные ком-поненты

Постоянный компонент

Переменный компонент

Постоян-ный ком-понент

корпоративная культура

морально-психоло-гический климат

возможность самореализации

интересное содержание работы

бонусы

льготы

премии

оклад

поездки за счет компании

статусные подарки

служебный автомобиль

телефонная связь

*Рис. 1. Классификация стимулов.*

Группа исследователей, таких как Фолькманн К, Токарский К, Коршунов И.А., Гапонова О.С. предлагают схожие варианты классификаций стимулов. На рисунке 1 представлена возможная классификация стимулов, которая была использована в данной работе. Для её разработки мы объединили и дополнили точки зрения авторов.

К группе материальных стимулов можно отнести прямые и косвенные финансовые стимулы. В свою очередь, каждая из этих групп делится на две подгруппы. Прямые финансовые стимулы можно представить в виде постоянного компонента (оклада) и переменного (премии, бонусы, льготы). Косвенные финансовые стимулы помогают удовлетворить престижные, духовные потребности людей. Они связаны со стремлениями к самоактуализации, самоидентификации, накоплению знаний, с желанием чувствовать себя важной частью организации. Постоянный компонент включает в себя блага, которые предоставляются работнику на постоянной основе, которыми он может пользоваться вплоть до увольнения из организации. Примерами могут служить бесплатные (за счет компании) услуги телефонной связи и служебный автомобиль. Переменный компонент включает блага, предоставляемые за особые успехи в работе (материальные подарки за особые достижения, поездки на отдых за счет компании). Нематериальными же стимулами можно считать стимулы, не имеющие прямого денежного выражения, т.е. то, что нельзя обеспечить денежными выплатами и с помощью материальных благ. Это сильная корпоративная культура, благоприятный морально-психологический климат, возможности самореализации и интересное содержание работы.

**Стимулирование персонала можно рассматривать как** одну из ключевых проблем в менеджменте. Так или иначе каждый руководитель задумывается о том, как мотивировать работников эффективно выполнять свои обязанности. Стимулирование – очень сложный процесс, так как не существует универсальных правил, каждая мера должна быть разработана под нужды конкретного человека. Именно поэтому, главной задачей руководителя, заботящегося о своих сотрудниках, является определение актуализированных потребностей и разработка системы нематериального стимулирования с их учетом.

1.2 Основные теории мотивации

*Первоначальные теории* мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых сти­мулов принуждения, материального и морального поощрения. Работники, описываемые теориями *X, Y,*Z, об­разуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду.

Теория X и Y

«Теория X» была разработана Фредериком Тейлором в 20-е годы XX века. Немного позднее, в 60-е года XX века, теория была развита и дополнена Дугласом Мак-Грегором.

В 1960 году Дуглас Мак-Грегор опубликовал труд «The Human Side of Enterprise», который основан на предположении, что существуют два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории X», а второй — на «теории Y».

Теория X основана на предположении о том, что все работники по своей природе ленивы и стараются всеми возможными силами избежать возложения дополнительной ответственности. Согласно данной теории, средний работник безинициативен и совершенно не амбициозен.[[8]](#footnote-8) Вся системы мотивации в этом случае сводится к материальному компоненту и воздействию на работников с помощью принуждения. Так, компаниям нужны строгие системы контроля, используемые при авторитарном стиле управления. Теория X упускает из виду причины, по которым люди не желают трудиться. Теория не предусматривает возможности воздействия на различные группы человеческих потребностей. Иначе говоря, кроме материального поощрения сущесвтвует масса методов воздействия, которые стимулируют самореализацию работника и, как следствие, активную трудовую деятельность.

Теория Y предполагает, что работа может восприниматься индивидом по-разному, в зависимости от условий труда и возможностей, которые она предоставляет. Работники готовы брать на себя ответственность, стремиться к накоплению знаний и опыта. [[9]](#footnote-9)Данная теория основана на предположении, что работники могут видеть награду не только в деньгах. Важными факторами удовлетворенности выступают стремление к самореализации, использование творческих способностей, доверие руководства. Иными словами, работники будут выполнять задания наилучшим образом, если все препятствия, мешающие работнику показать свои способности, будут устранены. Здесь отводится роль нематериальной составляющей системы мотивации, которая должна действовать в совокупности с материальными приемами для достижения наибольшего эффекта.

Теория Z

В 1981 г. американский профессор У.Оучи разработал новую теорию, основанную на японском опыте управления. Оучи представляет компанию как одну большую семью, члены которой заботятся друг о друге. Т.е. работники преданны коллективу и общим целям организации. Иными словами, компания обеспечивает работнику уверенность в завтрашнем дне, пожизненный наем и стабильное продвижение по карьерной лестнице.[[10]](#footnote-10) Работники систематически направляются на курсы повышения квалификации, предпочитают групповую работу и соответствующее разделение ответственности. Компания держится за хорошего работника, используя материальные и нематериальные стимулы, признавая то, что имеено люди – залог успешной работы любого предприятия.

Современные теории мотивации принято разделять на содержательные и процессуальные. Содержательные теории ориентируются на цели работника, показывают потребности, воздействие на которые может активировать потенциал человека, и выделяют факторы, которые стимулируют эффективную деятельность. Процессуальные, в свою очередь, опираются на анализ поведения человека и описывают стимулирование работников как пошаговый процесс.

К содержательным теориям мотивации персонала относят «Иерархию потребностей» Абрахама Маслоу, теорию приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, теорию потребностей Клейтона Альдельфера и двухфакторную теорию Фридриха Герцберга.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

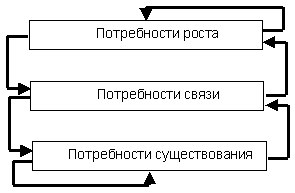
Теория иерархии потребностей А. Маслоу предполагает описание потребностей в виде пирамиды (Рис. 2), состоящей из пяти уровней. Последовательно удовлетворяя потребности более низких уровней, индивид переходит на ступень выше, активируя потребности нового уровня. Основанием пирамиды служат физиологические потребности, удовлетворение которых необходимо для выживания человека. Далее идут потребности в безопасности, например, комфорт, стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Следующими уровнями являются социальные, престижные и духовные потребности. Социальные потребности включают потребность в коллективной деятельности, общение. Престиж определяется уважением к самому себе и со стороны других, признание достижений человека, служебный рост. Духовные потребности представлены самоидентификаций, возможностями реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности.[[11]](#footnote-11) Модель показывает, что метериальное стимулирование работников способно удовлетворить потребности исключительно низших уровней. Если работник удовлетворен условиями труда и размером заработной платы, это еще не значит, что он будет самоотверженно трудиться. Дружелюбный коллектив, признание заслуг работника со стороны руководства и самоактуализация – факторы, так же требующие внимание.



*Рис. 2. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.[[12]](#footnote-12)*

Теория потребностей К. Альдельфера

В своей теории Альдельфер соглашается с А.Маслоу в том, что потребности, движущие человеком, можно объединить в несколько групп. Однако, согласно его представлениям потребности можно построить в виде иерерхической пирамиды, так как не существует определенной последовательности, в которой они должны быть удовлетворены, однако, движение может осуществляться как вверх, так и вниз (Рис. 3). Альдельфер утверждает, что человеком движут 3 вида потребностей. Это потребность в существовании, иными словами, потребность во сне, еде, безопасности.[[13]](#footnote-13) Далее идет потребность в связи, суть которой совпадает с пониманием социальных потребностей по А. Маслоу. Потребность роста связана с самовыражением, самореализацией, уважением со стороны других и уважением к самому себе, что олицетворяет престижные и духовные потребности пирамиды Маслоу. Однако, автор уверждает, что неудовлетворенная потребность одного уровня, усиливает значимость потребностей других уровней. Человек переключается на них, оставляя неудовлетворенную потребность позади. Такая модель в еще большей степени указывает на необходимость нематериального стимулирования. Можно сделать вывод, что нематериальные стимулы способны удержать работника в ситуации, когда компания не может обеспечить достойное нематериальное поощрение.



*Рис. 3. Теория потребностей К. Альдельфера.[[14]](#footnote-14)*

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

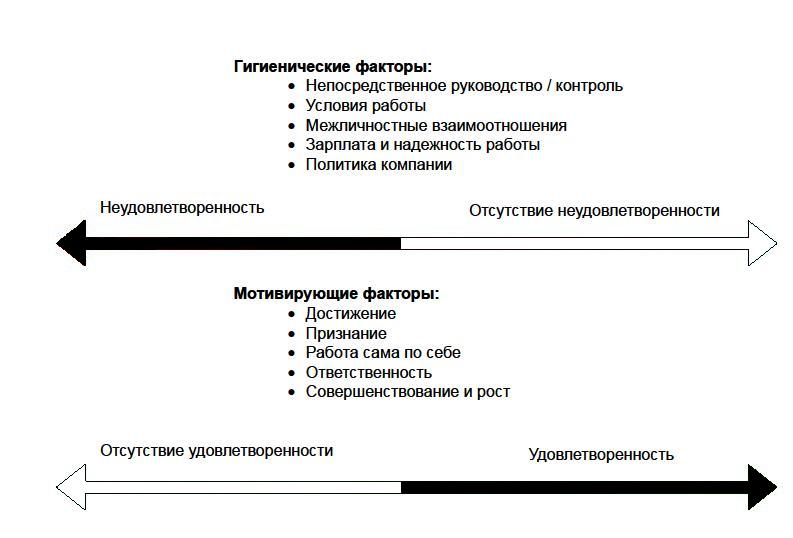
Следующая теория мотивации делает упор на потребности высших уровней. Это потребности во власти, в успехе и в причастности. Причем данные потребности нельзя считать врожденными, она были приобретены с течением жизни человека, с получением определенного набора знаний и опыта. Потребность во власти базируется на таких понятиях, как самовыражение, самоуважение и уважение.[[15]](#footnote-15) Иначе говоря, эта потребность обобщает духовные и престижные потребности иерархии Маслоу (Табл. 1). Причем людям, имеющим данную потребность, важно не столько занимать высокую позицию в компании, сколько оказывать влияние на других людей. Это энергичные, целеустремленные люди, готовые отстаивать свои позиции, взгляды и не боящиеся вступать в споры. Потребность в успехе заключается в успешном доведении до конца каких-либо дел, заданий. Здесь важнее не сам факт провозглашения успеха, а внутреннее ощущение человека, гордость за самого себя. Потребность в причастности можно ассоциировать с социальными потребностями по Маслоу, она заключается в чувстве общности с группой, хороших отношениях с коллегами, совместных заданиях, помогающих не испытывать дефицита в общении. Четвертая потребнось возникает на основе трех вышеперечисленных, она состоит в избегании неприятностей, препятствий при их реализации. Удовлетворить потребности во власти, успехе и причастности можно только с помощью нематериальных стимулов. Руководители должны понимать, что работникам необходимо доверие, возможность проявлять инициативу, они нуждаются в интересной работе, раскрывающей их творческие способности, таланты, дающей возможность построения дружественных отношений внутри коллектива.

*Табл. 1.*

*Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.[[16]](#footnote-16)*



Двухфакторная теория Фридриха Герцберга

В середине 50-х годов XX в Ф.Херцберг разработал теорию, с помощью которой было выяснено, что факторы, вызывающие удовлетворение от работы отличаются от факторов, вызывающих неудовлетворение. Первые факторы были названы мотивационными, вторые получили название гигиенических. Отсутствие гигиенических факторов оказывает отрицательное влияние на желание работать, в то время как их наличие обеспечивает стабильную работу индивида и совершенно не способствуют повышению удовлетворенности.[[17]](#footnote-17) Согласно точке зрения Герцберга, определенные гигиенические аспекты являются необходимыми, но не достаточными условиями мотивации. Итак, факторами, удерживающими на работе, или гигиеническими являются величина заработной платы, отношения в коллективе, отношения с руководством, подчиненными. С другой стороны, факторами, мотивирующими к работе, были признаны возможность проявлять инициативу, брать на себя ответственность, возможности карьерного роста, признание достижений, интересное содержание труда (Рис. 4). Таким образом, Герцберг показывает необходимость использования нематериальных стимулов, которые могут выступать как гигиенические, так и мотивирующие факторы. 

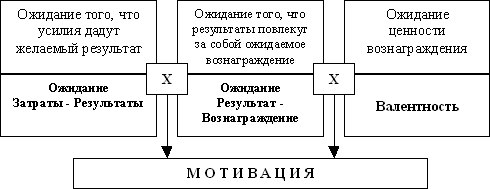
*Рис. 4. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.[[18]](#footnote-18)*

К основным процессуальным теориям относят теорию предпочтений и ожиданий Виктора Врума, теорию справедливости Стейси Адамса, модель Портера-Лоулера.

Теория предпочтений и ожиданий Виктора Врума

Данная теория строится на предположении о том, что потребности не являются единственным источником для воздействия и условием мотивации. Мотивационный эффект так же способен оказать мыслительный процесс, с помощью которого работник может оценить реальность достижения поставленной цели и возможность получения вознаграждения. Индивид должен быть уверен в том, что выбранный тип поведения способствует получению желаемого результата.

В. Врум выделяет 2 главные взаимосвязи, которые помогут проанализировать трудовую мотивацию. Взаимосвязь «Затраты труда – результаты» показывает ожидаемое соотношение между усилиями, которые затрачивает работник, и результатами, которые он получает при затрачиваемых усилиях (Рис.5). Для выполнения каждого вида работ индивид должен обладать определенными навыками, знаниями, возможностями для выполнения, соответствующим оборудованием и опытом выполнения аналогичных задач. Следующая взаимосвязь «результаты – вознаграждение» ставит во главу угла уверенность работника в том, что его усилия будут должным образом вознаграждены. Если возможность получения желаемого вознаграждения достаточно мала, человек не будет мотивирован должным образом на достижение желаемого результата.[[19]](#footnote-19) Важным пунктом является валидность или ценность вознаграждения. Согласно мнению В.Врума вознаграждение за достижение определенных результатов должно вырабатываться для каждого работника индивидуально, исходя из его потребностей. Потребности, в свою очередь, так же могут варьироваться и для их удовлетворения могут использоваться как материальные, так и нематериальные вознаграждения.



*Рис. 5.Теория предпочтений и ожиданий В. Врума.[[20]](#footnote-20)*

Теория справедливости Стейси Адамса

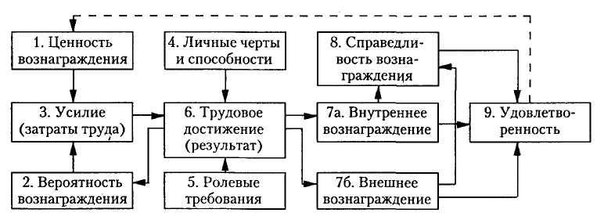
Теория справедливости предполагает, что работник сравнивает результаты своего труда и полученное вознаграждение с вознаграждением свох коллег, выполняющих такой же диапазон работ или с сотрудниками других компаний, занимающих идентичную должность (Рис. 6). Иначе говоря, работник оценивает адекватность вознаграждения затраченным усилиям и соотносит его с вознаграждением своих коллег. При этом, если работники считают, что они получают несправедливое вознаграждаение (ниже нормы), интенсивность их труда падает.[[21]](#footnote-21) Задача руководства в этом случае состоит в том, чтобы обосновать разницу в вознаграждении сотрудников и обозначить способы, которыми работник может достигнуть таких же успехов, как его коллеги.



*Рис. 6.Теория справедливости С. Адамса.[[22]](#footnote-22)*

Модель Портера-Лоулера

В 1986 г. Л. Портер и Э.Лоулер предложили теорию, базирующуюся на теории ожиданий и теории справедливости. Согласно данной модели, результативность труда индивида зависит от совокупности переменных. Первый компонент – это затраченные усилия, величина которых определяется валидностью вознаграждения и справедливостью соотношения усилия – вознаграждение. Второй компонент – способности, опыт, квалификация работника. И, наконец, третий компонент – осознание работником своей роли в процессе труда (Рис. 7). Портер и Лоулер сделали вывод о том, что результативный труд способствует удовлетворенности работника.[[23]](#footnote-23) Действительно, значимость работы, интересные задания, помогающие человеку развить свои способности и, конечно, удовлетворенность от завершения начатого дела и получения положительных результатов являются важными мотивирующими факторами, способными долгое время удерживать работника в пределах одной компании.



*Рис. 7. Модель Портера-Лоулера.[[24]](#footnote-24)*

Таким образом, в разные времена теории мотивации изучали такие ученые, как Фредерик Тейлор, Дуглас Мак-Грегор, Уильям Оучи, Абрахам Маслоу, Девид МакКлелланд, Клейтон Альдельфер, Фридрих Герцберг, Виктор Врум, Стейси Адамс, Лайман Портер и Эдвард Лоулер. Вышеперечисленные теории внесли особый вклад в изучение мотивации и стимулирования персонала организаций. Данные модели используются для диагностики мотивационного потенциала работников и разработки общих и индивидуальных систем поощрения.

1.3 Нематериальное стимулирование как средство эффективного воздействия на персонал

Как уже было сказано, методы стимулирования трудовой деятельности персонала подразделяют на материальные и нематериальные.

Считается, что по своей природе материальные и нематериальные формы стимулирования равноценны. Однако, степень их воздействия зависит от уровня развития экономики, традиций, общественного строя, а также материального положения, пола и возраста каждого конкретного человека.

Так, при разработке системы мотивации персонала, необходимо помнить, что экономическое давление — не единственный и далеко не универсальный принцип воздействия на сознательность сотрудников. С одной стороны, влияние материальных стимулов может оказаться достаточным для воздействия на работников с низкой квалификацией, выполняющих рутинную работу, не требующую больших моральных затрат и высокого профессионализма (таких как рабочие, грузчики, водители). С другой стороны, каждый работник имеет индивидуальную систему потребностей, удовлетворение которых не ограничивается получением денежных средств. Компании стараются удерживать хороших, нужных работников, формируя их приверженность организации. Лояльные сотрудники останутся в компании даже в случае организационных проблем, связанных с финансированием персонала, выплаты заработных плат, в то время как работники, удерживаемые исключительно материальными стимулами, начнут искать новую работу.

Иными словами, при всем положительном эффекте, который оказывают материальные формы мотивации, ограничение стимулирования только системой доплат и бонусных подарков не всегда приносит желаемых результатов, таких как повышение уровня лояльности сотрудников к организации и повышение эффективности труда работников. Важно помнить, что члены любого коллектива — это люди с разными жизненными ценностями и установками. Для некоторых индивидов комфротная обстановка на работе имеет гораздо большее значение, чем сумма получаемых денежных средств. Людям важны хорошие условия труда и наличие сплоченного, дружественного коллектива. А, как известно, выдача бонусов и премий сплотить коллектив не поможет.

Существует большое количество видов нематериального стимулирования сотрудников. Их можно сгруппировать согласно четырем стимулам.

1.Возможность самореализации

Проведение профессиональных конкурсов

Конкурс в организации может объявляться в разовом порядке. В этом случае, целью может быть решение конкретной проблемы организации. Конкурс может быть и постоянно действующим, направленным на поощрение любых идей, нацеленных на развитие организации. Такие мероприятия обычно организуются на предприятиях, внедривших всеобщую систему управления качеством (TQM - Total Quality Management). По результатам конкурса, все участники должны быть вознаграждены, а вот форма и размер поощрения зависят от степени вовлеченности работника в данное мероприятие и от персональных потребностей человека. Итоги конкурса также следует размещать на доске почета и в корпоративной газете, если таковая у предприятия имеется.

Стажировки и ротация

Стажировки для заинтересованных работников за счет фирмы и прочие возможности повысить свой профессиональный уровень и подчеркнуть высокий статус специалиста. Поскольку подобные люди стремятся к самосовершенствованию в своей сфере деятельности, им это может быть интересно. Используя данный вид нематериального стимулирования, компания удовлетворяет престижные и духовные потребности работника, т.е. потребности высших уровней. Таким образом, работник может почувствовать свою значимость для компании, накапливать знания и опыт для занятия более высоких спецальностей и стабильно продвигаться по карьеной лестнице.

Система наставничества

Использование системы наставничества позволяет поощрить наиболее опытных и квалифицированных специалистов. Подобная практика широко распространена в зарубежных странах, однако, в России привлечение к наставничеству расценивается скорее как способ дополнительного увеличения ответственности, связанного с еще большей загруженностью на рабочем месте. Несмотря на это, организации используют данный метод, чтобы подчеркнуть статус работника, его важность для компании и конкретного отдела.

Система наставничества способствует построению дружественных отношений между работниками, облагчает процесс адаптации новичков и расширяет зону ответственности наставника. Индивид может получить за обучение своего коллеги дополнительное вознаграждение и почувствовать себя значимой частью корпоративного пазла.

Предоставление новых возможностей

Предоставление новых возможностей включает в себя повышения сотрудников в должности, предоставление сотруднику большей самостоятельности и поручение сложных проектов и нестандартных творческих задач, которые интересно будет решать.

При применении данного вида стимулирования необходимо, чтобы люди соответствовали выполняемой ими работе. Критериями, которые часто используются при принятии решения о продвижении по службе, являются успех в работе и трудовой стаж.[[25]](#footnote-25)

1. Корпоративная культура

Поддержка репутации и авторитета компании

Если компания имеет хорошую репутацию, является популярной и её имя находится «на слуху», сотрудники, отождествляя себя с этой организацией, становятся более приверженными, гордятся своей организацией и сами собой, как людьми, причастными к её деятельности и развитию.

Формирование корпоративной культуры – очень сложный процесс. Базовыми элементами являются прописанные видение, миссия, цели, задачи компании и её имидж, который формируется исходя из отношения компании с сотрудниками, конкурентами, поставщиками, т.е. взаимодействия с внутренней и внешней средой.

Подчеркивание важной роли конкретного сотрудника

Данный вид стимулирования направлен в первую очередь на повышение лояльности сотрудников к организации. Повышение эффективности работы персонала здесь отведено на второй план. Способы, которыми руководитель может показать сотруднику его значимость могут варьироваться. Например, руководитель здоровается с сотрудником за руку, приглашает на обед для обсуждения организационных дел, приглашает на закрытую вечеринку в честь своего дня рождения, советуется с ним по важным вопросам и т. д.[[26]](#footnote-26) Более того, руководитель компании или отдела может прилюдно поздравлять работников с днем рождения, юбилеем, государственными праздниками.

1. Морально-психологический климат

Предоставление благоприятных психологических условий работы

Данный пункт включает в себя разработку удобного для сотрудника графика работы. Это может быть гибкий график перерывов в течение рабочего дня или свободный график работы в целом, возможность брать выходные дни по определенным обстоятельствам (дни рождения, свадьба, юбилеи, уход за родственником, ребенком и т.д.).

Создание благоприятного психологического климата в коллективе

Грамотные руководители могут самостоятельно разработать программу и заняться сплочением коллектива и налаживанием коммуникаций внутри организации. Однако, в условиях нехватки времени и большого диапазона заданий, требующих внимания руководства, разработка программы отдается в руки HR-отдела или же сторонней организации. Привелечение квалифицированных бизнес-тренеров не является сейчас редким явлением.

Благоприятный психологический климат создается путем применения таких методов, как: похвала и одобрение действий сотрудников; беседа с подчиненными на нерабочие темы; поздравления с днем рождения; корпоративные развлекательные мероприятия по типу праздничных вечеринок или выездов на природу.[[27]](#footnote-27) Кроме того, участие в корпоративных мероприятиях позволяет улучшить атмосферу в коллективе, повышает стремление к групповой работе, желание внести вклад в общее дело.

1. Интересное содержание работы

Соответствие содержания работы личным и профессиональным предпочтениям работника

При распределении заданий, грамотный руководитель принимает во внимание пожелания и способности работника. Для активации творческих сил сотрудников задания должны быть интересными, выполнимыми (реалистичными) и конкретными, т.е. простыми для понимания.

Поощрение инициативы

Иными словами, это стимулирование работника с помощью ослабления контроля. Сотрудники должны иметь возможность учавствовать в принятии решений, разработке внутриорганизационных проектов. Какой бы не был работник, он всегда хочет чувствовать себя частью организации и иметь возможность сделать вклад в её развитие.

Таким образом, стимулировать стремление сотрудников к улучшению своих результатов можно путем поручения работы, которая позволила бы им чаще общаться друг с другом; проведения систематических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов; поддержки неформальных групп, при условии, что они не наносят ущерба организации; обеспечения эффективной обратной связи по результатам выполнения заданий; делегирования подчиненным достаточных прав и полномочий; точного определения и реализации потенциала каждого работника.

В современных условиях роль нематериальной мотивации значительно возросла. Это связано с усилением степени влияния нематериальных поощрений на результаты труда работников. Однако, применение тех или иных методов нематериальной мотивации осложняется разнообразием мотивов, лежащих в основе трудовой активности персонала организаций. Поэтому необходимо подстраивать мотивацию под интересы конкретных работников для того, чтобы она была действительно эффективной. Иными словами, нематериальные методы мотивации должны выбираться персонально для каждого сотрудника, так как в основе мотива труда у каждого человека лежат абсолютно непредсказуемые принципы.[[28]](#footnote-28) Так, например человек, занимающий ответственную должность илиобладающий уникальными навыками, имеет достаточно высокую самооценку. Он воспринимает зарплату, которую ему выплачивают, как адекватную оплату его труда, а не как особое благо. Специалист вполне может сменить фирму, если конкуренты предложат большую зарплату, или он просто увидит для себя более интересные задачи в другой сфере деятельности, или захочет создать свой бизнес. В этом случае, только нематериальная составляющая системы мотивации компании способна удержать работника.

Таким образом, для эффективного существования любой организации необходимо сочетание в общей системе мотивации нематериального и материального компонентов. В настоящее время наблюдается тенденция перехода от поощрения работников за достижение индивидуальных показателей к стимулированию и награждению групповой деятельности.

К тому же, система стимулирования должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, и учитывать все нематериальные стимулы к труду. При эффективном применении различных видов стимулирования, можно воздействовать на такие факторы поведения сотрудников, как текучесть кадров, производительность и вовлечение в дела организации.

Выводы по главе

* В данной главе рассмотрены теоретические аспекты мотивации, включающие в себя понятие и сущность мотивации, основные теории мотивации и инструменты нематериального стимулирования, а также обозначены роль и место нематериального компонента в системе мотивации персонала.
* Для разработки эффективной системы мотивации, руководство компании должно принять во внимание мотивы деятельности индивида, сформированные под влиянием потребностей.
* Существует различие между понятиями стимулирования и мотивации. Стимулирование осуществляется с внешней стороны, с его помощью компания воздействует на сотрудников. Мотивация же является более широким понятием, включающим кроме стимулирования внутреннюю составляющую. Внутренняя мотивация – мотивация, обусловленная интересом работника к профессии, к заданиям, которые он выполняет.
* Изучение мотивации в менеджменте имеет долгую историю и может быть обобщено в содержательных и процессуальных теориях.
* Все теории внесли свой вклад в изучение мотивации и стимулирования персонала организаций. Данные модели используются для диагностики мотивационного потенциала работников и разработки общих и индивидуальных систем поощрения.
* При всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не всегда приносит желаемых результатов, таких как повышение лояльности работников к организации и повышение эффективности работы сотрудников.
* Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании.
* Все существущие инструменты нематериального стимулирования сотрудников можно объединить в четыре группы: корпоративная культура, морально-психологический климат, возможность самореализации и интересное содержание работы.
* Для успешной деятельности любой бизнес-структуры необходима разработка гибкой системы мотивации с использованием как материального, так и нематериального поощрения. Причем, некоторые элементы системы нематериального стимулирования должны быть разработаны индивидуально для каждого сотрудника, исходя из его потребностей и желаний.

Глава 2. Анализ эффективности нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела ООО предприятие «Алиди»

2.1 Общая характеристика организации

Становление компании «Алиди» произошло в 1992 году в Нижнем Новгороде. В то время компания развивалась только как дистрибьюторская компания и представляла собой маленький съемный офис, состоящий из 3-х комнат. С самого своего основания компания ориентируется на лидерство, всегда стремится вперед, к достижению новых высот. Именно поэтому, уже в 1993 году был заключен первый серьезный дистрибьюторский контракт с P&G. Работа с еще одной крупной компанией Nestle началась в 2000 году. Еще одним крупным партнером «Алиди» в рамках дистрибьюции стала Wrigley (с 2007 года). [[29]](#footnote-29)С этими компаниями «Алиди» активно сотрудничает и по сей день.

Сейчас компания занимается дистрибуцией косметики, бытовой химии, алкогольной продукции, кормов для животных, товаров для бритья и бакалейных изделий. К 2014 году количество клиентов «Алиди» достигло отметки 40 000. Это частные предприниматели, торговые сети и оптовые компании. В компании работает более 800 торговых представителей.

Выход компании на рынок контрактной логистики произошел в 2005 году. В 2009 году компания заключила контракт с М.Видео, в результате которого федеральный распределительный центр компании М.Видео был перенесен из Москвы в Нижний Новгород. К 2013-2014 годам логистические услуги стали приоритетным направлением развития компании. Компании принадлежит более 180 000 кв. м складов и более 300 единиц современного транспорта. Крупнейшие логистические центры компании находятся в таких городах, как Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород и Минск.

В 2011 году компания начала операции в Республике Беларусь, а в 2013 вышла на рынок Кении с дистрибьюторским контрактом Nestle. Кроме этого, на данный момент ГК «Алиди» представлена в 21 регионе России.

Главной ценностью компании «Алиди» являются люди, работающие в ней. Компания истинно ценит своих сотрудников, обеспечивая хорошие условия работы, предоставляя льготы и вознаграждая работников за особые достижения. Компания ценит в сотрудниках такие качества, как честность, коммуникабельность, умение и желание работать в команде, желание развиваться, инициативность и креативность.

Принципы компании можно охарактеризовать как стремление к постоянному росту, внимательное отношение к клиентам, конкурентам и партнерам, достижение поставленных целей и уважение. Без уважения к подчиненным невозможно построить доверительные отношения и понять их нужды. Отсутствие понимания ведет к понижению эффективности управленческих решений. А неэффективная деятельность компании ведет к потере прибыли. Более того, ГК «Алиди» предпочитает учиться на опыте компаний-конкурентов, избегая собственных ошибок.

Миссия компании состоит в поддержании высокого уровня сервиса и конкурентных цен с помощью современных технологий и большого масштаба операций.[[30]](#footnote-30)

Стратегия «Алиди» на 2014 год представлена тремя последовательными шагами: продавать больше, работать проще и быть профессионалом. Увеличение продаж компании планируется за счет роста прибыли в направлении «Общая дистрибуция» и географического расширения бизнеса. Упрощение работы включает в себя внедрение автоматизированной системы доставки, сокращение себестоимости операций и повышение качества управления запасами. Профессионализм вырабатывается благодаря распространению среди сотрудников корпоративного кодекса и развитию системы стимулирования работников, которая включает разработку новых материальных и нематериальных стимулов.

Генеральным директором ГК «Алиди» с 2006 года является Петр Демченков, дважды вошедший в рейтинг лучших топ-менеджеров Санкт-Петербурга, победитель национального этапа конкурса «Предприниматель года» в 2011 году.

Да и сама компания не отстает от известного и амбициозного генерального директора, развиваясь под его началом быстрыми темпами. Своей привлекательностью для потенциальных сотрудников «Алиди» неоднократно покоряла порталы «Headhunter» и «Superjob». Компания дважды входила в ТОП-15 «Лучший работодатель России». Согласно национальному ежегодному рейтингу «Логистический оператор России» компания «Алиди» удерживает позиции лидера на протяжении пяти лет.[[31]](#footnote-31)

Общая численность сотрудников ГК «Алиди» составляет 5600 человек, 1050 из которых – сотрудники филиала Нижнего Новгорода. Генеральный директор, Петр Демченков, имеет в подчинении 11 директоров, функционал которых варьируется в зависимости от направления деятельности, за которое каждый из них отвечает. Заместитель генерального директора занимается вопросами оперативного управления всей сетью. Финансовый директор отвечает за делопроизводство и документооборот, разрабатывает финансовую политику. Генеральный директор по направлению Восточная Африка занимается развитием направления и расширением географии деятельности. Также отдельно выделены директор направления Procter and Gamble и региональный директор региона Москва. Коммерческий директор ГК «Алиди» занимается развитием ключевых направлений и маркетингом. Кроме него, в компании важную позицию занимает коммерческий директор, напрямую занимающийся направлением общей дистрибуции. Управленческую верхушку замыкают директор по логистике, по информационным технологиям, по безопасности и директор по персоналу.

*Рис. 8. Структура отдела по работе с персоналом*

Все филиалы и подразделения компании разделены на четыре дивизиона. Дивизион «Центр» включает в себя 9 филиалов, в т.ч. Нижегородский филиал. Дивизион «Норд» представлен 11 филиалами, крупнейший из которых расположен в Санкт-Петербурге. Дивизион «Москва» состоит из одного единственного филиала. Последний дивизион, «Вест», представляет деятельность компании в Республике Беларусь, главный филиал данного направления находится в Минске. С 2013 года компания начала работу в Восточной Африке (Кении). За работу в этом направлении отвечает один из управленческой команды ГК «Алиди» - Илья Патралов.

Всего по группе компаний в отделе по персоналу работает около 50 сотрудников. Структуру отдела мы схематично отразили на рисунке 8. Во главе отдела (по всей группе компаний) стоит директор по персоналу. Ему подчинены 4 региональных менеджера, каждый из которых отвечает за деятельность отдела в четырех дивизионах – Вест, Норд, Центр, Москва. В подчинении у каждого из них менеджеры, чьи подчиненные – специалисты по работе с персоналом. В Нижегородском филиале – 6 специалистов по работе с персоналом (всего в HR-отделе Нижнего Новгорода 7 человек). Функционал сотрудников HR-отдела включает в себя: кадровое делопроизводство, подбор, найм персонала, а также проектную работу (мероприятия по немонетарной мотивации).

Сейчас, ГК «Алиди» старается концентрироваться на своей ключевой деятельности. Главным преимуществом компании, позволяющим устанавливать долгосрочные контракты с партнерами, является возможность оказания комплексных услуг, включающих все шаги по доведению товара со складов до конечного потребителя.

2.2 Методология исследования системы нематериального стимулирования и мотивационного климата в HR-отделе компании «Алиди»

Для исследования системы мотивации и диагностики мотивационного климата чаще всего используются общенаучные методы, такие как опросы (метод анкетирования и метод интервью), наблюдение и анализ действующей документации той или иной компании. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. Выбор метода исследования зависит от желания исследователя, простоты обработки результатов и количества времени, отведенного на проведение исследования.

Анализ действующей документации предприятия позволяет получить необходимую информацию о работе компании, получить четкое представление о системе материального и нематериального стимулирования.

Работа с документацией имеет свои плюсы:

* Получение точной, структурированной информации.

В отличие от интервью и анкетирования, данный метод дает возможность получить наиболее достоверную информацию. Используя данный метод, исследователь не потеряет часть информации, он в любую минуту может еще раз заглянуть в документы и проверить обработанные данные.

* Информация может быть обработана как количественно, так и качественно.

Иными словами, исследователь может собственноручно выбирать способ обработки данных и получить качественные и количественные характеристики.

Минусами применения данного метода могут служить:

* Информация, изложенная в документах, может не соответствовать действительному положению вещей в организации.

Информация может оказаться устаревшей или же теоретические аспекты деятельности компании могут значительно расходиться с практическими.

* Нельзя сделать вывод о том, как сотрудники воспринимают то или иное изучаемое явление.

Например, если мы анализируем мотивационный климат организации, важно взять во внимание то, как именно действуют стимулы на сотрудников, что является более эффективным и чего не хватает сотрудникам для полной удовлетворенности работой.

Однако, любое исследование должно начинаться с изучения документов, что позволяет исследователю осуществлять предварительное знакомство с темой. Поэтому, для получения точной и структурированной информации о существующей системе стимулирования персонала, наряду с интервью, нами был использован анализ документов ООО «Алиди».

Наблюдение, как метод исследования, представляет собой прямую регистрацию событий очевидцем действий. Данным методом собираются первичные эмпирические данные. Используя наблюдение, исследователь регистрирует значимые для своего исследования события.[[32]](#footnote-32)

Наблюдение может быть стандартизированным и нестандартизированным. Стандартизированное наблюдение осуществляется с помощью заранее разработанной инструкции, которая включает в себя события, подлежащие наблюдению и критерии наблюдения. Нестандартизированное наблюдение, в свою очередь, не содержит четкой инструкции и служит для определения и понимания проблем. В этом случае, регистрация результатов осуществляется в свободной форме.

Существует еще одна важная классификация наблюдений: включенные и невключенные. При невключенном наблюдении исследователь не имеет права вмешиваться в ход событий (задавать вопросы), иными словами, исследователь находит­ся вне изучаемого объекта. Главным условием для исследователя при включенном наблюдении является его участие в трудовой деятельности компании или отдела, исследование которого он проводит.

Преимуществами использования данного метода являются:

* Гибкость метода.

Наблюдение проводится в любое удобное для исследователя и исследуемых время. Исходя из этого, данные могут быть получены оперативно.

* Возможность получения «свежей» информации.

В сочетании с анализом документации, наблюдение позволяет увидеть те или иные процессы в компании воочию и посмотреть насколько применяются в практике разработанные теоретические концепции.

Недостатками наблюдения могут быть:

* Длительная обработка результатов (для наблюдения большой совокупности).
* Присутствие наблюдателя (включенное наблюдение) может сказаться на достоверности полученных результатов.
* Наблюдение может быть субъективно.

Результаты наблюдения могут в большой степени зависеть от субъективной точки зрения наблюдателя.

Основными опросными методами являются анкетирование и интервью.

Анкета – это упорядоченный по содержанию и форме набор вопросов и высказываний в виде опросного листа, вопросника.[[33]](#footnote-33) Формировать анкету нужно таким образом, чтобы респонденты не тратили большого количества времени на её заполнение. Более того, интерес к вопросам анкеты должен нарастать по мере её заполнения. Язык анкеты должен быть понятен респондентам, в целом, анкета должна выглядеть аккуратно и не массивно.

Вопросы анкеты могут быть закрытыми (с вариантами ответа) и открытыми (респондент может сам придумать и вписать вариант). Чаще всего анкеты содержат вопросы смешанного типа (сочетание открытых и закрытых).

Различают групповое и индивидуальное анкетирование.[[34]](#footnote-34) При групповом анкетировании исследователь объясняет правила заполнения анкеты сразу нескольким опрашиваемым. Такие анкеты заполняются в присутствии исследователя, что способствует быстрому получению результата и обработке информации. При индивидуальном анкетировании опрашиваемый получает анкету на руки (на электронную почту) для заполнения в свободное время или же правила заполнения анкеты объясняются индивидуально и анкетер ждет заполнения анкет на месте. По способу распространения анкет различают: раздаточную анкету (раздается респондентам самим анкетером); почтовую (рассылается по почте) и прессовую (публикуется в газете или журнале).

Анкетирование имеет ряд преимуществ:

* Широкий охват аудитории;
* Минимальная степень влияния исследователя на респондента;
* Простой для организации метод.

К недостаткам проведения анкетного опроса можно отнести:

* Анонимность (с другой стороны, при анонимности опроса, респонденты не боятся отвечать то, что думают на самом деле);
* Замена респондента (несамостоятельность заполнения, влияние окружения опрашиваемого);
* Процент невозврата анкет (при раздаче анкет для заполнения в свободное время).

Интервьюирование – способ проведения социологических опросов как целенаправленной беседы интервьюера и опрашиваемого.[[35]](#footnote-35)

При проведении интервью нужно взять во внимание несколько факторов. Во-первых, интервьюер не должен показывать свое мнение по тому или иному вопросу интервью, не должен дискутировать с респондентом. Иначе говоря, влияние интервьюера на респондента должно быть минимальным.

Существует несколько важных классификаций интервью.

По количеству участников интервью бывают индивидуальные, групповые и массовые. При индивидуальном интервью, опрос одного респондента проводит один интервьюер. В групповом интервью могут участвовать более двух человек, в то время как в массовом – больше сотни респондентов.

Также, интервью принято разделять на стандартизированные и нестандартизированные (свободные). Стандартизированное интервью, предполагает заранее сформулированные вопросы и чёткую последовательность, в которой они задаются. При свободном интервью интервьюер следует лишь общему плану, задавая различные вопросы по складывающейся ситуации. Благодаря своей гибкости данный вид интервью располагает к более близкому и доверительному контакту между интервьюером и респондентом по сравнению со стандартизированным интервью.

Достоинства интервью:

* Получение более глубокой информации.
* Оценка реакций на тот или иной вопрос респондента (метод помогает отследить действительное отношение респондента к тому или иному явлению с помощью проявлений невербальной коммуникации).

Недостатки интервью:

* Давление интервьюера.
* Респондент не имеет достаточного количества времени для продумывания ответа.
* Трудности при систематизации результатов.

Исследование существующей системы мотивации «Алиди» и анализ мотивационного климата отдела по работе с персоналом были проведены с помощью таких методов как интервью, анкетирование и анализ действующей документации.

Для получения информации о системе стимулирования сотрудников ООО предприятие «Алиди» нами был использован метод интервью. Руководитель отдела – Полянина Татьяна Александровна – ответила на все интересующие нас вопросы, рассказала о работе отдела, о необходимости и специфике использования нематериальных стимулов в HR-отделе и в организации в целом.

Разработанное интервью включает в себя вопросы двух блоков. Общий блок состоит из вопросов, касающихся функционирования ООО «Алиди» в целом. Специальный блок представляет собой вопросы, относящиеся к работе HR-отдела (См. прил. 1).

Для диагностики мотивационного климата в HR-отделе компании нами был выбран метод анкетирования. В анкетном опросе приняли участие все сотрудники отдела по работе с персоналом. Данный метод помог выявить иерархию потребностей сотрудников отдела и увидеть эффективность используемых материальных и нематериальных стимулов (См. прил.2).

2.3 Анализ действующей системы нематериального стимулирования в компании «Алиди»

Обработка результатов интервью и анализ информации, содержащейся на сайте компании и в корпоративных документах, позволила получить следующие данные:

1. Стимулирование персонала является очень важным аспектом организации деятельности сотрудников компании.

Главными принципами политики мотивации компании являются прозрачность, гибкость и социальная справедливость. Прозрачность политики мотивации позволяет держать сотрудников в курсе их достижений. Каждый работник точно знает, почему он вознагражден так, а не иначе, за что он вознагражден и как добиться подобного или лучшего результата в будущем.

Основными целями мотивационных программ являются:

* Достижение высоких результатов работы сотрудников;
* Увеличение производительности работы компании в целом;
* Повышение качества производительности работника и компании;
* Выражение благодарности сотрудникам за достижения.

1. Формирование программы стимулирования работников происходит исходя из проблем, с которыми сталкивается компания в тот или иной период.

ООО «Алиди» успешно применяет политику ситуационного менеджмента, что позволяет своевременно и эффективно реагировать на возникшие проблемы или же вовсе предотвращать их.

Выявлению проблем способствует диагностика мотивационного климата организации. Происходит ежегодный опрос мнений сотрудников для выявления степени удовлетворенности работой. Обработка результатов анкетирования позволяет выявить отделы с наиболее низкой удовлетворенностью. Далее, используя метод фокус-групп, HR-отделы разрабатывают комплекс мер для улучшения ситуации.

1. В компании одновременно действуют система материального и нематериального стимулирования.

Политика мотивации, прописанная в корпоративном кодексе компании, представляет собой сочетание материальных и нематериальных стимулов.

Материальные стимулы включают прямые стимулы (базовый оклад, премии, учитывающие эффективность труда и премии за дополнительный объем работ) и косвенные (отчисления в пенсионный фонд, оплата больничных листов, оплата отпусков, компенсация мобильной связи, доставка и питание для сотрудников на складских комплексах, материальная помощь, в соответствии с системой льгот и компенсация за эксплуатацию автотранспорта).

Нематериальные и материальные стимулы воздействуют на удовлетворенность сотрудников. Соотношение, в котором они используются, варьируется для каждого работника организации.

Действительно, каждый индивид имеет собственную иерархию потребностей. Компания «Алиди» старается определить наиболее существенные потребности и предоставить возможности для их удовлетворения.

1. В компании «Алиди» ежегодно проводятся мероприятия для сплочения коллектива и налаживания коммуникаций между отделами компании.

В ходе интервью, Татьяна поделилась с нами некоторыми проектами, реализующимися в компании.

1 раз в квартал в каждом филиале реализуется проект «Спасибо сотрудникам!». В рамках проекта сотрудники вовлекаются в реализацию стратегии путем получения информации от руководителей о планах и событиях компании. На данном мероприятии, к тому же, происходит чествование профессиональных достижений сотрудников.

Проект «Пицца-day» предоставляет возможность в спокойной, дружественной обстановке обсудить текущие события компании. Такое мероприятие позволяет лидерам подразделений обменяться мнениями и взглядами на деловые и личные вопросы, наладить общение. Проект реализуется 1 раз в квартал.

День чистоты или «Алидийский день чистоты» происходит в апреле каждого года. Он направлен на приведение в порядок рабочего места сотрудника, уборку территории и помещении «Алиди» и сплочение коллектива.

Семейный праздник «Сезоны Алиди» - новый проект компании, планируемый к реализации в 2014 году. Целями проведения праздника являются: знакомство участников мероприятия с корпоративной культурой компании, объединение работников склада и офиса и создание условий для их неформального общения и членов их семей. Игры, спортивные мероприятия, мастер-классы, проводимые в рамках проекта «Сезоны Алиди», помогают компании повысить лояльность сотрудников.

Существует четыре «алидийских сезона» по количеству времен года: весна, лето, осень, зима. В зависимости от выбранного времени, меняется стилистика семейного праздника. Темы для «алидийских сезонов»: «Алидийская масленица» (весна), «Ягодная АЛИДИ» (лето), «Алидийская шарлотка» (осень), «Алидийский Айс» (зима). Филиалы самостоятельно выбирают удобное для проведения время года.

1. Самым эффективным методом нематериального стимулирования в компании считается проведение мероприятий для поддержки морально-психологического климата и сплочения коллектива.

Руководитель отдела по работе с персоналом утверждает, что проведение корпоративных мероприятий способствуют построению хороших взаимоотношений между сотрудниками, что, в свою очередь, влияет на процесс коммуникации внутри компании. Налаженная система коммуникаций помогает решать организационные проблемы быстро и эффективно.

1. В компании применяется демократичный стиль руководства

Стиль лидерства, применяемый руководством компании, можно охарактеризовать как демократичный, хотя отношения между работниками разного уровня достаточно формализованы. Это объясняется сложностями контроля, связанными с размерами организации.

1. «Алиди» имеет свой собственный корпоративный стиль и традиции

Основой корпоративного стиля компании является корпоративный кодекс, в котором описаны:

* Миссия, принципы, ценности компании.
* Свод правил корпоративной этики (нормы профессиональной этики, отношение компании к клиентам и партнерам, отношения компании с органами государственной власти, политическими партиями, правила электронной переписки и дресс-код).
* Кадровая политика (политика найма, адаптации, обучения и развития, мотивации, социальная политика и политика карьерных передвижений).

Главной ценностью «Алиди» являются люди, персонал компании. Компания поощряет инициативность, новые идеи, стремление к профессиональному развитию работников и умение работать в команде.

Свод правил корпоративной этики, действующий в компании, содержит обязанности сотрудника, закрепленные за ним в трудовом договоре. Данный документ позволяет контролировать, оценивать персонал по критериям, основанным на принципах и ценностях компании, снизить количество конфликтов в организации, улучшить микроклимат в коллективе и упростить процесс принятия кадровых решений.

Глава «Нормы профессиональной этики» содержит пункты, описывающие отношение компании к сотрудникам, ожидания компании от сотрудников, нормы общения сотрудников внутри компании, нормы поведения менеджеров компании, нормы поведения при конфликте интересов.

В общении между сотрудниками компания поддерживает уважительное отношение к каждому, независимо от расовой, национальной принадлежности, пола, возраста, семейного положения, политических предпочтений и опыта работы. Сотрудники компании, со своей стороны, должны действовать исключительно в интересах компании и избегать любого конфликта интересов.

При общении с подчиненными менеджеры компании должны использовать гибкий стиль руководства. Он представляет собой сочетание требовательности и дисциплины со справедливостью и демократизмом.

Прописанные правила электронной переписки регламентируют общение, помогают избежать возможных конфликтов и построить уважительные отношения с коллегами.

Основными принципами дресс-кода ГК «Алиди» являются соблюдение делового стиля одежды для офисных работников, ношение специальной одежды в операционных подразделениях, где это требуется по условиям охраны труда и техники безопасности, опрятный внешний вид.

Кроме того, компания имеет собственный разработанный шрифт, корпоративный журнал, газету и информационный интернет-портал.

Портал [www.myalidi.ru](http://www.myalidi.ru) содержит информацию по предстоящим и проведенным корпоративным праздникам, о достижениях компании и её сотрудников, новости компании и свежую информацию о программах переквалификации. Доступ к порталу имеют все сотрудники ГК «Алиди», имеющие персональный компьютер.

Газета «Наши новости» выпускается 1 раз в месяц и распространяется по электронной почте и в печатном виде на информационных досках. В газете освещаются различные стороны жизни компании, предоставляются актуальные новости, истории продвижения сотрудников. Кроме того, газета содержит информацию о днях рождения сотрудников и дает возможность сотрудникам разных отделах заочно познакомиться друг с другом (рубрика «Алиди в лицах»).

Журнал «Команда Алиди» выпускается 1 раз в год и распространяется в печатном виде во всех филиалах компании. Журнал рассказывает о новых проектах компании, карьерных возможностях, возможностях стажировок и самообучения и показывает положение компании на рынке, её место, цели и стремления.

Более того, каждый сотрудник компании может принять участие в подготовке материалов корпоративных изданий. Компания приветствует инициативу работников, поощряет творческую активность, предоставляя работникам возможность самореализации.

Корпоративные традиции компании «Алиди» включают в себя празднование Нового года, 8 марта, 23 февраля и Дня рождения компании.

Новый год празднуется в каждом филиале, но в единой для всей компании концепции. Каждый год существует единая идея, которая объединяет всех сотрудников разных филиалов и в виде фильмов, видеотрансляции более 5000 сотрудников отмечают праздник вместе и понимают, что они одна команда. На Новый год существует традиция чествовать лучших сотрудников по результатам работы, данным сотрудникам вручаются дипломы и памятные подарки.

Не менее важными праздниками являются 23 февраля и 8 марта. Поздравление коллег проходит в рамках единой идеи и программы, которая реализовывается во всех филиалах компании (допускается корректировка сценария и программы с учетом особенностей филиала). Примеры: «Окно в Париж» (празднование 8 марта во французском стиле), «Золотой запас фирмы» (празднование 23 февраля, выявление самых ярких представителей сильной половины компании и демонстрация их на «Аллее звезд АЛИДИ»).

Каждый год в августе сотрудники филиалов празднуют День рождения компании. В каждом филиале на открытой площадке собираются все сотрудники, участвуют в спортивных мероприятиях, что способствует сплочению команды. Награждаются сотрудники со стажем работы 5-10-15-20 лет памятными значками.

1. Главным документом, определяющим отношение компании к персоналу, является «Кадровая политика», который включает такие элементы, как политика найма, политика адаптации, обучения и развития, мотивации, социальная политика и политика карьерных передвижений.

Документ «Кадровая политика» разработана для своевременного обеспечения компании персоналом, рационального использования кадрового потенциала и повышения эффективности работы сотрудников.

Компания «Алиди» имеет собственную политику найма. На позиции менеджерского уровня «Алиди» отдает предпочтение кандидатам из числа работающих сотрудников. Более того, компания не рассматривает прием лиц, состоящих в родстве с сотрудниками, если оба работника будут находиться в одном или смежных подразделениях и если позиции подчинены друг другу.

Политика адаптации в «Алиди» представляет собой заранее разработанную программу: знакомство с компанией, организационное объявление о новом сотруднике, welcome-тренинг, адаптационные мероприятия и систему наставничества. Кроме того, адаптация делится на 2 этапа: социальную и профессиональную адаптацию. Социальная адаптация предполагает формирование у сотрудника лояльности к компании. Профессиональная адаптация, в свою очередь, может быть описана как процесс включения работника в новую профессиональную среду.

Кроме того, компания разработала систему обучения сотрудников. Цели обучения сотрудников могут варьироваться: повышение качества работы сотрудников, повышение уровня корпоративных компетенций, развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв и повышение профессиональной квалификации по функциональным темам. Система обучения реализуется с помощью таких инструментов, как наставничество, корпоративный тренинг, вэбинар, брошюры из корпоративной библиотеки, внешние тренинги.

Социальная политика компании разработана для достижения двух целей: оказания материальной помощи работникам в кризисных ситуациях и предоставление персональных дней (отгулов) и внеочередных дней отпуска. Это так называемый пакет социальной защищенности для сотрудников, позволяющим удовлетворить потребность в безопасности, уверенности в завтрашнем дне и стимулировать работников быть более лояльными к организации.

Политика карьерных передвижений осуществляется в компании с помощью таких механизмов, как ротация и релокация. Ротация рассматривается как плановое служебное перемещение или изменение должностных обязанностей работника. В то время как релокация представляет собой перевод сотрудника на новое место работы, которое требует изменения его места жительства. При релокации работнику предоставляются компенсации и льготы, а при повышении или горизонтальном перемещении – услуги наставника или коуча.

В общем виде программу нематериального стимулирования, разработанную в компании, можно представить в виде таблицы (Табл.2).

*Табл. 2*

*Программа нематериального стимулирования сотрудников ГК Алиди*

|  |  |
| --- | --- |
| **Стимул** | **Проявления** |
| Возможности самореализации | Проведение профессиональных конкурсов;  Ротация и релокация;  Система наставничества;  Возможности карьерного роста. |
| Сильная корпоративная культура | Собственный корпоративный стиль;  Прописанные нормы корпоративной этики;  Прозрачность кадровой политики;  Имидж компании. |
| Комфортный морально-психологический климат | Демократичный стиль руководства;  Проведение корпоративных мероприятий;  Рекомендательные и благодарственные письма. |
| Интересное содержание работы | Поощрение инициативы;  Соответствия содержания работы личным и профессиональным предпочтениям работника. |

После ответа на вопросы общего блока, Татьяна Александровна Полянина более подробно рассказала о работе HR-отдела. В данный момент, в кадровом отделе компании нижегородского филиала работают 7 человек. Всего, в компании «Алиди» насчитывается более 50 сотрудников отдела. Повышенная текучка кадров в отделе не наблюдается. Стаж сотрудников отдела в среднем составляет 1,5 года. На вопрос об удовлетворенности работников заработной платой, Татьяна ответила, что довольных заработной платой сотрудников не бывает. Работники компании амбициозны, что означает наличие у них желания к постоянному развитию, улучшению благосостояния и профессиональной компетентности. Тем не менее, специалисты компании проводят ежегодный мониторинг заработных плат, который позволяет установить достойный уровень заработной платы для каждого сотрудника. Сотрудникам отдела предоставляются бонусы, льготы на общих основаниях. Особое внимание уделяется стимулированию работников с помощью оказания услуг членам их семей. Например, дети работников в возрасте до 15 лет получают новогодние подарки, а летом ездят в лагеря за счет компании. Татьяна, как руководитель HR-отдела, приветствует инициативу, однако не предоставляет возможности сотрудникам участвовать в принятии управленческих решений, потому что ответственность за такие решения находится на плечах руководства. Адаптацией и обучением сотрудников HR-отдела занимается руководитель отдела, ротация используется исключительно в плане распределения обязанностей. Работники отдела универсальны, что позволяет им заменять друг друга в случае болезни или непредвиденных обстоятельств. Общие собрания сотрудников отдела кадров проходят еженедельно. Татьяна общается с подчиненными в формальном стиле. По её мнению, тот или иной стиль лидерства нужно применять ситуационно, когда-то нужно быть авторитарным лидером, чтобы организовать и контролировать работу наилучшим образом, а когда-то демократичным для удержания обратной связи и поддержания комфортного морально-психологического климата.

Прохождение производственной практики в данной компании позволило ответить на вопрос о сплоченности коллектива. В отделе сложилась комфортная атмосфера, работники дружелюбны по отношению друг к другу.

В силу специфики работы отдела, численности сотрудников и объема задач, возложенных на кадровый персонал, нематериальное стимулирование данного HR-отдела имеет свои специфические особенности. В таблице 3 мы отразили, каким образом реализуются стимулы для сотрудников HR-отдела.

*Табл. 3*

*Нематериальные стимулы, действующие для сотрудников HR-отдела*

|  |  |
| --- | --- |
| **Стимул** | **Проявления** |
| Возможности самореализации | Ротация в плане обязанностей;  Возможности карьерного роста. |
| Сильная корпоративная культура | Собственный корпоративный стиль;  Прописанные нормы корпоративной этики;  Прозрачность кадровой политики;  Имидж компании. |
| Морально-психологический климат | Проведение корпоративных мероприятий |
| Интересное содержание работы | Поощрение инициативы;  Соответствия содержания работы личным и профессиональным предпочтениям работника. |

Возможности самореализации представляют собой гибкое распределение заданий, позволяющее сотрудникам получить навыки в разных аспектах работы кадрового персонала. Работники, накопившие большой трудовой стаж и отличившиеся качественным и своевременным выполнением заданий, получают повышение.

На эффективность работы сотрудников HR-отдела оказывает влияние сильная корпоративная культура. Особенный стиль, популярность компании, ясность и соблюдение правил корпоративной этики делают работников лояльными к организации. Персонал отдела чувствует гордость за компанию «Алиди» и гордится своей принадлежностью к ней.

На морально-психологический климат внутри отдела оказывают влияние корпоративные мероприятия, на которых сотрудники отдела могут почувствовать себя единой командой и построить дружеские взаимоотношения.

Стимул «Интересное содержание работы» реализуется через поощрение инициативы и соответствие содержания работы личным и профессиональным предпочтениям работника.

В ходе исследования нами был продиагностирован мотивационный климат в HR-отделе компании. Диагностика была проведена с помощью анкетирования сотрудников в количестве 7 человек. Анкета включала вопросы как закрытого, так и открытого характера, выдавалась индивидуально каждому сотруднику так, чтобы он мог её заполнить в свободное время, не отвлекаясь от прямых обязанностей.

Удобный график работы, возможность самореализации, получение новых знаний и опыта – мотивационные факторы, имеющие наибольшее значение для сотрудников HR-отдела. Наименьшее значение, в свою очередь, имеют такие факторы, как социальный пакет и корпоративная культура. Таким образом, можно сделать вывод, что для работников кадрового отдела наиболее существенными нематериальными стимулами являются возможность самореализации и интересное содержание работы.

В процессе обработки анкет было выявлено, что морально-психологический климат в отделе по работе с персоналом имеет высокую положительную оценку, что связано со сплоченностью сотрудников отдела, их хорошим отношением друг к другу и фактором взаимопомощи.

На вопрос анкеты, касающийся характеристик труда, присущих работе, сотрудники HR-отдела однозначно ответили, что в отделе сложился дружный коллектив, благоприятный психологический климат, но они совсем не имеют самостоятельности в выполнении работ и напряженность их труда очень высока. Работники перегружены заданиями, им необходимо время на восстановление сил.

Оценив ответы на вопросы, касающиеся блока «Интересное содержание работы», мы сделали вывод, что содержание работы полностью соответствует профессиональным предпочтениям работников. Все респонденты ответили, что занимаются в компании тем, что они любят больше всего, считают справедливыми решения руководства и чувствуют стабильность и уверенность в завтрашнем дне, работая в этой компании. Лояльность сотрудников отдела к компании оставляет желать лучшего.

Некоторые ставят превыше всего потребность в достойной заработной плате и утверждают, что могут сменить место работы, если им будут предложена более высокая ставка. Другие отвечают, что поменяют работу только в том случае, если на другом месте у них будет больше возможностей раскрыть свои потенциал, повысить квалификацию. Работникам не хватает профессиональных конкурсов, помогающих реализовать себя, показать свои способности и умения. Сотрудники кадрового отдела стремятся научиться выполнять порученные задания более качественно.

Корпоративная культура компании «Алиди» сформирована и достаточно хорошо развита. В корпоративном кодексе описаны модели поведения, которые приветствуются в компании, правила и принципы отношений с коллегами, органами государственной власти, партнерами и т.д. Этот документ является основой корпоративной культуры. Однако, несмотря на хорошо разработанный свод правил, сотрудники HR-отдела не считают корпоративную культуру важным элементом системы нематериального стимулирования. По их мнению, организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, она жестко структурирована, а выполнение разного рода заданий в ней строго контролируется. Благодаря большому количеству совместных корпоративных праздников, коллектив компании выглядит как семья, кажется, что работники имеют много общего. Однако, из-за масштабов компании, сотрудники, работая в одном помещении, могут быть даже не знакомы друг с другом, не говоря уже о коллегах по отделу из других филиалов. Более того, работники не отмечают высокого уровня лояльности к компании, допускают возможность ухода из нее при получении более выгодного предложения.

Выводы по главе

* ГК «Алиди» – крупнейшая компания, занимающаяся логистикой и предоставляющая услуги дистрибьюции товаров мировых лидеров, таких как Nestle, Procter and Gamble и Wrigley.
* В настоящее время существует множество методов анализа мотивационного климата в организациях, каждый из которых является, по сути уникальным, так как применяется в зависимости от множества факторов, которые специфичны для отдельной организации, для конкретного подразделения, и для каждой конкретной ситуации.
* Исследование существующей системы мотивации и анализ мотивационного климата отдела по работе с персоналом были проведены с помощью таких методов как структурированное интервью, индивидуальное анкетирование и анализ действующей документации.
* Было выявлено, что в компании одновременно действуют система материального и нематериального стимулирования.
* Самым эффективным методом нематериального стимулирования в целом по компании считается проведение мероприятий для поддержки морально-психологического климата и сплочения коллектива.
* Для работников кадрового отдела наиболее существенными нематериальными стимулами являются возможность самореализации и интересное содержание работы.
* У сотрудников HR-отдела в настоящее время актуализирована потребность в самореализации, желание развиваться в профессиональной сфере, наращивать знания и опыт.
* Содержание работы полностью соответствует профессиональным предпочтениям работников, однако сотрудники стремятся к большей самостоятельности, готовы брать ответственность.
* Уровень лояльности работников к компании находится на уровне ниже среднего. Они готовы поменять место работы в случае более выгодного предложения.
* Таким образом, по результатам исследования было выявлено, что в организации имеются значительные резервы в области усовершенствования системы нематериальной мотивации для сотрудников HR-отдела.

Глава 3.Рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования для сотрудников HR-отдела «Алиди»

3.1 Мероприятия по совершенствованию действующей системы нематериальной мотивации

По результатам предыдущей главы можно сделать вывод о том, что важными нематериальными стимулами для сотрудников HR-отдела являются возможности самореализации и интересное содержание работы. Созданы достаточно комфортные морально-психологические условия для работы сотрудников, тем не менее, работники отдела испытывают стресс из-за перегруженности обязанностями. Корпоративная культура «Алиди» достаточно сильная, однако, не оказывает существенного влияния на удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников работой.

Далее, мы представляем предложения по совершенствованию системы нематериальной мотивации. Это разработка профессиональных конкурсов, внедрение системы наставничества и стажировок, разработка комплекса тренингов, проведение семинаров для осведомления сотрудников отдела о планах развития компании, о её тактических и стратегических целях, присуждение почетных званий за особый вклад в работу и оснащение корпоративного портала материалами для самообучения.

1. Профессиональные конкурсы как способ самореализации сотрудников

Результаты анкетирования сотрудников HR-отдела показали, что хорошим стимулом к повышению уровня удовлетворенности работников может служить проведение профессиональных конкурсов. Такие конкурсы проводятся для достижения целого ряда целей. Это может быть:

* обмен опытом между сотрудниками разных филиалов компании/внутри одного филиала;
* развитие творческих навыков работников;
* рост профессионального мастерства сотрудников отдела;
* освоение новых программ, методик;
* налаживание коммуникаций между сотрудниками (внутри отдела одного филиала или же между сотрудниками, работающими в разных филиалах);
* самообразование.

Примеры профессиональных конкурсов для сотрудников HR-отдела представлены ниже.

* Конкурс на лучшее объявление об образовавшейся вакансии

Известно, что на некоторые вакансии из-за их специфических особенностей (необычного функционала, неудобного графика) очень сложно найти кандидатов, готовых приехать на собеседование.

Единственным верным решением в такой ситуации будет грамотное представление открытой вакансии. Объявления на таких сайтах, как Headhunter, Superjob, часто однотипны и скучны. Поэтому сотрудники HR-отдела могут проявить свои творческие способности и создать привлекательное объявление. Креативность работников поможет заинтересовать посетителей сайтов и обеспечить своевременное закрытие вакансии.

Так, компания «Алиди» испытывает трудности при наборе на вакансию оператора ПК. Главной проблемой является неудобный график работы. Он представляет собой чередование дневных и ночных смен. Наличие ночных смен крайне неудобно для потенциальных работников, имеющих семьи. В свою очередь, дневные смены совсем не подходят для студентов очного отделения, желающих подработать. Поэтому сотрудники HR-отдела могли бы создать два разных объявления или прописать возможность выбора только ночных или только дневных смен. Кроме того, работа на такой должности достаточно монотонна, поэтому хорошим способом повысить интерес кандидатов к вакансии, было бы яркое, интересное представление обязанностей работника, перспектив его карьерного роста и подчеркивание хорошего имиджа компании.

* Лучшие вопросы для собеседования

Собеседование действительно является важным элементом при трудоустройстве. С помощью него HR-менеджеры узнают о профессиональных и личных качествах того или иного работника, опыте и ситуациях, произошедших с кандидатом на прошлых местах работы. Таким образом, менеджер кадровой службы составляет целостный портрет кандидата и принимает решение о приеме на работу.

В компании «Алиди» собеседования на различные вакансии проводятся постоянно. Это связано быстрее не с текучкой кадров, а с масштабами организации, скоростью её развития. Стандартное собеседование состоит из вопросов трех блоков: биографические (прошлый опыт работы, увлечения, потребности), критериальные (профессиональные и личные качества, сильные и слабые места) и ситуативные (шаблоны поведения, на которые ориентируется кандидат). Конечно, нельзя разработать универсальные вопросы, подходящие каждому кандидату в силу специфики работ. Однако, большинство вопросов могут быть продуманы заранее.

Иначе говоря, внутри компании или же внутри отдела можно провести конкурс на разработку лучшей программы вопросов для собеседования и по результатам конкурса наградить победителей и призеров. Наличие корпоративной газеты и журнала поможет воздействовать на потребности сотрудников в уважении. Лучшая программа может быть напечатана в одном из корпоративных изданий и войти в корпоративный кодекс компании как рекомендованное для использования приложение.

Такой конкурс будет иметь практическую пользу для компании. Участники конкурса при разработке вопросов могут принять во внимание тот факт, что кандидаты зачастую видят, какие ответы интервьюер желает получить от них и подстраиваются под собеседника, отвечая на вопросы неправдоподобно. Во избежание подобных ситуаций разрабатываются вопросы-ловушки. Это по-разному сформулированные вопросы, имеющие одинаковый подтекст, задаваемые в разное время. Если респондент отвечает по-разному на такие вопросы, можно сделать вывод о том, что ловушка сработала.

Совместная работа сотрудников отдела над подобными проектами способствует командообразованию, укрепляет отношения внутри коллектива и помогает участникам реализовать способности. Индивидуальное выполнение такого задание направлено в первую очередь на самообразование работника (получение новых знаний и навыков, необходимых в профессиональной сфере).

* Рейтинг первых 5-ти

По нашему мнению, лучшие сотрудники отдела должны быть вознаграждены за усердную работу как материально, так и нематериально. В первую очередь, вознаграждение поможет победителям почувствовать свою значимость, повысит стремление к достижению лучших результатов. Кроме того, никто не хочет оставаться позади, поэтому победа одних может мотивировать других работников реализовывать потенциал.

Показатели работы HR-специалиста в основном сводятся к количеству закрытых вакансий и активности в организации корпоративных мероприятий. Данные показатели с определенными коэффициентами могут быть взяты за основу рейтинга сотрудников. Рейтинг может составляться как внутри отдела, так и для специалистов кадровых отделов всех филиалов. Последний вариант наиболее приемлем, так как сотрудники могут сравнивать работу своего отдела с другими и стараться усовершенствовать коллективные показатели.

Более того, мы предлагаем выделять только первую пятерку отличившихся, чтобы избежать излишней соревновательности между сотрудниками внутри отдела, поддерживать дух взаимопомощи. Кадровые работники должны ориентироваться на лучших сотрудников. Поэтому, кроме номинации «Лучший сотрудник отдела по работе с персоналом», можно устроить конкурс на лучшего сотрудника отдела внутри филиала.

Рейтинг первых пяти и имена лучших сотрудников внутри филиала могут так же печататься в корпоративных изданиях.

* Эссе по случаю дня рождения компании, дня кадрового работника

Еще одним видом профессиональных конкурсов может быть написание работниками эссе, приуроченным к праздникам, которые разделяют сотрудники компании. Так, работники смогут реализовать творческий потенциал, проявить себя с новой стороны и стать более известными, уважаемыми в компании. А это, как известно, способствует быстрому продвижению по карьерной лестнице.

Эссе могут быть посвящены компании «Алиди», её деятельности и достижениям, работе отдела (в данном случае отдела по работе с персоналом) и его вкладу в достижение организационных целей.

Авторы лучших работ могут награждаться печатью в корпоративном журнале и значком отличия.

1. Система наставничества как возможность расширения полномочий сотрудников

Наставничество – процесс, при котором более опытный сотрудник обучает нового сотрудника специфике работы, помогает приобрести определенные навыки, чтобы последний повысил свою компетентность.

Для удовлетворения потребности сотрудников HR-отдела в самореализации, систематическом получении знаний и нового опыта хорошей идеей станет реализация внутри кадрового отдела программы наставничества. Наставничество станет отличным шагом к улучшению программы адаптации для сотрудников, пришедших в отдел кадров. Программа наставничества будет действовать для новых сотрудников HR-отдела, стажеров и студентов-практикантов.

Можно использовать следующую методику подбора кандидатов и обучения наставников. Опытный, ответственный, имеющий способности к обучению других сотрудник отдела может по своему желанию отправиться на тренинг по наставничеству и получить необходимые знания. Способность к обучению может быть продиагностирована с помощью внутриорганизационного тестирования. По результатам тестирования, наиболее подходящие кандидаты получают пропуск на бесплатное прохождение тренинга по наставничеству, получают сертификат о прохождении курсов и новую квалификационную степень.

1. Тренинги как способ повышения квалификации и получения навыков

Тренингом считается активный метод обучения, при котором теоретические блоки информации сведены к минимуму и акцент делается на практическом использовании получаемых навыков. Участие в тренингах помогает сотрудникам закрепить определенные шаблоны поведения, выкручиваться из самых разных проблемных ситуаций и приобретать конкретные профессиональные навыки.

Нами были сформулированы возможные темы тренингов для сотрудников HR-отдела.

* Управление стрессом

По результатам анкетирования было выявлено, что сотрудники HR-отдела испытывают дискомфорт из-за больших объемов работы, испытывают стресс из-за перегруженности обязанностями. Тренинг по управлению стрессом поможет стабилизировать эмоциональный фон в коллективе. Сотрудники HR-отдела могут научиться избегать стресса, управлять эмоциями. Таким образом, продуктивность работы каждого сотрудника повысится, а морально-психологический климат станет еще лучше.

* Управление конфликтами

Известно, что работа HR-менеджера напрямую связана с общением с людьми. Вне зависимости от состояния морально-психологического климата в коллективе отдела или в компании в целом, развитие навыков по управлению конфликтами пригодится любому сотруднику в корпоративной и личной жизни.

Тренинги по управлению конфликтами направлены на получение работниками знаний и навыков по нейтрализации и разрешению конфликтов. Как известно, конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Главная задача подобных тренингов – научить сотрудников компании определять тип конфликта и находить решение согласно выявленному типу.

Конфликты могут происходить как между сотрудниками внутри HR-отдела, так и между сотрудниками разных отделов компании.

* Организация практики (преддипломной, производственной) для студентов

Практически каждый год в компанию «Алиди» приходят студенты вузов для прохождения производственной или преддипломной практики. Они знакомятся с деятельностью компании, её организационной культурой и структурой и проводят исследование для написания выпускной квалификационной работы.

Тренинги по организации практики научат ответственных сотрудников правильно оформлять документацию, разрабатывать программу практики индивидуально для каждого студента.

Тренинг может быть организован следующим образом: сначала сотрудников ждет теоретический блок, далее моделируется ситуация, в которой им необходимо (индивидуально или в группах) выработать эффективную программу для студента-практиканта.

* Рекомендации по адаптации персонала

Адаптация персонала, как известно, включает в себя комплекс мероприятий, направленных на наиболее быстрое и легкое приспособление нового работника к организации, либо старого работника к работе в новом отделе.

Тренинги по адаптации персонала позволяют найти новые методы, которые способствуют успешной адаптации работника, помогают ему безболезненно влиться в коллектив. Менеджеры смогут научиться общаться с новичками и подстраивать уже имеющиеся в компании программы под каждого работника, нуждающегося в адаптации.

Такие тренинги могут включать разные блоки: мастер-класс с ведущим специалистом сферы HR, разбор типичных ошибок при адаптации и творческую работу по разработке программы адаптации сотрудников (индивидуальную или групповую).

* Новейшие методики подбора и оценки персонала

Такие тренинги направлены на получение сотрудниками новых знаний и навыков в профессиональной сфере. С помощью тренингов по новейшим методикам подбора и оценки персонала сотрудники учатся качественно диагностировать мотивационный климат, проводить эффективные собеседования и производить ротацию сотрудников исходя из их желаний и способностей. Подобные тренинги обеспечивают оптимизацию процесса подбора и оценки персонала, учат наиболее эффективно управлять человеческими ресурсами.

* Роль и обязанности наставника

Тренинг позволяет совершенствовать систему наставничества. Благодаря участию в подобных тренингах сотрудники обучаются наставничеству, нарабатывают необходимые навыки, получают знания. По результатам прохождения тренинга, менеджеры должны иметь знания о том, когда и какая помощь нужна новичкам, как правильно организовать их работу, какие первоначальные знания о компании и о профессии им необходимы. Опытные преподаватели объяснят будущим или действующим наставникам роль наставничества в бизнесе, его цели, задачи. Однако, не каждый сотрудник способен стать наставником для других. Кроме его опыта и профессионализма, необходимо взять во внимание его способность к обучению других. Данный показатель может быть определен с помощью внутриогранизационного тестирования.

1. Политика карьерных передвижений как возможность обмена знаниями и опытом

В группу компаний «Алиди» входят 21 российский филиал и филиалы в Белоруссии и Кении. Несмотря на то, что нормы кадровой политики едины (прописаны в корпоративном кодексе), отдел кадров каждого филиала имеет свои специфические особенности. Существуют некоторые различия в политике найма, адаптации, обучения и развития, мотивации персонала и т.д.

Релокация сотрудников HR-отдела позволит отделам в разных филиалах обмениваться знаниями, опытом. Ротированные сотрудники смогут привнести новшества и улучшить работу отдела, в который они были направлены. В свою очередь, отделы кадров смогут научить прибывших сотрудников тому, как более эффективно организовать работу с человеческими ресурсами. Ротация и релокация дают возможность сотрудникам расширить социальные контакты и наладить взаимодействие между отделами.

Ротация (в т.ч. релокация) должна быть обоснованной (справедливой), добровольной и результативной.

1. Семинары как способ повышения уровня лояльности работников

По нашему мнению, корпоративные семинары, на которых рассказывается о миссии, целях, задачах компании на ближайший год, должны проходить с участием сотрудников HR-отдела для того, чтобы они имели наиболее полное представление о месте и роли отдела кадров в организации, о том, какой вклад делает отдел в достижение организационных целей. Сотрудники получают информацию об изменениях, нововведениях, организационных событиях и планах на ближайшее будущее. Подобные собрания нужны для того, чтобы руководители могли донести до сотрудников мотивы, которыми они руководствуются при принятии решений. Иными словами, руководство налаживает контакт с подчиненными, общаясь лично, без посредников, что способствует более глубокой обратной связи.

Кроме того, хорошей идеей было бы ежеквартально организовывать круглые столы для представителей HR-отделов разных филиалов. Таким образом, сотрудники могут почувствовать себя важными, вовлеченными в процесс управления компанией. Такие семинары позволяют выявлять проблемы, которые существуют в компании в данный момент и находить пути их решения. Также, проведение подобных семинаров позволяет представителям разных филиалом обмениваться мнениями, знаниями и опытом.

В случае, если руководители отделов не имеют возможности отпустить подчиненных на несколько дней для участия в семинаре, подобные мероприятия могут быть проведены в формате видеоконференций.

1. Присуждение почетных званий за особый вклад в работу отдела

Результатом обучения сотрудников, повышения квалификации, ротации, участия в тренингах, семинарах может стать вклад работников в функционирование отдела или компании. Например, разработка программы адаптации на тренинге может быть принята организацией и включена в положения кадровой политики. Естественно, подобные успехи сотрудников должны быть вознаграждены. Это может быть публичное вручение грамот, дипломов, значков отличия, присвоение степени или нового квалификационного разряда. Такое вознаграждение, наряду с материальной составляющей, позволит сотрудникам почувствовать свою значимость, заслужить уважение со стороны коллег и ускорить продвижение по карьерной лестнице.

1. Оснащение корпоративного портала материалами для самообучения

Результаты диагностики мотивационного климата помогли сделать вывод о том, что сотрудники имеют потребность в обучении. Они хотят развиваться, наращивать знания, приобретать опыт и систематически повышать квалификацию для занятия более высоких позиций. Поэтому, мы предлагаем добавить в информацию, расположенную на корпоративном портале материалы для самообучения сотрудников HR-отдела. Например, инструкции по оформлению документов, по подбору персонала (новейшие техники, методики), по деловому общению, методам оценки персонала, популярные книги по HR-менеджменту.

Конечно, самообучение подходит далеко не всем, поскольку оно требует большой силы воли, концентрации, желания к приобретению знаний и, конечно, определенного количества свободного времени. Тем не менее, работники, желающие получить продвижение и занять ведущие позиции в такой крупной компании, как «Алиди», захотят потратить часть своего свободного времени с пользой.

3.2 Разработка пошаговой программы совершенствования системы нематериального стимулирования работников HR-отдела

Для соверщенствования системы нематериального стимулирования работников отдела кадров, нами была разработана программа, которая включает в себя комплекс шагов, начиная с принятия решения о совершенствовании системы до её полного внедрения.

Целью данной программы является совершенствование системы нематериальной мотивации за счет усиления роли таких стимулов, как возможность самореализации и интересное содержание работы.

В программу также включены меры, воздействующие на морально-психологический климат и на отношение сотрудников отдела к корпоративной культуре компании «Алиди», однако, акцент приходится на стимулы самореализации и интерес к рабочим заданиям.

Разработанная программа включает в себя следующие этапы:

Этап 1 Принятие решения о разработке программы совершенствования системы нематериального стимулирования

Проведя анализ действующей документации, нам удалось составить представление о системе нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела (Табл. 3). Меры нематериального стимулирования, описанные в таблице, сгруппированы по четырем основным блокам: возможности самореализации, корпоративная культура, морально-психологический климат и интересное содержание работы.

Далее, по результатам интервью с руководителем отдела кадров – Поляниной Татьяной Александровной – нами был выявлен низкий уровень лояльности персонала. По словам Татьяны, последняя диагностика мотивационного климата в отделе показала, что работники готовы сменить место работы в случае более выгодного предложения (большего уровня заработной платы, наличия возможности обучаться, развития профессиональных навыков).

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы нематериального стимулирования сотрудников кадрового отдела.

Этап 2 Диагностика и анализ структуры трудовой мотивации персонала организации

Диагностика и анализ структуры трудовой мотивации персонала организации были проведены путем анкетирования работников с помощью специального опросника с последующей обработкой полученной информации. Индивидуальные опросники (анкеты для сотрудников HR-отдела) позволили оценить эффективность применяемой системы нематериальной мотивации в целом по отделу и в индивидуальном аспекте.

Были выявлены преимущества и недостатки существующей системы нематериального стимулирования отдела кадров.

Преимуществами существующей системы нематериального стимулирования можно считать акцент на поддержку комфортного морально-психологического климата в отделе и наличие развитой корпоративной культуры. Главными недостатками системы являются отсутствие удовлетворенности сотрудников обязанностями, которые они выполняют, отсутствие возможности проявлять инициативу и принимать участие в решении управленческих вопросов и низкие возможности самореализации в пределах компании.

Основным требованием к новой системе можно считать ликвидацию недостатков существующей системы и увеличение количества нематериальных стимулов, действующих на работников.

Этап 3 Разработка нового комплекса мер нематериального стимулирования

Меры, разработанные для совершенствования программы нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела, можно сгруппировать следующим образом:

1. Меры, направленные на развитие соревновательности

* Профессиональные конкурсы
* Присуждение почетных званий

1. Меры, направленные на развитие корпоративной системы обучения

* Наставничество
* Карьерные передвижения
* Тренинги
* Семинары
* Самообучение

В целом они направлены на увеличение возможностей самореализации и интереса к работе кадрового менеджера.

Профессиональные конкурсы включают в себя: конкурсы на лучшее объявление об образовавшейся вакансии, лучшие вопросы для собеседования, рейтинг первых пяти, эссе по случаю дня рождения компании или дня отдела.

Периодичность проведения того или иного конкурса показана в таблице 4.

*Табл. 4*

*Периодичность проведения профессиональных конкурсов для сотрудников HR-отдела*

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурс | Периодичность |
| Конкурс на лучшее объявление об образовавшейся вакансии | 1 раз в квартал |
| Лучшие вопросы для собеседования | Единственный раз в этом году |
| Рейтинг первых пяти | На день рождения отдела |
| Эссе по случаю дня рождения компании или дня отдела | В августе каждого года (день рождения компании) + 24 мая (день кадрового работника) |

Результаты конкурсов будут систематически публиковаться в корпоративной газете «Наши новости» и будут размещены в свободном доступе на корпоративном портале.

Присуждение почетных званий будет посвящено дню рождения компании, где также выдаются значки сотрудникам за один год, пять, десять и пятнадцать лет работы. В конце праздника награжденные участники смогут пройтись по «Аллее звезд Алиди».

Начало реализации программы наставничества будет приурочено к проведению тестирования для желающих на способность к обучению.

Программа передвижения сотрудников HR-отделов по разным филиалам ГК «Алиди» вступит в силу, если найдутся желающие совершить релокацию. Многие сотрудники отдела имеют собственные семьи и могут не заинтересоваться программой.

Тренинг по управлению стрессом поможет справиться с возникшей напряженностью сотрудников, получить знания по управлению конфликтами, которые пригодятся для выстраивания дружественных отношений с коллегами из других филиалов и для общения с любым сотрудником, переступившим порог кабинета отдела. Тренинги по организации практики для студентов и работе наставника станут базой, используемой будущими наставниками. Рекомендации по адаптации и новейшие методики подбора и оценки персонала помогут упростить работу HR-менеджера, что так же снизит напряженность сотрудников и расширит профессиональную базу знаний.

Продолжительность тренинга будет зависеть от его структуры. Для того, чтобы на время проведения тренинга все работники отдела одновременно не отвлекались от выполнения своих прямых обязанностей, можно разделить их на соответствующие группы. Количество человек в группе и состав группы будут также отвечать структуре того или иного тренинга. Предполагается, каждый тренинг будет проводиться единожды.

 Ежеквартальные конференции или видеоконференции для представителей HR-отделов разных филиалов помогут сотрудникам почувствовать себя важными, вовлеченными в процесс управления компанией.

Материалы для самообучения сотрудников будут размещены на корпоративном портале в день старта этапа по пробной эксплуатации.

Этап 4 Регламентирование новых механизмов нематериального мотивирования

На данном этапе новые механизмы нематериального мотивирования регламентируются в положении о нематериальном стимулировании сотрудников HR-отдела компании «Алиди».

Положение о нематериальном стимулировании кадровых сотрудников ООО предприятие «Алиди» по итогам успешного внедрения может войти в общий корпоративный кодекс ГК «Алиди».

Этап 5 Формирование плана перехода на новую систему нематериального стимулирования

Данная программа разработана специально для сотрудников HR-отдела нижегородского филиала компании «Алиди». Однако, исходя из предположения, что анализ мотивационного климата в кадровых отделах других филиалов покажет схожие результаты (в силу универсальности/идентичности действующей системы стимулирования ГК «Алиди»), разработанная программа преобразований может быть использована в кадровых отделах всей группы компаний.

Этап 6 Пробная эксплуатация

Предложенная программа может быть апробирована в отделе кадров ООО предприятие «Алиди». В случае, если пилотный проект приведет к положительным результатам, программа может быть использована по всей ГК «Алиди».

На этапе пробной эксплуатации, новая система мотивации отрабатывается, все нестыковки между подсистемами, обеспечивающими работу системы, устраняются. Иначе говоря, неэффективные стимулы могут быть заменены, может быть произведена замена ответственных лиц. Кроме того, программа может быть расширена или сужена в зависимости от бюджета, временных рамок. Программа может корректироваться до тех пор, пока не достигнет своей первоначальной цели.

Этап 7 Рабочая эксплуатация

После всех корректировок и изменений, проведенных на предыдущем этапе, система нематериальной мотивации и стимулирования персонала HR-отдела компании «Алиди» вводится в действие полностью.

Основные этапы программы показаны на рисунке 9.

На данной момент воплощены в жизнь первые три шага программы (принятие решения о разработке программы, диагностика и анализ структуры трудовой мотивации персонала организации, разработка нового комплекса мер нематериального стимулирования). Следующие шаги требуют согласования программы с руководителем отдела – Татьяной Александровной Поляниной, и далее – с директором по персоналу ГК «Алиди».

Принятие решения о разработке программы

Диагностика и анализ структуры трудовой мотивации персонала организации

Разработка нового комплекса мер нематериального стимулирования

Формирование плана перехода на новую систему нематериального стимулирования

Рабочая эксплуатация

Пробная эксплуатация

Регламентирование новых механизмов нематериального мотивирования

*Рис. 9. Этапы программы совершенствования системы нематериального стимулирования работников HR-отдела.*

Реализация данной программы поможет повысить лояльность сотрудников отдела к компании. Однако, разработанный комплекс мер является актуальным конкретно в данный период времени. По нашему мнению, диагностика мотивационного климата в отделах и в компании в целом должна проводиться периодически, и, в зависимости от полученных результатов, уместность использования того или иного метода стимулирования может варьироваться.

3.3 Предполагаемый эффект от реализации программы

Диаграмма Ганта, приведенная в приложении 3,показывает возможное расположение во времени стадий реализации программы совершенствования системы нематериального стимулирования работников HR-отдела и предположительную дату полного внедрения программы в ООО предприятие «Алиди».

Начало реализации пошаговой программы совпадает с датой начала прохождения производственной практики на предприятии (31 марта). Несмотря на то, что разработка методологии и проведение самого исследования началось непосредственно с 11 апреля, неделя была необходима для знакомства с компанией «Алиди» и ознакомления с работой HR-отдела.

Второй шаг программы был пройден в промежуток с 17 по 24 апреля. Анкетирование сотрудников было завершено, результаты обработаны.

Третий шаг программы пришелся на промежуток с 25 апреля по 18 мая, был составлен перечень мероприятий и разработана комплексная программа по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела для ООО предприятие «Алиди».

Начало этапа регламентирования программы планируется на 2 июня. После рецензирования данной работы в течение 3-х недель принимается решение о возможности внедрения программы, согласование с высшим руководством и издания положения о новой системе нематериального стимулирования работников HR-отдела. Руководитель отдела совместно с директором по персоналу ГК «Алиди» конкретизирует мероприятия или же внедряет какие-либо изменения.

На этапе формирования плана перехода руководитель отдела и директор по персоналу определяют последовательность и сроки, в которые необходимо провести то или иное мероприятие (1 неделя).

Далее программу ждет этап пробной эксплуатации (3 месяца), по результатам которого она может быть скорректирована. По окончании прохождения стадии планируется тестирование сотрудников с целью выявления удовлетворенности работой и повторная диагностика мотивационного климата. В случае, если программа достигает своей первоначальной цели (увеличения положительного воздействия на сотрудников таких стимулов, как возможность самореализации и интересное содержание работы, и, как следствие, повышение уровня лояльности сотрудников HR-отдела), программа вводится в рабочую эксплуатацию.

Таблица, приведенная далее, показывает предполагаемый эффект от внедрения каждого из мероприятий программы.

*Табл.5*

*Предполагаемый эффект от внедрения мероприятий*

|  |  |
| --- | --- |
| *Мероприятие* | *Предполагаемый эффект* |
| Профессиональные конкурсы | развитие творческих навыков работников, креативности, рост профессионального мастерства, командообразование (коллективная работа), самообразование, получение новой информации о компании |
| Наставничество | увеличение ответственности отдельных сотрудников, повышение их статуса, укрепление взаимоотношений между компанией и работником (вера компании в сотрудника), получение новых профессиональных навыков |
| Карьерные передвижения | обмен опытом между сотрудниками разных филиалов компании, расширение социальных контактов, получение новой информации о компании, рост профессионального мастерства |
| Тренинги | освоение новых программ, методик, рост профессионального мастерства, расширение социальных контактов, снижение уровня напряженности сотрудников, укрепление морально-психологического климата в коллективе |
| Семинары | налаживание коммуникаций между сотрудниками, расширение социальных контактов, обмен опытом между сотрудниками разных филиалов компании, получение актуальной информации о деятельности компании |
| Самообучение | самообразование: развитие профессиональных навыков, получение новых знаний |
| Присуждение почетных званий | осознание собственной важности, вклада в развитие компании, уважение коллег |

Предполагается, что реализация каждого мероприятия внесет свой вклад в укрепление лояльности работников и сотрудники будут сильнее ощущать влияние корпоративной культуры ГК «Алиди», морально-психологический климат будет поддерживаться на благоприятном уровне. Внедрение новых нематериальных стимулов позволит сотрудникам отдела иметь большее количество возможностей реализовать себя, интерес к содержанию работы повысится. Работники получат возможность проявлять инициативу и брать на себя дополнительную ответственность.

Систематическая диагностика мотивационного климата поможет разрабатывать и внедрять в систему нематериального стимулирования актуальные мероприятия, иными словами, изменять существующую программу мотивации в соответствии с актуализировавшимися потребностями сотрудников.

Выводы по главе

* Результатом проведенного нами исследования является создание программы по совершенствованию системы нематериального стимулирования для сотрудников HR-отдела ООО предприятие «Алиди».
* Предложенная программа состоит из семи последовательных этапов, каждый из которых является необходимым шагом для внедрения нового комплекса мероприятий.
* Пошаговая программа состоит из следующих этапов: принятие решения о разработке программы, диагностика и анализ структуры трудовой мотивации персонала организации, разработка нового комплекса мер нематериального стимулирования, регламентирование новых механизмов нематериального мотивирования, формирование плана перехода на новую систему нематериального стимулирования, пробная эксплуатация и рабочая эксплуатация.
* Целью данной программы является совершенствование системы нематериальной мотивации за счет усиления роли таких стимулов, как возможность самореализации и интересное содержание работы.
* Программа мероприятий включает в себя: разработку профессиональных конкурсов, внедрение системы наставничества и стажировок, разработку комплекса тренингов, проведение семинаров с участием представителей HR-отделов разных филиалов, присуждение почетных званий за особый вклад в работу и оснащение корпоративного портала материалами для самообучения.
* Шаги программы были последовательно отражены на диаграмме Ганта, которая показывает возможное расположение во времени стадий реализации программы и предположительную дату полного внедрения программы в ООО предприятие «Алиди».
* Предполагается, что реализация данного проекта изменений поможет повысить удовлетворенность сотрудников отдела работой. Лояльность работников HR-отдела возрастет, а значит, возрастет и эффективность их труда.

Заключение

Наличие системы нематериального стимулирования, в наше время, имеет большое значение для любой крупной компании. Для того, чтобы удержать хорошего работника в компании долгие годы, необходимо обеспечить сотрудника возможностями для развития, профессионального роста, обеспечить комфортные условия работы, сделать задания интересными и понятными для выполнения. В таком случае, при достойном уровне заработной платы лояльность работника к компании будет крепнуть, и никакие другие предложения работы не будут им интересны.

Цель данной работы состояла в том, чтобы описать нематериальные стимулы, воздействующие на сотрудников HR-отдела компании «Алиди» и разработать рекомендации по улучшению нематериальной системы стимулирования персонала отдела.

Для достижения цели был выполнен ряд задач: было уточнено понятие нематериальной мотивации, описана существующая система нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела компании «Алиди», продиагностирован мотивационный климат в HR-отделе компании «Алиди», выработаны предложения по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников исследуемого отдела. Кроме того, в рамках работы была составлена пошаговая программа по совершенствованию системы нематериального стимулирования.

Методологическая база исследования представлена такими методами, как стандартизированное интервью, индивидуальное анкетирование и анализ действующей документации.

В процессе написания работы все три гипотезы были подтверждены. Результаты интервью и анализа действующей документации показали, что ООО предприятие «Алиди» использует как материальные, так и нематериальные стимулы, воздействующие на удовлетворенность работой сотрудников. Кроме того, наличие нематериальных стимулов, побуждающих сотрудников к активной деятельности, является значимым компонентом формирования лояльности работников. В ходе исследования выяснилось, что система нематериального стимулирования сотрудников HR-отдела ООО предприятие «Алиди» развита слабо. Сотрудники готовы поменять место работы, если найдут лучшее предложение. Действительно, отсутствие достаточного стимулирования сотрудников возможностями самореализации и интереса к содержанию работы повлияло на отношение к организации и приверженность сотрудников.

Были предложены следующие меры по совершенствованию системы нематериального стимулирования работников отдела:

* Профессиональные конкурсы как способ самореализации сотрудников;
* Система наставничества как возможность расширить полномочия сотрудников;
* Тренинги как способ повышения квалификации и получения навыков;
* Система стажировок как возможность получения знаний и опыта;
* Семинары как способ повышения уровня лояльности работников;
* Присуждение почетных званий за особый вклад в работу отдела;
* Оснащение корпоративного портала материалами для самообучения.

Реализация программы по совершенствованию системы нематериального стимулирования для сотрудников HR-отдела ООО предприятие «Алиди» состоит из следующих последовательных этапов:

1. Принятие решения о разработке программы;
2. Диагностика и анализ структуры трудовой мотивации персонала организации;
3. Разработка нового комплекса мер нематериального стимулирования;
4. Регламентирование новых механизмов нематериального мотивирования;
5. Формирование плана перехода на новую систему нематериального стимулирования;
6. Пробная эксплуатация;
7. Рабочая эксплуатация.

Предполагается, что реализация данной программы поможет повысить лояльность сотрудников отдела к компании. В случае достижения программой своей первоначальной цели, внедрение разработанных мероприятий может быть осуществлено во всех HR-отделах ГК «Алиди».

Список литературы

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2007. – 432 с. – ISBN-10 5-482-01288-3.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2001. – 496 с. – ISBN: 5-7975-0105.
3. Виханский О. С. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с. –ISBN: 5-98118-060-9.
4. Гапонова О.С., Коршунов И.А. Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития проекта / О.С. Гапонова, И.А. Коршунов // Инновации, рубрика: Инновационная экономика. – 2013. – №6. – С. 75-85.
5. Гибсон Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Д.Л. Гибсон. – М.: Инфра-М, 2000. – 448 с. – ISBN 5-86225-901-5.
6. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с. – (Теория и практика менеджмента). – ISBN 5-272-00240-7.
7. Дмитренко Г.А. [Мотивация и оценка персонала](http://biglibrary.ru/category38/book115/) [Электронный ресурс] / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.А. Максименко. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book115/part5>.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 442 с.
9. Ерошенкова О. Каждому – по потребности. Диагностика системы мотивации в компании: пошаговая инструкция / О. Ерошенкова // Новый менеджмент. – 2008. – №3. – С. 70-78.
10. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2006. – 512 с. – ISBN 5-272-00028-5.
11. Козлов Н.И. Пираимда потребностей Маслоу [Электронный ресурс] / Н.И. Козлов. – Режим доступа: http://www.psychologos.ru/articles/ view/piramida\_potrebnostey\_maslou.
12. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комаров // Человек и труд. – 2001. – №10. – С. 90-92.
13. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование / А.И. Кочеткова. – 2-е изд. –М.: Дело, 2004. – 944 с. – ISBN: 5-7749-0279-X.
14. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с. –ISBN 5-238-00052-9.
15. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.).  — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.
16. Кузнецова, Т. Мотивация за деньги: справочник руководителя / Т. Кузнецова // Новый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 65-75.
17. Кулагин О.А. Как разработать систему стимулирования персонала? / О.А. Кулагин // Директор-Инфо. – 2007. – С. 7 – 11.
18. Лукашевич Н.П. Основы социологии труда: Курс лекций для менеджеров / Н.П. Лукашевич. — К.: МАУП, 1994. — 144 с.
19. Макклелланд Д. Мотивация человека / Пер. с англ. ООО "Питер Пресс"; научн. ред. проф. Е. П. Ильина. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с. — ISBN 978-5-469-00449-3.
20. Миронова, С. Большие деньги не всегда удачное решение / С. Миронова // Управление персоналом. – 2009. – № 22. – С. 57-59.
21. Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина. — Издательский дом «Питер», 2013. — 464 с. — ISBN 5496005760.
22. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / Ю.Г.Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 336 с. - ISBN 978-5-94280-424-4.
23. Олехнович М.О. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М.О. Олехнович, Т.А. Макарова // Трудовое право. – 2006. – №2. – С. 41-48.
24. Официальный сайт предприятия «Алиди» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.alidi.ru.
25. Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации / Е.Ю. Панчук // Психология в экономике и управлении. – 2009 – № 2. – С. 81-86.
26. Петрова О.А., Красова О.С. Девид Макклелланд [Электронный ресурс] / О.А. Петрова, О.С. Красова. – Режим доступа: http://lib.rus.ec/b/204299/read.
27. Полянский Н. Нематериальные формы мотивации / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 9. – С. 30-33.
28. Райкрофт Ч. Критический словарь психоанализа / Ч. Раййкрофт. – СПб: Восточно-Европейский Институт Психоанализа, 1995. – 260 с. – ISBN 5-88787-001-Х.
29. Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pro-psixology.ru/socialno-psixologicheskie-fenomeny/151-soderzhatelnye-teorii-motivacii.html>.
30. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 356 с. – ISBN: 5-272-00111-7.
31. Стеценко Т. Нематериальная мотивация / Т. Стеценко // Менеджер по персоналу. – 2013. – №1. – С. 52-58.
32. Стуканова И.П. Менеджмент: Учебное пособие / И.П. Стуканова. — М.: МГИУ, 2005. — 224 с. — ISBN 5-276-00686-5.
33. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. – 5-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2003. – 272 с. – ISBN 5-7749-0062-2.
34. Управление персоналом организации: кадровая политика, мотивация, структура: Учебное пособие / А.К. Саакян [и др.]. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с. – ISBN 5-318-00509-8: 39-27.
35. Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. д.э.н., профессора А.Я.Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – ISBN: 978-5-16-003671-7.
36. Управление персоналом: Учебник. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с. – ISBN: 5-85173-081-1.
37. Химаныч, В. Удержание сильных, ярких, талантливых людей в любые времена – всегда сложная задача / В. Химаныч // Управление персоналом. – 2009. – № 15. – С. 17-23.
38. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. ООО "Пароль". — М.: ГИППО, 2008. — 354 с. — ISBN 978-5-98293-087-3.
39. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
40. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
41. Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы: материалы девятой всероссийской научно-практической конференции / под общ. Ред. д-ра психол.наук, профессора Карнышева А.Д. – Иркутск: БГУЭП, 2008. – 395 с.
42. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара, 1995. – 328 с.
43. Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Яковлева. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с. - ISBN 978-5-388-00562-5.
44. Clark J.-M. It Takes More Than Money to Motivate People / J.-M. Clark. - URL: http://www.managerwise.com/article.phtml?id=502.
45. Clemmer J. Weak Leaders Try to Use Money as a Motivator / J. Clemmer. - URL: http://www.managerwise.com/article.phtml?id=248.
46. Forsyth P. Motivating Your Staff [Positive Staff Motivation] / P. Forsyth // Engineering Management. – 2006. – Vol. 16, Issue 1. – P. 22-23.
47. Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of Managerial Issues. – Vol. 20, № 2, 2008. – P. 257-259.
48. Kulakova A.Y. Motivation of staff in the organization / A.Y. Kulakova, A.S. Kostrov // Economics and innovations management. – 2013. - № 6 [Electronic journal]. – URL:http://ekonomika.snauka.ru/en/2013/06/2563.
49. Marken G.A. The Effective Employee Incentive Program / G.A. Marken. - URL: http://www.managerwise.com/article.phtml?id=404#.
50. Maslow A. H. Motivation and Personality / A.H. Maslow. — New York: Harper & Row, 1954. – 411 p.
51. Volkmann C.K., Tokarsky K.O., Gruenhagen M. Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Grows of New Ventures) / C.K. Volkmann, K.O. Tokarsky, M. Gruenhage. - 1st Edition. - Gabler Verlag, 2010. - 499 p.

Приложение

Приложение 1

**Вопросы для интервью (Полянина Татьяна Александровна)**

Блок общих вопросов:

1. Насколько важным, по вашему мнению, является стимулирование персонала? Каких целей достигает организация с помощью мотивирования сотрудников?
2. Каким образом происходит формирование системы мотивации в компании «Алиди»? Какие факторы принимаются во внимание при её разработке?
3. Каково соотношение материальной и нематериальной мотивации в компании «Алиди»? Насколько важен нематериальный компонент?
4. Какие методы нематериального стимулирования используются в компании «Алиди»? Расскажите, пожалуйста, о планируемых в этом направлении мероприятиях и о тех, которые уже были проведены.
5. Какие методы нематериального стимулирования оказались более эффективными и почему?
6. Диагностируете ли Вы мотивационный климат в организации? Если да, то как часто?
7. Как бы Вы охарактеризовали стиль лидерства, применяемый руководством?
8. Есть ли у компании корпоративный стиль? Если да, то расскажите о нем, пожалуйста.
9. Существуют ли в компании корпоративные традиции?

Блок вопросов по HR-отделу:

1. Сколько сотрудников насчитывает отдел по работе с персоналом?
2. Как обстоят дела с текучкой кадров в отделе по работе с персоналом? Насколько долго сотрудники отдела задерживаются в компании?
3. Как Вы считаете, довольны ли сотрудники отдела по работе с персоналом уровнем своей заработной платы?
4. Предоставляются ли сотрудникам какие-нибудь бонусы, например отдых за счёт фирмы и т.д.?
5. Какое значение имеет для работников отдела система нематериального стимулирования?
6. Привлекаются ли сотрудники отдела для принятия управленческих решений? Приветствуете ли Вы проявления инициативы сотрудников?
7. Как Вы считаете, в HR-отделе сложился сплочённый коллектив?
8. Кто занимается адаптацией и обучением новых сотрудников отдела?
9. Четко ли распредены обязанности сотрудников HR-отдела? Распространено ли использование метода ротации внутри отдела?
10. Существует ли в отделе по персоналу практика общего собрания коллектива?
11. Какой стиль лидерства Вы используете? Какие отношения сложились у Вас с сотрудниками отдела (больше формальные или неформальные)?

Приложение 2

**Анкета для диагностики мотивационного климата**

Уважаемые сотрудники! НИУ ВШЭ проводит исследование на тему «Роль нематериальной составляющей в системе мотивации персонала организации». Просим Вас заполнить данную анкету. Анкета полностью анонимна, данные будут использованы только в обобщенном виде. Ваше мнение очень важно для нас. Спасибо!

1.​ Как давно Вы работаете в этой компании? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Что мотивирует Вас на работу в данной компании? Оцените по 10-ти балльной шкале важность следующих мотивационных факторов:

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Оценка** |
| 1. Достойная заработная плата |  |
| 2. Возможность принимать решения, брать инициативу |  |
| 3. Хорошие условия работы |  |
| 4. Возможность самореализации |  |
| 5. Дружный коллектив |  |
| 6. График работы |  |
| 7. Социальный пакет |  |
| 8. Высокий статус в компании |  |
| 9. Возможность карьерного роста |  |
| 10. Интересные задания, разнообразие работы |  |
| 11. Корпоративная культура |  |
| 12. Возможность получения премий, бонусов |  |
| 13. Другое (что именно?) |  |

4.​ Оцените по пятибалльной шкале следующие высказывания:(1 – полностью не соответствует; 5 – полностью соответствует)

|  |  |
| --- | --- |
| **Высказывание** | **Оценка** |
| 1. Я делаю здесь то, к чему у меня лежит душа, что я по-настоящему люблю |  |
| 2. Меня устраивает мое руководство |  |
| 3. Меня устраивает моя зарплата |  |
| 4. Я работаю здесь, потому что мне некуда идти |  |
| 5. Я люблю эту компанию |  |
| 6. Если мне немного понизят зарплату, это не изменит моего намерения работать здесь и дальше |  |
| 7. Я уйду отсюда при первом удобном случае |  |
| 8. Мне нравится коллектив |  |
| 9.Работая здесь, я чувствую стабильность и уверенность в завтрашнем дне |  |
| 10.Это место работы является хорошим стартом для будущей карьеры |  |
| 11.Я делаю важное и ответственное дело |  |
| 12. Я свободен в выборе путей достижения поставленных целей |  |
| 13. Я одобряю политику руководства |  |
| 14. Я не стану работать в другой компании, даже если зарплата будет выше |  |

5. Отметьте характеристики, присущие Вашей работе(1 – присутствует, 0 – отсутствует):

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Оценка** |
| 1. Обеспеченность необходимой оргтехникой |  |
| 2. Возможность профессионального роста |  |
| 3. Возможность должностного продвижения |  |
| 4. Разнообразие работы |  |
| 5. Достойная заработная плата |  |
| 6. Самостоятельность в выполнении работ |  |
| 7. Престиж занимаемой должности |  |
| 8. Благоприятные условия труда |  |
| 9. Низкая напряженность труда |  |
| 10. Благоприятный психологический климат |  |
| 11. Возможность общения в процессе работы |  |
| 12. Участие в управлении компанией |  |

6. Оцените по пятибалльной шкале следующие высказывания:(1 – полностью не соответствует; 5 – полностью соответствует)

|  |  |
| --- | --- |
| **Высказывание** | **Оценка** |
| 1. В нашей компании систематически проводятся проф конкурсы, помогающие раскрыть свои способности и реализовать себя |  |
| 2. Если я захочу, компания предоставит мне возможность пройти стажировку для повышения квалификации |  |
| 3. Я или мои коллеги готовы оказать помощь новичкам в адаптации |  |
| 4. Руководство доверяет мне решение нестандартных задач |  |
| 5. Я горжусь своей принадлежностью к данной компании |  |
| 6. Руководитель понимает и поддерживает меня |  |
| 7. Если мне нужно, руководитель может предоставить мне незапланированный выходной |  |
| 8. У меня хорошие отношения с коллегами |  |
| 9. Работа, которую я выполняю, кажется мне полезной и интересной |  |

7.Устраивает ли Вас система оплаты труда? Если Нет то, что хотели бы изменить?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Что Вас может заставить покинуть эту компанию? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Что бы Вас стимулировало работать более эффективно?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Укажите Ваш пол: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 3**Диаграмма Ганта**



1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Изд.3 // Виханский О.С. Наумов А.И. – М.: Экономистъ,2003. – С. 12. [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. д.э.н., профессора А.Я.Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2010. – С. 22. [↑](#footnote-ref-2)
3. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.).  — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 66. [↑](#footnote-ref-3)
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 2001. – С. 63. [↑](#footnote-ref-4)
5. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.).  — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 66. [↑](#footnote-ref-5)
6. Райкрофт Ч. Критический словарь психоанализа. – СПб: Восточно-Европейский Институт Психоанализа, 1995. – 46 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Изд.3. – М.: Экономистъ,2003. – С. 119. [↑](#footnote-ref-7)
8. Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure // Journal of Managerial Issues. - Vol. 20, № 2, 2008. – P. 258. [↑](#footnote-ref-8)
9. Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure // Journal of Managerial Issues. - Vol. 20, No. 2, 2008. – P. 258. [↑](#footnote-ref-9)
10. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб: Питер, 2001. – С. 303-323. [↑](#footnote-ref-10)
11. Maslow A. H. Motivation and Personality. — New York: Harper & Row, 1954. - P. 93. [↑](#footnote-ref-11)
12. КозловН.И. Пирамида потребностей Маслоу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.psychologos.ru/articles/view/piramida\_potrebnostey\_maslou. [↑](#footnote-ref-12)
13. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров. — М.: ГИППО, 2008. — С. 111. — ISBN 978-5-98293-087-3. [↑](#footnote-ref-13)
14. Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pro-psixology.ru/socialno-psixologicheskie-fenomeny/151-soderzhatelnye-teorii-motivacii.html. [↑](#footnote-ref-14)
15. Макклелланд Д. Мотивация человека. — СПб.: Питер, 2007. — С. 66-67. — ISBN 978-5-469-00449-3. [↑](#footnote-ref-15)
16. ### Петрова О.А., Красова О.С. Девид Макклелланд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://lib.rus.ec/b/204299/read.

    [↑](#footnote-ref-16)
17. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров. — М.: ГИППО, 2008. — С. 119. — ISBN 978-5-98293-087-3. [↑](#footnote-ref-17)
18. Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pro-psixology.ru/socialno-psixologicheskie-fenomeny/151-soderzhatelnye-teorii-motivacii.html. [↑](#footnote-ref-18)
19. Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента: Учебник для вузов. — Издательский дом «Питер», 2013. — С. 182-183. — ISBN 5496005760. [↑](#footnote-ref-19)
20. ## Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.А. [Мотивация и оценка персонала](http://biglibrary.ru/category38/book115/) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://biglibrary.ru/category38/book115/part5.

    [↑](#footnote-ref-20)
21. Стуканова И.П. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: МГИУ, 2005. — С. 124-125 — ISBN 5-276-00686-5. [↑](#footnote-ref-21)
22. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., МаксименкоТ.А. [Мотивация и оценка персонала](http://biglibrary.ru/category38/book115/) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://biglibrary.ru/category38/book115/part5. [↑](#footnote-ref-22)
23. Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента: Учебник для вузов. — Издательский дом «Питер», 2013. — С. 182-183. — ISBN 5496005760. [↑](#footnote-ref-23)
24. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., МаксименкоТ.А. [Мотивация и оценка персонала](http://biglibrary.ru/category38/book115/) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://biglibrary.ru/category38/book115/part5. [↑](#footnote-ref-24)
25. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: «Питер», 2006. – С. 345. [↑](#footnote-ref-25)
26. Гибсон Д.Л и др. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра-М, 2000. – С. 343. [↑](#footnote-ref-26)
27. Управление персоналом: Учебник. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – С. 201. [↑](#footnote-ref-27)
28. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2001. – №10. – С. 91. [↑](#footnote-ref-28)
29. Официальный сайт предприятия «Алиди» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.alidi.ru. [↑](#footnote-ref-29)
30. Официальный сайт предприятия «Алиди» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.alidi.ru. [↑](#footnote-ref-30)
31. Официальный сайт предприятия «Алиди» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.alidi.ru. [↑](#footnote-ref-31)
32. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – Самара, 1995. – С. 134. [↑](#footnote-ref-32)
33. Олехнович М.О., Макарова Т.А. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Трудовое право. – 2006. – №2.– С. 42. [↑](#footnote-ref-33)
34. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – Самара, 1995. – С. 169. [↑](#footnote-ref-34)
35. Олехнович М.О., Макарова Т.А. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Трудовое право. – 2006. №2.– С. 42. [↑](#footnote-ref-35)