

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет педагогики, психологии и социальных наук

Кафедра «Методология науки, социальных теорий и технологий»

Направление подготовки 39.03.01 «Социология»

Профиль подготовки: Социология социальной сферы

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Социологический анализ факторов мотивации персонала Пензенского филиала ПАО «Ростелеком»

Студент

Рамзайцева Елена Ва-
ДИМОВНА

Руководитель

Мясников А.Г..

Нормоконтролёр

Мясников А.Г.

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

Очкина А.В.

ПОДПИСЬ, ДАТА

Работа защищена с отметкой _____ (протокол заседания ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

Удалова Е.С.

ПОДПИСЬ

Пенза 2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретический анализ литературы по теме исследования.	5
1.1. Понятие и теории мотивации.	5
1.2. Характеристика основных теорий мотивации.	10
1.3. Стимулирование трудовой деятельности персонала. Материальное и нематериальное стимулирование.	13
1.4. Социологические методы трудовой мотивации.	16
Глава 2. Конкретно социологическое исследование факторов мотивации труда в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком».	20
2.1. Программа социологического исследования.	20
2.2. Применение метода анкетирования и анализ результатов.	22
2.3. Интервьюирование.	33
2.4. Метод наблюдения.	39
Заключение.....	45
Список литературы.....	48
Приложение №1.....	
Приложение №2.....	
Приложение №3.....	

Введение

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности и, особенно, в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности. Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом

Стратегическими целями большинства компаний, выступающих на рынках товаров и услуг, являются активное развитие бизнеса, расширение зоны влияния, увеличение числа клиентов. Успешность компании во многом определяется решениями и качеством выполнения обязанностей на различных уровнях ее управления. За поступками и принимаемыми решениями сотрудников стоят определенные мотивы, которые подлежат анализу, оценке и управлению. Таким образом, появляется необходимость в управлении мотивацией персонала компании. [1, С.73].

Прежде всего, речь идет о правильном подборе кадров, об анализе соответствия требований к кандидатуре и характеристик сотрудника. Следует учитывать воздействие темперамента, склада характера, приоритетов сотрудника на характер выполняемых им работ. В большинстве случаев руководство компании обладает широким спектром инструментов воздействия на мотивацию сотрудников.

Как известно, главным побудительным мотивом трудовой деятельности является стремление к удовлетворению потребностей, необходимых для жизнедеятельности человека, как биологического, так и социального существа. Особое место в формировании социальных мотивационных установок занимают организации, объединяющие людей для целей трудовой деятельности и подчиняющие эту деятельность достижению определенных конечных результатов.

Объект: сотрудники ПАО «Ростелеком»

Предмет: мотивированность к труду сотрудников ПАО «Ростелеком».

Цель работы: изучение роли мотивации персонала и ее влияние на сотрудников.

Задачи необходимые для достижения цели:

1. Изучить понятие мотивации персонала в организации
2. Выяснить какие на данный момент присутствуют способы мотивации в компании, и понять, насколько они эффективны.
3. Узнать, как часто применяют методы мотивации в компании, и рассмотреть часто применяемые.
4. Провести наблюдение за сотрудниками компании ПАО «Ростелеком»
5. Разработать предложения по совершенствованию мотивации сотрудников в компании, если это потребуется.

Глава 1. Теоретический анализ литературы по теме исследования

1.1. Понятие и теории мотивации

В настоящее время мотивация трактуется по-разному. В одном случае — как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение человека, в другом — как совокупность мотивов, в третьем — как побуждение, вызывающее активность индивида и определяющее направленность этой активности. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение к деятельности.

Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов включения человека в деятельность, способствующую его личностному развитию. А для этого, в свою очередь, нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. [2, С.7].

В литературе достаточно много трактовок понятия «мотивация»:

1. Мотивация — совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенного результата [5, С.41].

2. Мотивация — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации [6, С.97].

3. Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [7, С.102].

Если учитывать то, что мотивация - это готовность и желание человека приступить и выполнять какую-либо определенную работу, обусловленная тем, что это удовлетворяет ту или иную его потребность, то следует учесть факт о том, почему возникает такое желание. Не так просто понять, что у человека нет стимула эффективно трудиться. Он не всегда говорит о том, что чувствует, и не всегда признается, что неудовлетворен. Но неудовлетворенность рано или поздно дает о себе знать.

Неудовлетворенность своим положением дел часто отражается на поведении человека, которое характеризуется:

- нежеланием прикладывать дополнительные усилия;
- нежеланием выполнять какую-либо работу, помимо основной;
- поздним приходом на работу и досрочным завершением рабочего дня, прогулами без уважительных причин;
- слишком длинными перерывами на чашечку кофе и обед, чтобы для работы оставалось как можно меньше времени;
- несвоевременным выполнением поставленных задач;
- низкой отдачей;
- постоянными жалобами по мелочам;
- обвинениями в адрес окружающих, когда что-то идет не так, как надо;
- пренебрежением инструкциями. [3, С.2].

Наличие одного из этих признаков само по себе не указывает на отсутствие мотива для деятельности, но совокупность двух, трех и более признаков является серьезным сигналом.

По поведению человека можно однозначно судить о том, в каких условиях он работает или как им руководят. В таком случае следует выяснить у

сотрудника причину его неудовлетворенности положением и создать ему стимул, что бы получить от него наибольшей отдачи.

Следуя выше сказанному можно выделить некий мотивационный процесс. Если возникло желание выполнять работу, значит у человека в некоторой степени есть неудовлетворенная потребность, из – за этого он будет находится в напряжении, в следствии чего ему потребуется побудительный стимул, если такой стимул будет обнаружен, то у человека можно наблюдать «поисковое поведение», то есть будет находится в поиске того, чем и как удовлетворить потребность. После этого стадия «поискового наблюдения» закончится успешно, будет удовлетворена потребность, человек сделает то или иное дело, а, следовательно, у него снизится напряжение либо пропадет совсем.

Причины неудовлетворенности работой могут быть совершенно разные, их можно легко рассмотреть в отсутствии мотивации. Причин для некачественного выполнения рабочих заданий существует множество. Их можно классифицировать от недостаточной подготовленности до плохого руководства, но ни одна из них не будет иметь отношения к каким – то личным стимулам.

Причины неудовлетворенной работой у сотрудников:

- недостаточная подготовленность;
- некомпетентность;
- слабая или ослабленная дисциплина;
- уровень требований;
- личные проблемы;
- плохое руководство.

Люди, которые когда – то начинали свою трудовую карьеру под началом плохого и некомпетентного руководителя, впоследствии вырабатывают в себе специфическое отношение к контролю ад работой: они будут

выполнять всё безоговорочно и беспрекословно, но, не проявляя к этому никакого интереса.

Мотивация – это важнейшая составляющая любой эффективной деятельности. От этого будет зависеть, как люди будут выполнять свою работу, насколько хорошо и качественно, добьются ли они целей и успеха. Отсутствие мотивации может послужить поводом для увольнения. Процесс формирования системы мотивации чаще всего имеет индивидуальный характер, исходя из свойств личности, ее особенности могут влиять на весь процесс формирования мотива. Главной характеристикой мотивации является сила, так как она влияет и на уровень активности сотрудника и на его успешность. Кроме этой характеристики, второй по значимости является стремление субъекта к успеху или же избеганию неудач.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Среди мотивов можно выделить три типа мотивации сотрудников:

1. Сотрудники, которые ориентируются преимущественно на содержательность работы и на общественную значимость труда.
2. Сотрудники, которые в работе ориентированы в основном на плату труда и прочие материальные ценности.
3. Сотрудники, у которых разные значимые ценности сбалансированы, и они придерживаются этому балансу.

Из этого следует, что создание рабочих мест с наиболее сложными задачами и наибольшей ответственностью имеет больший положительный мотивационный эффект для многих сотрудников, но не для всех. Мотивация имеет множество способов стимулирования сотрудников, но нет какого – то одного идеального способа, так как то, что эффективно для мотивации одних людей, совершенно не подходит другим.

В мировой теории известно множество моделей мотивации, из которых можно выделить ряд наиболее распространенных:

- По Адаму Смиту, проводившему исследования в начале века на английских предприятиях, человек всегда будет стремиться улучшить свое экономическое положение.
- По Лоуренсу и Лоршу, люди стремятся репродуцировать то поведение, которое уже приводило к ожидаемому результату.
- По Маслоу, человек стремится удовлетворять потребности в строгой иерархической последовательности: физиологические, безопасности и защищенности, социальные, уважения, самовыражения.
- По МакКеланду, потребности имеют три основных составляющих: власть, успех и причастность.
- По Вруму, мотивация складывается из ожиданий результата, вознаграждения, ценности последнего.
- "Теория справедливости" говорит о соотношении человеком полученного вознаграждения с затраченными усилиями и вознаграждением работника, выполняющего аналогичные функции.

Любая модель (кроме устаревшей А. Смитта) оперирует субъективными факторами - ожидания, удовлетворения потребностей, и т.д., - не поддающимися прямому воздействию.

С точки зрения эффективного управления необходимо рассмотреть изменяемые составляющие мотивации в порядке убывания их значимости:

1. Личные качества и система ценностей сотрудника
2. Материальное стимулирование.
3. Отношение руководителя к персоналу
4. Содержание работы.
5. Контроль.
6. Корпоративная культура.
7. Компенсационный пакет.
8. Характеристики предприятия.

1.2. Характеристика основных теорий мотивации

Теории мотивации, которые существуют сегодня, делятся на: содержательные и процессуальные. Содержательные теории основываются на внутренних побуждениях, так называемых потребностях, которые вынуждают действовать людей так, а не иначе. Эти теории в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Процессуальные теории мотивации появились, гораздо позже содержательных и основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В этих теориях проводится анализ того, как человек распределяет свои усилия для достижения различных целей и как выбирает для того конкретный вид поведения. Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Теория А. Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы 20-го столетия, утверждал, что люди имеют множество потребностей, и можно разделить на пять основных категорий, которые имеют строгую иерархическую структуру.

Характеристика потребностей:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания (еда, вода, убежище, отдых и сексуальные потребности)
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от психических и физических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребности уверенности в

будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или ком-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. [10. С,]

По теории Маслоу, потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем мотивации и более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Двухтактная теория Ф. Герцберга.

При создании данной теории Герцберг опирался на ощущения сотрудников от работы. Он выделил две ясно различимые потребности:

1. Гигиенические факторы (поддерживающие).

В данную группу входят те факторы и условия, при отсутствии которых окружающие не получали удовлетворения от работы. Гигиенические факторы включают в себя политику компании, отношения с руководителями, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, безопасность и статус.

2. Мотивационные факторы (удовлетворители).

Эти факторы повышают удовлетворенность трудом, среди них можно отметить возможность карьерного роста, признания результатов, понимание

ответственности. Мотивационные факторы – это условия работы, при наличие которых достигается высокий уровень мотивации сотрудников и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить не эффективной мотивации, ни удовлетворенности.

Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что сотрудники высшего ранга (руководители, менеджеры) должны быть очень осторожны и не делать сильного ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, не должны тратить время и средства предлагая своим сотрудникам разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория справедливости.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознагражде-

ние, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

1.3. Стимулирование трудовой деятельности персонала. Материальное и нематериальное стимулирование

Стимулирование труда как способ управления предполагает использование всего многообразия существующих форм и методов регулирования трудового поведения, что требует, в свою очередь, их систематизации, выявления общего и различного между ними, выявления и разрешения противоречий между ними, обеспечения их гармоничного взаимодействия. Как и всякая совокупность явлений, стимулы могут быть классифицированы по разным основаниям. Исходя из того, что отправным моментом в процессе стимулирования являются потребности, их содержание и служит основным критерием классификации. Потребности работника многообразны, но все они могут быть разделены на материальные и нематериальные. В соответствии с этим и стимулы делятся на материальные и нематериальные. Материальные

стимулы могут быть денежными и неденежными. К денежным относятся заработная плата, различного рода премии, доплаты и надбавки. Неденежные стимулы — это путевки на отдых и лечение, условия бытового обслуживания на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями, предоставление прав на приобретение дефицитных благ. В основе своей эти блага включены в систему товарно-денежных отношений, так как являются товаром для предприятий и организаций, перечисляющих за них значительные суммы денег. Но для конкретного работника они выступают не в денежной форме или лишь частично в денежной форме. Эта группа материальных неденежных стимулов связана с воспроизводством рабочей силы.

Другая группа материальных неденежных стимулов связана с функционированием работников в производстве. Это организация труда, санитарно-гигиенические условия труда. Особенностью этой группы стимулов является то, что сами по себе они не всегда непосредственно увеличивают трудовую активность, но, влияя на выбор того или иного места работы, играют роль катализатора этой активности. [И.и 1.].

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций.

У работников повышается мотивированность, если они имеют четкое представление о задаче, соответствуют требованиям работы, получают поддержку коллектива, возможность обучения, руководитель оказывает им помощь, проявляет интерес и уважение к их личности, предоставляет право

действовать самостоятельно, успехи получают должное признание, применяются различные стимулы, так как одни и те же надоедают.

Стимулирование представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.

Компоненты системы:

1. Система материального стимулирования

2. Система нематериального стимулирования:

➤ Система организации труда

• Структурирование организации

• Регламентация работы

• Контроль и оценка работы

• Управление рабочим временем и отдыхом

• Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания

➤ Система управления карьерой и квалификацией

➤ Система наделения полномочиями и ответственностью

3. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).

Материальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме.

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной.

Повременная оплата труда — это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).[8,С.111.].

1.4. Социологические методы трудовой мотивации

Предназначение социологического исследования, прежде всего, ориентировано на выявление значимых проблем и их анализ. Определяя предмет исследования, необходима его актуальность на данный момент, тесную связь с жизнью в обществе, характером решаемых задач в современном мире, соответствие потребностей сегодняшнего и завтрашнего дня. Главная причина, по которой начальники организации обращаются к социологическим исследованиям – желание обладать более обширной, содержательной, актуальной информацией, отражающей стороны и нюансы жизнедеятельности коллективов, которые латентны, но необходимо учитывать в практике управления и функционирования организации. На практике в зависимости применяемого

метода сбора эмпирических данных различают три вида социологического исследования: опрос, наблюдение и анализ документов.

Выбор метода исходит из предмета проводимого исследования, мотивы трудовой деятельности целесообразно рассматривать и изучать лишь опросами и наблюдением, так как они являются реальными на момент исследования, а анализ документов используется в изучении прошедших событий, наблюдение которых уже нельзя увидеть. Опрос является наиболее распространенным видом социологического исследования, благодаря ему собирается почти 80 – 90 % всех данных. Этот метод предполагает обращение к непосредственному носителю информации изучаемой проблемы и на ее стороны, которые мало поддаются наблюдению.

В исследовании мотивации труда различают два вида опроса: анкетирование и интервьюирование. Проводя анкетирование, респондент самостоятельно заполняет формы, либо в присутствии анкетёра, либо в его отсутствии. При этом можно использовать групповое анкетирование или индивидуальное. В изучении мотивации уместно групповое анкетирование, так как большее число респондентов способно наиболее подробно и четко описать данное явление. Все скопление сотрудников необходимое для опроса сосредоточено в одном здании (помещении) и будет обеспечен стопроцентный возврат анкет. Индивидуальное анкетирование в данном случае не даст качественной информации, и анкеты могут вернуться не в полном объеме. Кроме этого, при проведении группового интервью, опрашиваемые и анкетер могут проводить коммуникативную связь, у респондентов могут возникать вопросы по ходу заполнения анкеты, а анкетер может дать им обстоятельные ответы, при индивидуальном анкетировании это не возможно. Анкетирование по сей день является одним из наиболее оперативных способов сбора первичной информации, даже в силу его «легкости» составления и проведения. Социологическая анкета предполагает наличие открытых, закрытых, полуоткрытых и т.п., вопросов, направленных на выявление характеристик о предмете исследования.

Интервью, применяемое в изучении трудовой мотивации, предполагает личное общение с респондентами, при котором интервьюер может задавать свои вопросы или по просьбе начальника организации, которые будут нести в себе содержательную информацию необходимую для исследования, или мотивационного отдела. Интервью применяется на много реже, чем анкетирование. При проведении интервью коммуникация осуществляется между исследователем и респондентом, ему задаются вопросы касающиеся исследования, исследователь организует и направляет беседу с каждым сотрудником в определенное русло, и фиксирует полученные ответы, но при получении информации во время интервью исследователь тратит на много больше времени и средств. Но при интервью полученная информация более качественная, расширенная, содержательная и объемная, так как исследователь может максимально приблизить вопросы интервью к возможностям отвечающего, приводя дополнительные вопросы.

По форме интервью чаще всего применяют прямые. Прямое интервью позволяет получить наиболее корректную информацию. В изучении трудовой мотивации, интервью проводится с несколькими сотрудниками, что бы узнать их точку зрения как независимых людей при создании системы мотивации, и наивысшими должностями. Руководители, менеджеры дают свою субъективную оценку развитию и применению системы мотивации трудовой деятельности. Мнения этих двух рабочих категорий позволяют одним показать, как работает система и работает ли она вообще, а другим – скорректировать или привести ее в действие.

Наблюдение социологом проводится в целях обнаружения тех или иных действий или явлений необходимых для исследования. В изучении мотивации наблюдение направлено на изучение часто повторяющихся явлений. Наблюдение это целенаправленное восприятие явлений, свойств, особенностей на которое фокусируется исследователь. У этого метода есть свои несомненные достоинства, оно осуществляется, прежде всего, одновременно с развитием изучаемых явлений, то есть дает возможность непосредственно

воспринимать появляющиеся явления, свойства, поведение людей в реальной жизни. Так же оно позволяет широко охватить события и описать всех его участников, но оно не зависит от желания наблюдаемого высказываться и комментировать ситуацию. В исследовании мотивации данный метод позволял увидеть то, как ее применяют в организации, контактировать с участниками наблюдения. Метод наблюдения чаще всего используется при анализе наиболее значимых для работников ситуаций, в которых наиболее остро проявляется их отношение к работе, друг к другу.

Таким образом, изучив методы исследования мотивации труда в данной работе, для сбора информации было выбрано три метода: анкетирование, интервью и наблюдение. Опрос позволяет узнать мнение сотрудников о своей работе, об их потребностях, стимулах и мотивах, а наблюдение используется в качестве выявления явлений, которые нельзя проанализировать в опросе.

Глава 2. Конкретно социологическое исследование факторов мотивации труда в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком»

2.1. Программа социологического исследования

I. Методологический раздел

Актуальность: Важнейшим ресурсом на любом предприятии являются его сотрудники. Каждый руководитель старается найти определенный успешный стиль управления подчиненными, чтобы добиться самой главной задачи – успеха и максимизации прибыли компании. Однако, данной цели не так просто добиться. Важно заинтересовать работников в результате своего труда, то есть мотивировать их и не допустить бездействия. Большинство думает, что большая заработная плата – единственный способ стимулировать персонал, но на самом деле существует множество других нематериальных методов мотивации.

Проблемная ситуация: Технический прогресс и стремительно меняющееся и развивающееся отношение человека к действительности и окружающим людям воздействуют на различные методы самоотдачи трудящихся. Менеджеры постоянно работают с людьми, и им необходимо выявлять, понимать и устранять причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы в дальнейшем направить рабочую силу в правильном направлении. Грамотно управлять персоналом, значит, обращать внимание на личности сотрудников, ориентироваться на их потребности.

Проблема: Применение неудачных способов мотивации или же полное отсутствие воздействия на людей в компании приведет к её низкой результативности и текучести кадров.

Объект: сотрудники Пензенского филиала ПАО «Ростелеком».

Предмет: факторы мотивации персонала ПАО «Ростелеком».

Цель: Выяснить какую роль играет мотивация в компании и насколько она эффективна в применении к сотрудникам.

Задачи:

- 1) Выявить, что стимулирует сотрудников компании ПАО «Ростелеком» работать эффективнее
- 2) Узнать какие методы мотивации и стимулирования применяются, и изучить основные методы.
- 3) Узнать, какие потребности сотрудников в этой компании удовлетворены.
- 4) Выяснить степень удовлетворенности трудом.
- 5) Определить уровень морального климата в компании.
- 6) Провести анализ полученных данных и разработать рекомендации, если это будет необходимо.

Главная гипотеза: Одним из основных факторов мотивации персонала в организации является материальное стимулирование.

Дополнительные гипотезы:

- В фирме отсутствуют мероприятия и корпоративы способствующие налаживанию дружеской и располагающей обстановке в коллективе.
- Руководитель фирмы и руководители направлений поощряют своих сотрудников
- Большинство сотрудников компании удовлетворены системой мотивации и премирования.

Выводная гипотеза:

- Основной фактор мотивации сотрудников ПАО «Ростелеком» являются денежные.

Интерпретация понятий:

Мотивация (от лат. *movere*) — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Компания — торговое или промышленное предприятие, торгово-промышленное объединение, форма организации предприятия, при которой

его правосубъектность отличается от правосубъектности принимающих в нём участие лиц. Компании имеют статус юридического лица.

Сотрудник - Лицо, работающее в каком либо учреждении, предприятии.

II. Методический раздел

Метод сбора социологической информации – опрос, наблюдение.

Вид опроса – анкетирование и индивидуальное интервью (клиническое).

Инструментарий – анкета, лист интервью, лист наблюдения.

Использование данных методов опроса обусловлено тем, что они являются самыми доступными, достоверными и качественными. Обладают такими достоинствами, как: организационной простотой, экономичностью и оперативностью. Наблюдение применяется для того, что бы максимально погрузиться в атмосферу компании, и увидеть то, что нельзя увидеть с помощью опроса.

Генеральная совокупность для анкетирования составляет 1500 человек и для интервью 16 человек

Выборочная совокупность - 306 человек для анкетирования и 5 человек для интервью.

Тип выборки – невероятностная (стихийная).

В опросе участвуют сотрудники Пензенского филиала ПАО «Ростелеком» в г. Пенза.

2.2 Применение метода анкетирования и анализ результатов

При анализе полученных данных было выявлено следующее, что для сотрудников компании ПАО «Ростелеком», как и для всех остальных рабочих людей, основным фактором мотивации является материальное вознаграждение, это подтверждается (Рис.5 в Приложении №3). На вопрос, «Мо-

тивы, в какой области в наибольшей степени побуждают Вас к трудовой деятельности?» 49% респондентов дали ответ «Материальные». Мотивы, «Способствующие продвижению по карьерной лестнице» находятся на втором месте, этот вариант ответа выбрало 29% респондентов. В настоящее время данные мотивы приобретают все большее и большее значение для рабочих людей, по этому, при выполнении какой либо работы, сотрудник всегда задет вопрос о вознаграждении, поощрении или повышении. Наряду с этими мотивами, для 15% респондентов важным является «Самовыражение и самовыдвижение». Основанием для выбора данного ответа может послужить самодовольствие и самореализация в глазах руководителей и подчиненных, в целях продвижения по карьерной лестнице. Безопасные мотивы меньше всего интересуют респондентов (7%).

По результатам данного вопроса можно подтвердить главную гипотезу исследования: «Одним из основных факторов мотивации к труду в организации является материальное стимулирование». Материальное стимулирование в организации является главным фактором в работе большей части сотрудников. Это можно объяснить тем, что сотрудники заинтересованы денежных знаках, хотят заработать как можно больше. Поэтому материальное стимулирование в данной компании, как и в любых других, является основным и главным.

Далее следует сказать, что у сотрудников в работе есть то, что они ценят больше всего в ней. В связи с этим был задан вопрос «Что Вы больше всего цените в своей работе?» (Рис.3 в Приложение №3). Данный вопрос предполагал выбор трех позиций, и была выявлена следующая последовательность: ответ «Я чувствую себя полезным и нужным» набрал 100%. В компании работают такие люди, которые помогают другим, осуществляют помощь в консультации, подключении услуг и продажам оборудования. Кроме этого, сотрудники всегда готовы помогать и друг другу. На втором месте оказался ответ «Мне за нее относительно неплохо платят» - 71 % и на

третьем месте ответ «Что она дает мне возможность проявить то, что я умею делать лучше всего» - 63%.

Компания ПАО «Ростелеком» - это одна большая семья, где трудится порядка 1000 человек, и 58% сотрудников ценят в работе именно дружный коллектив. В нем они чувствуют себя комфортно, и общаются со всеми на равных, должность остается должностью, но эмоциональный климат должен быть положительным. Однако 4% респондентов в работе ничего не ценят, она для них является просто рабочим местом, к которому они привыкли.

35% указали вариант ответа «Что я сам в основном решаю, что и как мне делать». Хотя сотрудники и могут выполнять работу самостоятельно, но все равно это контролируется, и не всем допускается выполнять то, что они хотят сами. Руководители следят за своими подчиненными, особенно за сотрудниками call-центра.

Для того что бы понять нужна ли система премирования и мотивации в компании, необходимо знать, повышают ли эффективные технологии стимулирования мотивацию к труду. Эффективные технологии стимулирования труда это то, что способствует работе мотивации и ее поддержанию, то, что помогает пробуждать работников на качественную работу. На вопрос «Считаете ли Вы, что эффективные технологии стимулирования повышают мотивацию к труду сотрудников организации?» (Рис.4. в Приложение №3) 55% респондентов дали ответ «Да, я полностью соглашусь с этим», выбор данного ответа можно объяснить тем, что стимулирование это некая форма поощрения. Эффективное стимулирование дает толчок к выполнению эффективной работы. 26% ответили «Скорее да, чем нет», это говорит о том, что респонденты не до конца уверены, что технологии стимулирования повышают мотивацию к труду. 14% респондентов считают, что технологии стимулирования скорее не являются эффективными, и для 5% ответ на этот вопрос оказался затруднительным.

Эффективные технологии стимулирования мотивации к труду должны вести за собой поощрения, благодаря им руководители могут стимулировать

сотрудников с той периодичностью, с которой это было бы необходимо для компании. В организации всегда есть система мотивации и, как правило, за мотивацией идут поощрения, но многие из сотрудников считают, что она не нужна и бесполезна, поощрения должны быть за хорошую работу. Компания ПАО «Ростелеком» является организацией, в которой система мотивации является главным звеном, и, по мнению самих сотрудников, данная система необходима, так же как и поощрения. Для упрочнения этой связи был задан вопрос «Как Вы считаете, должна ли быть в организации система мотивации и премирования?», на что 99% ответили «Да», и только 1% ответ «Нет». (Рис.6 в Приложение №3).

Система поощрения и мотивации это два основных структурных звена в любой организации, которые держат сотрудников «на плаву» и их работу и ее длительную эффективность. Две системы, которые взаимодополняют друг друга: мотивация – побуждение к действию, поощрения – вдохновляют сотрудников на добросовестное исполнение своих обязанностей. Мотивационные мероприятия необходимы для качественного выполнения работы. Вопрос, «Какие мотивационные мероприятия применяются в Вашей организации?» показал следующие результаты: наибольшее число голосов было отдано за ответ «Делаются неожиданные подарки за хорошо сделанную работу, такие как мастер-классы, тренинги» (100 ответов); «Проводятся мастер-классы с приглашенными экспертами, для того чтобы сотрудники, особенно call-центра, могли с легкостью выполнять свою работу, чтобы они набирались опыта и догоняли по уровню знаний тех, кто работает уже больше трех лет» (84 ответа); «Различные мотивационные проекты, после его завершения сотрудники получают либо денежное вознаграждение, либо билеты в кино или театр, либо еще что-то. Иногда перед запуском проекта, обсуждаются идеи вознаграждений» (78 ответов); «Предоставляют дополнительный отдых для тех, кто показал хороший результат в течение рабочей недели» (69 ответов); «Для сотрудников которые вновь пришли и проработали пол года, предоставляют скидку на продукцию компании» (34 ответа); «Для еще боль-

шей мотивации, самых крутых и самых исполнительных помещают на доску почета и дают креативное название должности!!!» (7 ответов). По полученным ответам на этот вопрос можно понять, что в компании проводятся качественные мотивационные мероприятия, и они имеют место быть. (Рис.10. в Приложение №3).

Кроме мотивационных мероприятий, как упоминалось выше, используется система поощрения. Поощрение - это универсальный способ благодарности и похвалы сотрудника, за его хорошо проделанную работу. В литературных источниках всегда говорится о том, что поощрения бывают как материальные, так и нематериальные. В вопросе, «Какие формы поощрения используются в Вашей организации?» были представлены следующие варианты ответов и их результативность: «Вынесение на доску почета» (0%), «Повышение заработной платы» (0%), «Дополнительное обучение за счет компании» (0%), «Коллективные мероприятия за счет организации» (0%), «Выдача путевок» (0%), «Почетная грамота» (0%), «Процент к заработной плате» (0%), «Моральное поощрение» (0%), «Индивидуальные премии» (0%), «Премии по подразделениям» (0%) и «Все выше перечисленное» (100%). По этим данным можно сделать вывод, что в компании присутствуют абсолютно все виды поощрения. (Рис.8. в Приложение №3)

В связи с ранее заданными вопросами о мотивации и поощрениях, следует задать уточняющий вопрос об удовлетворенности данными системами, «Удовлетворены ли Вы системой мотивации и премирования в вашей организации?». Поскольку удовлетворение мотивацией и поощрениями напрямую зависит на качество и скорость выполнения работы. И для того что бы понять как работают эти системы, удовлетворены ли ею, руководителям необходимо интересоваться в индивидуальном порядке у сотрудников, или же в обобщенном виде собирать данные. Проводя анкетирование, данный вопрос был учтен и задан по просьбе одного из руководителей. Результаты были следующие: 58% сотрудников ответили «Да, удовлетворен (а)», это говорит о том, что система мотивации и премирования в компании действует в

полную силу для большинства; 22% не уверены в том, что они удовлетворены системами и дали ответ «Скорее да, чем нет»; 6% оказалось, что совершенно не удовлетворены системами, 5% затруднились дать ответ и 9% так же находятся под сомнениями и дали ответ «Скорее нет, чем да». (Рис.9. в Приложение №3).

Компания ПАО «Ростелеком» является одной из самых крупнейших на рынке услуг. На работу принимают людей уже с 14 лет, с высшим образованием и без него, креативных, активных имеющих особый склад ума. Но, для того что бы сотрудники работали активно и не падала производительность компании необходимо их поощрять. На вопрос, «Поощряют ли Вас?» 60% респондентов ответили, что их поощряют каждый раз за хорошо проделанную работу. Судя по этому числу процентов можно сказать, что эти люди работают уже достаточно давно, и имеют богатый опыт для выполнения своей работы, за что их периодически поощряют. 28% поощряют только перед большими праздниками. 12% составили люди, которых еще ни разу не поощряли. Меня заинтересовало, почему же такое не соответствие. Почему некоторых людей поощряют только перед праздниками, а некоторые еще не получали своего поощрения. Я поинтересовалась у должностного лица, после чего выяснилось, что перед праздниками, в основном, поощряют лиц высших должностей: менеджеров, супервайзеров, руководителей направлений и лиц которые имеют большой стаж в данной компании (работа от трех лет и больше). Другие не получали своего поощрения только из-за того что они работают не больше полу года, не было никаких достижений за год работы, много недочетов в работе, либо имеются множественные пропуски семинаров, мастер-классов и тренингов. (Рис.7. в Приложение №3)

Как известно, крупные компании всегда предоставляют своим сотрудникам различные мотивации, начиная от постов-мотиваторов заканчивая премиями и повышениями. Не редко на базе организации встречаются спортивные комплексы, комнаты отдыха с наличием спальных мест, столовые. Компания ПАО «Ростелеком» не исключение, на базе данной организации

есть спортивной уголок, где сотрудники могут размяться, отдохнуть морально и поиграть в настольный теннис. В течение обеденного перерыва сотрудники могут сходить в заведение общественного питания, а в летние дни могут отдохнуть сидя на лавочке у Фонтанной площади, ведь компания расположена в центре города, где сосредоточена большая часть зон отдыха и питания.

Что бы мотивировать своих сотрудников необходимо знать, что им хотелось бы больше всего, чего не хватает в компании. Опять же вопрос, «Какой из видов мотивации Вас интересует в первую очередь?» был задан по просьбе должностного лица. Были предложены варианты ответов, которые, по его мнению, интересуют сотрудников больше всего. Как оказалось «Оплата за проезд (проездной, развозка, оплата бензина и т.д.)» и «Доплаты (премии, бонусы)» интересуют в первую очередь, оба ответа набрали 100%. 79% -«Обучение (курсы, тренинги, семинары и т.д.)», 75% - «Корпоративные праздники», 68% - «Спорт (абонементы, наличие небольшой игровой площадки на территории и .т.п.)», 65% - «Доплаты за стаж работы в организации», 55% - «Страхование» - это то, что сотрудников интересует во вторую очередь. «Бесплатные путевки»(14%), «Доплаты на оздоровление» (37%) и «Обеды» (8%) - интересуют меньше всего.

Опять же увидев полученные данные меня, заинтересовало, почему же «Обеды» занимают последнее место, а «Спорт» занимает одно важных мест. Спросив у сотрудников об этом, я услышала четкий ответ: «-Зачем нам организовывать питание в компании, если большинство сотрудников приносят пищу с собой и могут спокойно разогреть ее в микроволновке и попить чай, ведь у нас есть чайник и у каждого свой бокал. Но это касается тех, кто кушает не отходя от рабочего места. Те, кто не приносят с собой, ходят в места общественного питания, потому что на обед они могут потратить столько время, сколько им нужно». Что же касается спортивных мероприятий и оснащения организации, то сотрудникам это необходимо в силу того, что они

весь свой рабочий день проводят в сидячем положении, и спортивный отдых им будет только на пользу. (Рис.12. в Приложение №3).

Трудовая активность сотрудников нередко является показателем успеха, как отдельных подразделений, так и организации в целом. Основными факторами, которые влияют на эту активность, являются: нововведения в компании, трудовой настрой коллектива, моральное и материальное стимулирование. При анализе ответов на вопрос, «В какой степени так действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы?» выяснилось, что нововведения совершенно никак не действуют на трудовую активность, а материальное стимулирование повышает активность. Трудовой настрой коллектива это - прежде всего, моральный климат, и от него так же зависит, как будет идти работа. И в данном случае «Трудовой настрой коллектива (положительный)» повышает уровень активности, отрицательный - частично понижает. Моральное стимулирование в некоторой степени снижает трудовую активность, это можно объяснить тем, что не для всех сотрудников моральное стимулирование является побудителем к работе. (Рис.11. в Приложение №3).

Система мотивации в качестве повышения эффективной работы будет работать только в том случае, если мотивация для сотрудника лично способствует повышению этой эффективности работы. Если она не действует, то смысла от такой системы нет. В таком случае, следует задать вопрос «Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности работы у Вас лично?» и 56% сотрудников ответили «Да». 8% затруднились с ответом на этот вопрос и 36% посчитали, что для них мотивация не способствует повышению эффективности работы. (Рис.13. в Приложение №3).

Анализируя вопрос «Как часто в Вашей компании проводятся коллективные мероприятия» я сделала вывод, что ПАО «Ростелеком» проводит коллективные мероприятия постоянно. Это можно объяснить тем, что коллективные мероприятия в компании играют большую роль, и под коллективными мероприятиями понимаются все возможные семинары, тренинги, мастер – классы, проектная деятельность, мероприятия внутри подразделений,

между подразделениями и т.п. Сотрудники сплоченные, и всегда поддерживают инициативу о проведении подобных мероприятий, особенно если в конце будет предложено какое то поощрение. (Рис.14. в Приложение №3).

Как правило, любая компания заботится о потребностях своих сотрудников. Выяснение потребностей всегда ложится на плечи руководителей подразделений, ведь они чаще всего находятся со своими подчиненными и видят, что им не хватает, чем они удовлетворены или нет. По просьбе должностного лица компании ПАО «Ростелеком» был задан вопрос о потребностях, и какие из них удовлетворены внутри организации в наибольшей степени. Социальные потребности и физические (спортивный уголок) как оказалось, удовлетворены в наибольшей степени (100%), потребность в самовыражении и развитии (80%) стоит на втором месте, поскольку для большинства сотрудников это необходимо, что бы добиваться успехов на рабочем месте. Отношения с руководителем стоят на третьем месте (78%), потому что от общения с ним зависит многое. Налаженный контакт со своим начальником, так же может послужить поводом для повышения или вознаграждения. Потребность в уважении и признании стоит на четвертом месте (56%), поскольку для многих эта потребность не является главной, и занимать какую либо должность можно и без уважения. И только лишь у 4,7% респондентов удовлетворены все потребности, что очень сильно удивляет. (Рис.15. в Приложение №3).

Работа внутри компании во многом может зависеть от того, какой стиль управления применяет руководитель. Если дать слабинку и использовать либеральный тип управления, эффективность в работе упадет, упадут и продажи, а значит, может появиться риск падения продаж и предоставления услуг, потому что сотрудники будут предоставлены сами себе, и будут находиться один на один со своей работой. Если использовать слишком жесткий стиль управления, такой как авторитарный, и не давать сотрудникам проявлять инициативу в работе, а в компании ПАО «Ростелеком» инициатива - это лучшее оружие, они могут выразить свое недовольство, поскольку преграж-

дение инициативы ведет к торможению рабочего процесса. Либеральный стиль управления действует лучше всего в кризисных ситуациях, когда быстро нужно скоординировать работу подразделений или организации в целом, Использование демократичного стиля управления – это всегда учитывание мнения сотрудников, коллективное принятие решений. Данный стиль характеризуется постоянным диалогом между руководителями и сотрудниками, повышением инициативности, позволением использовать творческие способности и профессиональный потенциал, доверительными отношениями.

По данным исследования было выявлено, что в компании преобладает «Демократический» стиль управления руководства (80%). По мнению 9% в компании ведется «Либеральный» стиль управления, и 11% затруднились ответить на этот вопрос. (Рис.16. в Приложение №3).

Моральный климат в организации это - прежде всего залог успеха сплоченной команды. От морального климата может зависеть абсолютно вся работоспособность коллектива и ее эффективность. По этому, нужно проводить мероприятия способствующие улучшению морального климата, особенно эти мероприятия, будут необходимы новым сотрудникам, ведь устраиваться на работу в «Ростелеком» приходят люди, как упоминалось выше, с 14 лет.

«Какие мероприятия проводят в организации способствующие налаживанию контакта и дружеской атмосферы между сотрудниками и руководителями?» данный вопрос предполагал развернутый ответ. Ответы были таковы: основным мероприятием в компании для налаживания дружеской обстановки между сотрудниками и руководителями являются «Корпоративы и совместные выходы на природу»; «Чаепитие внутри компании, особенно для тех, кто вновь пришел, для того что бы принять их в коллектив и им было комфортно»; «С новыми сотрудниками ходим в кино, можем провести чаепитие. а со старичками стараемся поддерживать контакт за пределами работы»; «Те у кого есть велосипеды, летом в хорошую погоду совершают велопробег, а у кого нет, те берут в прокат»; «Проводят спортивные мероприятия. Основным

в нашей организации является соревнование по теннису, т.к. есть теннисный стол на этаже»; «Проводятся творческие мероприятия, в них участвовать могут все. Порой принимают участие и высшие должностные лица»; «Что бы в коллективе царила дружелюбная атмосфера, мы завели зверька. Общение с ним многим помогает избавиться от негативного настроения». (Рис.17. в Приложение №3).

И так, для того что бы понять на сколько эффективны мероприятия способствующие налаживанию дружеской атмосферы, был задан вопрос «Какой общий уровень морального климата в коллективе?», который подтверждает о том, что уровень отличный и конфликтов нет (86%). 8% респондентов хотели бы что бы этот уровень стал еще выше, а 4% затруднились ответить, это можно объяснить тем, что в компании есть сотрудники, которые работают не так давно. (Рис.18. в Приложение №3).

Руководитель фирмы, директор или даже менеджер, должны знать о перспективах на будущее своих сотрудников. Зная о том, что подчиненный хочет уйти в другую компанию или он не удовлетворен оплатой, что сотрудник претендует на высшую должность или же хочет остаться на прежней, но с более высокой оплатой труда, начальник всегда может построить и корректировать систему мотивации и поощрения так, что бы сотрудники были всегда заинтересованы в работе, и стремились оставаться в этой организации и отдавать ей свои знания и опыт .

В завершении основной части анкетирования был задан вопрос о перспективах на будущее у сотрудников, а именно на ближайшее 1-2 года. 37% пожелали остаться на прежней должности, 25% стремятся к повышению, 20% планирует перейти работать в другое подразделение, остальные 18% хотят перейти работать в другую организацию либо с прежней специальностью, либо с ее сменой. (Рис.19. в Приложение №3).

В компании трудится 60% женщин и 40% мужчин. (Рис.20.в Приложение №3). Сотрудники call-центра занимают 35%, 27% - менеджеры, 15% - консультанты различных направлений, 14% занимают руководители направ-

лений, 2%- тренеры, 7% - подборщики сотрудников. мужчин. (Рис.1.в Приложение №3). Основная возрастная категория 33 – 40 лет составляет 54%, молодой контингент в возрасте 20-32 составляет 29%, меньше всего людей трудятся возрастом от 41 года и выше (7%), и самые молодые сотрудники 14-19 составляют 10% от общего числа. (Рис.21.в Приложение №3). В основном сотрудники работают в компании больше 5 лет (60%), 2-4 года – 21%, и все остальные составляют 19%. (Рис.2. в Приложение №3).

Таким образом, подводя итоги анализа анкетирования можно сказать что, опровергается одна из дополнительных гипотез. В компании есть мероприятия и корпоративы способствующие дружеской и располагающей обстановке в коллективе. Подтверждается главная гипотеза исследования: «Одним из основных факторов мотивации к труду в организации является материальное стимулирование». Так же подтверждается одна из дополнительных гипотез и две выводные. Руководители фирмы и направлений поощряют своих сотрудников, основной мотивацией являются денежные поощрения, и большая часть сотрудников удовлетворена способами мотивации.

2.3. Интервьюирование

Интервью проводилось с сотрудниками компании ПАО «Ростелеком». Респонденты отбирались из числа руководящих должностей, которые были доступны на рабочем месте и сотрудников call-центра: руководитель направления «Исходящего телемаркетинга» Кулешов Е.А. и ведущий специалист по «обучению в группе активных продаж и по совместительству тренер» Тюнькова И.А., «Супервайзер» Каваев Николай, «Подборщик сотрудников» Поляков Алексей, «Менеджер» Деляев Алексей и Зайков Александр, «Сотрудник Call-центра» Захарова Полина и Симаков Юрий.

Вопросы необходимые для проведения Интервью опроса.

1 блок вопросов направлен на знакомство с экспертом, благодаря которым мы смогла узнать, как он попал в эту сферу занятости, как продвигается по карьерной лестнице, есть ли у него сотрудники в подчинении и сколько их.

2 блок вопросов сформулированы так, что бы эксперт высказал свое мнение о том, что такое мотивация и как она работает в Пензенском филиале ПАО «Ростелеком». Эксперту были заданы вопросы, на которые он дал ответы, касающиеся непосредственной деятельности в компании, как он мотивирует своих подчиненных и как мотивация влияет на их работу.

3 блок вопросов является завершающим в интервью. На эти вопросы эксперт дал обобщающие ответы о мотивации в компании.

Основной рабочей категорией в организации являются сотрудники, именно от них в большей степени зависит успех компании. От того, насколько высок уровень их самоотдачи, результативность и производительность, будет зависеть то, как быстро будут достигнуты цели. Чтобы у работников был интерес к достижению высоких результатов, улучшению продуктивности своего труда, необходима действующая и работающая в полную силу система мотивации. Организация действует на рынке, в это время происходит множество изменений: расширяется структура предприятия, увеличивается количество сотрудников, открываются новые направления и пр. Организация развивается вместе с общими изменениями, происходящими как внутри организации, так и в общей политике страны, обновляется система мотивации. Неизменными остаются только цели организации: повышение трудовой активности, эффективности труда и его качества, с одной стороны, и обеспечение благосостояния и самореализации сотрудников - с другой.

Что бы понять на сколько действенна система мотивации и поощрения в компании необходимо знать ее оценку с стороны сотрудников. Все респонденты из выборочной совокупности, оценили систему мотивации и поощрения в компании положительно. На их взгляд обе системы работают безотказно и бесперебойно, и никогда не давала сбой.

В научной литературе существуют различные определения мотивации, из которых можно сформулировать общее: «Мотивация — это совокупность всех побуждений, которые оказывают влияние на поведение человека». Но что же скажут респонденты? Кулешов Е.А. дает свое определение понятию «мотивация»: - Мотивация – это то, что побуждает людей к работе. У каждого человека она есть, и нужно лишь дать правильный толчок, что бы она заработала. В то же время, Тюнькова И.А. говорит: -К слову мотивация у меня есть свой вариант определения. Для меня лично мотивация это внутреннее состояние. Если ты хочешь что-то сделать, ты сделаешь, не хочешь – не делаешь. Захарова П. определяет мотивацию как нечто важное звено в душе человека, ведь если нет того к чему нужно стремиться, значит не будет стимула и мотива, если есть цель, то всегда найдется то что, что будет мотивировать человека к ее достижению. Все, что вызывает человека на его определенные действия, на его внешние и внутренние силы – это и есть мотив, он предопределяет что нужно делать, чтобы удовлетворить как личные человеческие потребности, так и потребности человека внутри компании.

Важнейшим видом стимулирования труда является его оплата - один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина системы стимулирования персонала предприятия. Оплата труда в широком смысле - это та или иная форма вознаграждения за определенное количество и качество выполненной работы. Респондентам был задан вопрос «Устраивает ли Вас размер заработной платы?». Деляев А., Зайков А. и Симаков Ю. сказали: что данная сумма их вполне устраивает, как собственно и должность на которой они находятся.

Материальное стимулирование труда не всегда является ценностным, ведь определенному числу сотрудников, хотелось бы получать что-то другое в качестве стимула и поощрения. Из 8 опрошенных 6 человек ценят качественные и полезные подарки, поощрения в качестве благодарности от начальника, и моральную составляющую. Для остальных двух ценным является обучение, творчество и удовлетворенность своим трудом.

Система мотивации и поощрения всегда предполагают наличие способов мотивации и стимулирования. Для того что бы в очередной раз подтвердить гипотезы исследования был задан вопрос «Какие способы мотивации и поощрения используются в организации?». Тюнькова И. на этот вопрос дала более подробный ответ, так как в этой компании она работает больше 20 лет, и начинала свою деятельность с обычного сотрудника call-центра.

Тюнькова И. говорит: -Я работаю в компании более 20 лет, и знаю систему мотивации и поощрения вдоль и поперек. Изначально система мотивации и поощрения базировалась только на материальных средствах, изредка были моральные поощрения. Система мотивации начинала строиться с обычной рекламных постов в стенах компании. Руководителями создавались посты-мотиваторы, использовали бальную систему, за каждое подключение сотрудникам начисляли баллы, в свою очередь балл имел денежную единицу. На данный момент изменили систему балов, но она по-прежнему, есть, теперь сотрудникам, которые сидят на телефонах, доплачивают по 5000 рублей за 10 подключений в неделю, если число подключений превышено до 15, сотрудникам добавляют еще 2000 рублей. Такая система позволяет сотрудникам call-центра стремились к наибольшим подключениям, ведь у них всех ежемесячные выплаты без всех надбавок составляют 10000 рублей. Далее система мотивации развивалась, и сейчас компания в качестве мотивации предоставляет сотрудникам различные курсы, тренинги, спортивное оснащение. Система поощрения тоже расширилась, если раньше лет 5-7 назад из поощрений могли быть индивидуальные премии и выдавались они раз в пол года, но за особые заслуги. Особо отличившихся в работе помещали на доску почета. Сейчас добавили премии по подразделениям, процент к основной части заработной платы, выдача путевок, командировки со стажировкой и обучением, коллективные мероприятия. Развитием этих систем занимаются тренеры и менеджеры.

Мотивация в системе управления персоналом рассматривается как процесс активации мотивов сотрудников и создание стимула для побуждения

эффективного труда персонала. К слову мотивация применяются такие синонимы как: стимулирование и мотивирование. Цель мотивации – формирование комплекса условий, которые побуждают человека к действиям, направленным на эффективное достижение цели.

Мотивация это то, что, прежде всего, изменяет интересы и ценностные ориентиры, формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал. Что бы развивать систему необходимо знать, считают ли сотрудники ее наличие важным, нужна ли она вообще, возможно они справляются с работой без мотивации. На данный вопрос обстоятельный ответ дал Поляков А.: - Мотивация трудовой деятельности это не то что бы важный инструмент, это мощнейший «трактор» который везет за собой всю компанию. Если этот «трактор» сломается – рухнет вся работа. Поэтому система мотивации просто необходима для самих сотрудников и для организации в целом. В нашем случае, мотивация действует безотказно, так как у нас работают люди от 14 лет до 23, это тот возраст, когда необходимо мотивировать на выполнение работы, а мотивируем мы их не только денежными знаками, но ценными подарками. Семейных людей, у которых есть дети, мы мотивируем так же денежными знаками, путевками в санаторий, летний лагерь, билетами в кино. Мотивация необходима всем, без нее ничего не получится, не будут достигнуты все цели и задачи». Данный ответ помогает понять, что роль системы мотивации велика в построении корпоративной культуры, формировании системы ценностей внутри компании.

Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им небезразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции. Если мотивация является показателем успеха для сотрудника, то компания вправе рассчитывать на его эффективную работоспособность, но прежде чем возлагать на это надежды, нужно провести анализ взаимосвязи мотивации, эффективности работы и заинтересованности сотрудников. Для выявления этой связи был задан вопрос «Явля-

ется ли мотивация показателем успеха? Для Вас в частности?» и более абстрактный ответ на него дали Захарова П., Зайков А., Кулешов Е.

Один из сотрудников выразился критично по этому вопросу. - Мотивация не всегда находится в выигрышной позиции, если человек пришел на эту работу с целью только зарабатывать необходимый минимум, то он просто будет работать по инерции, получать свои деньги в конце месяца, и никакая мотивация не заставит работать его лучше. А что касается меня, то для меня лично мотивация это большой показатель успеха. В компании я работаю 4 года, начинал с вакансии «Подборщик сотрудников», и на втором году работе я понял, как сильно действует мотивация. Мои успехи стали расти с большой скоростью, к началу третьего года работы меня повысили и я стал менеджером, - сообщил Зайков Александр.

Захарова П. как самый молодой сотрудник из 8 респондентов высказала свою точку зрения: -Пользуясь знаниями, могу сказать, что мотивация это побудитель к действию. Если есть побудитель, значит, есть действие, а, следовательно, получается результат. Без мотивации тяжело добиться поставленной цели, и выполнить какую либо задачу. Придя в компанию, я попала на обучение к тренеру Тюньковой Ирине, и на первом занятии она уже нас замотивировала. Дала мотивацию направленную на изучение полученного материала. Когда мы пришли второй раз на обучение, я увидела, что не на всех сработала эта мотивация. Если я хотела работать и знала что это необходимо, я сделала то, что должна и получила за это свою награду.

Кулешов Евгений, как руководитель направления говорит о том, что: - В моем подразделении, а точнее в call-центре, без мотивации не обойтись при всем желании. У меня сосредоточено молодое поколение, которое пришло за легкими деньгами, и мы их им предоставим, и даже выше того, но при необходимых условиях. Что бы они получили поощрение, я мотивирую их по-разному, могу сказать мотивационную речь, могу придумать подобное мероприятие, и это работает. Я вижу как в течении следующих 2-3 недель мои подопечные выполняют работу, а когда они приходят к успеху, они всегда

рады и я радуюсь за них. Про себя могу сказать только одно, что спустя 6 лет работы в этой компании, здесь мотивации перестала для меня существовать. Я полюбил эту работу, я доволен своей заработной платой, и понимаю, что я в любом случае выложусь на 100%, что бы добиться успеха и без всякой мотивации. Но никогда не отказываюсь от мотивационных мероприятий, хотя бы, потому что это весело, иногда познавательно и что это проходит с моими любимыми сотрудниками.

С помощью мотивации начальник способен координировать деятельность сотрудников; повысить их трудовую активность; улучшить моральное и материальное состояние работников, применяя разные формы вознаграждения. Таким образом, цель функции мотивации – обеспечить добросовестное выполнение работников своих обязанностей.

2.4. Метод наблюдение

Наблюдение это, прежде всего восприятие какого-либо явления, в процессе которого социолог получает материал. Выбор этого метода обусловлен его доступностью и простотой использования. Регистрация полученных данных осуществляется путем фиксации явлений в бланке наблюдения.

Целью является наблюдение за часто повторяющимися явлениями в организации.

Задачи:

- Выявить часто повторяющиеся явления и зафиксировать их.
- Увидеть уровень морального климата в коллективе.
- Проанализировать взаимоотношения между сотрудниками.
- Провести анализ полученных данных.

Объект наблюдения и ситуации: сотрудники call-центра, их взаимодействия, работа, за тем, как к ним применяется система мотивации, и ее действие.

Используется нестандартизированное наблюдение, так как оно является слабо формальным, определены черты наблюдения, ситуации и примерный состав сотрудников. По месту проведения - полевое, так как проводится в естественных условиях, на базе компании в call – центре. По положению наблюдателя является включенным. Принимала участие в изучаемом процессе, контактировала со всеми сотрудниками на всем протяжении наблюдения, не скрывала своих исследовательских намерений.

Наблюдение осуществлялось 3 месяца (с 1 марта по 20 мая), по средам с 12:00 до 18:00 часов, по понедельникам с 9:00 до 12:00 часов, по субботам с 11:00 до 17:00 часов.

Повторяющиеся ситуации:

1. Приветствие.

- между сотрудниками call-центра

Приходя на работу, они приветствуют друг друга привычным словом «Привет!» и улыбаются. Кроме словесного сопровождения применяются объятия, рукопожатие, и дружественные поцелуи у девушек. Далее сотрудники интересуются положением дел друг у друга.

- между руководящими должностями

В коллективе трудятся менеджеры, старшего и низшего звена, руководители направлений, супервайзеры, подборщики сотрудников. Ежедневно, приходя на работу, они так же приветствуют друг друга стандартным словом «Привет!» сопровождая его улыбкой. Мужчины используют рукопожатие, женщины применяют дружеское объятие. поцелуи отсутствуют. После приветствия всегда интересуются планами на день друг у друга.

- между сотрудниками call-центра и руководящими должностями

В этом случае по-прежнему используется дружественное приветствие «Привет!», «Добрый день!». Мужчины и парни применяют рукопожатие. Девушки соблюдают дистанцию, отсутствуют поцелуи и объятия. Перед рабочим днем интересуются успехами подчиненных.

2. Общение в течение дня.

- между сотрудниками call-центра

Общение на всем протяжении дня очень теплое, обращаются друг к другу за помощью в критической ситуации, подстраховывают на операторском месте. Споров не возникает, более старшие сотрудники следят за младшими, на протяжении дня контактируют с ними на отвлеченные темы. Общение так же происходит в перерывах на чай до трех раз в день, в эти моменты обсуждаются интересы и вопросы о работе.

- между руководящими должностями

В течение дня соблюдается дистанция, межличностное взаимодействие на отвлеченные темы сведено к минимуму, обсуждаются только рабочие моменты, периодически контролируют работу call-центра. Обедать ходят в основном группой по 3-4 человека, чай пьют во время рабочего процесса.

- между сотрудниками call-центра и руководящими должностями

Во время выполнения работы операторы телефонной связи производят подключение Интернет и ТВ услуг. Для того, что бы выполнить необходимое подключение иногда требуется консультация и помощь руководителя или менеджера. Помощь выполняется своевременно и оперативно, после чего даются советы. Разговоры на отвлечённые темы присутствуют, но только тогда, когда кто-то из руководящей должности приглашает попить чай оператора телефонной связи.

3. Выполнение коллективных заданий и мотивационных мероприятий.

Два раза в месяц для операторов телефонной связи устраивают мотивационные мероприятия, это происходит в силу того, что бы сотрудникам было прибавление к основной части заработной платы. Суть этих мероприятий: повысить работоспособность в начале и конце месяца, простимулировать сотрудников, которые относятся к своей работе лояльно, и наградить тех, кто выполнил все четко, быстро и качественно. На проведение мотивационных мероприятий отводится от трех до пяти дней. Сотрудникам ставится цель, ее достижение должны быть качественным и эффективным. Та команда, которая покажет наилучший результат, получает поощрение.

Так же выполняются ежедневные задачи. Задачи помещаются на информационный стенд, в графу «Индивидуальные», то есть каждый сотрудник выполняет его поодиночке, или в графу «Коллективное», задание выполняется группой. Иногда ежедневное задание выполняется каким - то одним направлением на протяжении месяца. Итоги по выполненному заданию подводят в конце каждого дня, каждой рабочей недели и месяца. За выполненное задание начисляется определенное количество баллов, а баллы переводятся в денежную единицу или подарок. За хорошо выполненное задание, кроме премии сотруднику предоставляется выбрать еще одно поощрение, чаще всего выбирают дополнительный выходной.

Коллективные задания всегда выполняются на рабочем месте, сотрудники очень активны, проявляют инициативу, командная работа сплоченная, каждый может выразить свою точку зрения, никто не перебивает говорящего. Если это возможно, то к выполнению задания подходят творчески, не стесняясь своего неумения чего - либо делать. Потому что в данной организации работники называют себя большой семьей.

4. Прощание.

- между сотрудниками call-центр

Данное действие, как и приветствие у этой группы происходит на положительной ноте. Используются дружелюбная форма прощания, говорят друг другу «Пока!», желают «Хорошо добраться домой» и «Всего доброго». иногда используют объятия.

- между руководящими должностями

Мужчины прощаются рукопожатием, девушки используют только словесную форму.

- между страдниками call-центра и руководящими должностями

Используется словесная форма, рукопожатие. Девушки соблюдают дистанцию, объятия и поцелуи отсутствуют.

При наблюдении и выявлении часто повторяющихся явлений было обнаружено следующее: сотрудники, находящиеся в одной организации, ведут

себя дружелюбно, соотносят себя с «семьей», всегда готовы прийти на помощь друг к другу.

Руководители направлений и менеджеры мотивируют своих подопечных, помогая им повышать свои навыки и работоспособность. Приводящиеся мотивационные мероприятия показывают то, на сколько сотрудники заинтересованы в своей работе, то, на сколько важно для них выполнение заданий. Мотивация действует как толчок к выполнению необходимой нормы работы и помогает организации не отставать от графика. Можно сказать, что она работает на организацию и ее производительность. Ведь по итогам мотивационных мероприятий видна качественно проделанная работа и как она приносит прибыль. Так как в работу сотрудников входят разнообразные задачи: расклейка объявлений, раздача листовок, ведение групп в социальных сетях, поддержка интернет – магазина, продажа оборудования и Интернет и ТВ услуг.

По мотивационным мероприятиям и то, как их выполняют можно судить и о моральном климате в коллективе. За все время наблюдений не было выявлено ни одной конфликтной ситуации. Так же наблюдалось еще одно явление, принятие нового сотрудника на работу и посвящение его в ряды новичков. За все время наблюдений данное явление было проявлено три раза. Новичков принимают в теплой обстановке, в первый рабочий день коллектив устраивает чаепитие, интересуются жизнью вновь прибывшего. Как ритуал, при посвящении, ему дают какое – то творческое задание, после чего присваивается «рабочее имя» и вручается талисман. Это так же говорит о том, что коллектив дружный сплоченный.

Таким образом, делая вывод о проведенном наблюдении, можно сказать, что мотивация в данной организации действует в положительную сторону. Мотивируя своих сотрудников, руководители понимают, какую ответственность они возлагают на их плечи, но они уверены в том, что работа будет сделана своевременно. С помощью системы мотивации начальник способен координировать деятельность своих сотрудников, повышать их трудовую ак-

тивность, улучшать моральное состояние работников, применяя различные формы поощрения.

Заключение

Каждый руководитель, основываясь на специфике деятельности своей деятельности, личностно-психологических характеристик сотрудников должен самостоятельно разработать и внедрить специальную индивидуальную систему мотиваций и стимулов, либо передать эти функции отделу мотивации персонала, если таковой имеется.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые результаты, как текучесть кадров, руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их.

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

В ходе написания дипломной работы все задачи были выполнены. В частности были теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала, изучено управление стимулированием и мотивацией труда персонала, проанализирована частота проводимых мотивационных меро-

приятий, выявлено часто повторяющиеся ситуации, а также предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала.

При проведении исследования гипотезы отчасти были подтверждены, в компании одним из основных факторов мотивации к труду является материальное стимулирование, присутствуют коллективные мероприятия способствующие дружественной обстановке и корпоративы, руководители поощряют своих сотрудников, и большая часть из них удовлетворены системой мотивации и поощрения.

В логическом завершении работы хотелось бы дать некоторые рекомендации для руководителей. Если они будут их соблюдать, процесс мотивации персонала облегчится, моральный климат всегда будет поддерживаться на высшем уровне, и будет присутствовать полное взаимопонимание между руководителем и сотрудниками:

- в системе управления должны быть четкие цели и задачи к требованиям выполняемой работы;
- в коллективе следует не создавать эффект «команды» и поддерживать его;
- должно присутствовать четкое распределение обязанностей при выполнении работы между отделами, функции не должны быть размыты;
- необходимо систематизировать систему мотивации и продумать все ее детали.

Таким образом, если все рекомендации будут выполняться и соблюдаться, руководители смогут выстроить наиболее эффективную работу, систему мотивации труда, наладить доверительные отношения и улучшить моральный климат в коллективе. Предложенные рекомендации разработаны для использования в компании в целях повышения эффективности трудовой деятельности и мотивационной системы. Но они не являются идеальными для внедрения.

В заключение следует отметить, что любой уважающий себя руководитель, если он желает добиться в организации эффективной деятельности.

Своих подопечных, должен не забывать об их потребностях и о наличии для них стимулов трудиться. Каждый человек стремится к успеху, так как успех – это реализованные цели и задачи, для достижения которых работник приложил все максимальные усилия.

Список литературы

1. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012.
2. Богданов Ю.Н. , Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. 2010. № 11. С. 14-19.
3. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. — М.: ГЕЛАН, 2001, — 411 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент /О.С.Виханский, А.И.Наумов. — М.: БЕК, 2007. — 390 с.
5. Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. 2011. №4 С.75-79.
6. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? — М.: Бератор – Пресс, 2003. — 160 с.
7. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. М.: Бератор, 2003. 168 с.
8. Голобурдонова Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. — 2006. — №23 (153).
9. Дятлов В.А., Кибанов А.Л. Управление персоналом /В.А.Дятлов, А.Л.Кибанов. — М.: Олбис, 2008. — 467 с.
10. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. — М.: Финпресс, 2010. — 272 с.
11. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, - 2000. - С. 508.
12. Кинан К. Эффективная мотивация - Москва: Эксмо, 2007. — 29 с.
13. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. — М.: Гуманитарный центр, 2013. — 168 с.

14. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. Человек и труд, 1997 №10.
15. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда /Б.Г.Мазманова. — М.: Деловая книга, 2008. — 568 с.
16. Маслоу А. Мотивация и Личность. - СПб.: Евразия, 1999. С. 99.
17. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. – М.: Экономика, 2013. – 184 с.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 371.
19. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.
20. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом »). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
21. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
22. Надеждина В.А. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат. – М.: АСТ, 2014. – 254 с.
23. Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) // Пищевая промышленность. – 2005. — №7.
24. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с. – (Серия «Зарубежный учебник»)
25. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом / Под ред. Самыгина С.И. Серия «Учебники, учебные пособия» — Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 512 с.

26. Снежинская М., О.Кондратьев, Ю.Мелихов Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них. – 219с.

27. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум. 3-е изд., пер. и доп. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.

28. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.

29. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 с.

Интернет источники.

1. <https://www.ronl.ru/knigi/gosudarstvo-i-pravo/721596/>

Уважаемый респондент!

Вам предлагается ответить на представленные в анкете вопросы. Просим Вас принять участие в нашем анкетировании, потому что для нас важно мнение каждого из Вас о методах мотивации и стимулирования к труду в современном управлении персоналом.

Правила заполнения анкеты: Выберите подходящий Вам вариант(ы) ответа. Если таких вариантов нет, то напишите свой в пункте «Другое». Анонимность гарантируется, все данные будут опубликованы в общем виде.
Анкета анонимная.

Заранее благодарим за участие!

Анкета.

1.Ваша должность в организации?

001. Директор.

002. Руководитель направления.

003. Тренер.

004. сотрудник саал-центра.

005. консультант различных направлений.

006. менеджер.

007. подборщик сотрудников.

008. другое _____

2. Как долго Вы работаете в данной организации?

009. от 1 до 3 месяцев.

010. пол года .

011. 1 год.

012. 2-4 года.

013. 5 лет и больше.

3. Что Вы больше всего цените в своей работе? (укажите не более 3х вариантов ответов).

014. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

015. Что она дает мне возможность проявить то, что я умею делать лучше всего.

016. Я чувствую себя полезным и нужным.

017. Мне за нее относительно неплохо платят.

018. Дружный коллектив: как в рабочее время, так и вне.

019. Ничего не ценю. Но эта работа меня полностью устраивает, она мне хорошо знакома и привычна.

4. Считаете ли Вы, что эффективные технологии стимулирования повышают мотивацию к труду сотрудников организации?

020. Да, полностью соглашусь с этим.

021. Скорее да, чем нет.

022. Скорее нет, чем да.

023. Нет, я так не считаю.

024. Затрудняюсь ответить.

5. Мотивы, в какой области в наибольшей степени побуждают Вас к трудовой деятельности?

025. Материальные.

026. Безопасные.

027. Способствующие продвижению по карьерной лестнице.

028. Самовыражение и самовыдвижение.

029. Другое _____

6. Как Вы считаете, должна ли быть в организации система премирования?

030. Да.

031. Нет.

7. Поощряют ли Вас?

032. Да, каждый раз за хорошо проделанную работу.

033. Да, всегда перед большими праздниками.

034. Меня еще не поощряли.

8. Какие формы поощрения используются в Вашей организации?

035. Премии по подразделениям.

036. Индивидуальные премии.

037. Процент к зарплате.

038. Повышение зарплате.

039. Моральное поощрение.

040. Почетная грамота.

041. Вынесение на доску почета.

042. Коллективное мероприятие за счет организации

043. Выдача путевок.

044. Дополнительное обучение за счет компании.

045. Другое _____

9. Удовлетворены ли Вы системой мотивации, премирования в Вашей организации?

046. Да, удовлетворен (а).

047. Скорее да, чем нет.

048. Скорее нет, чем да.

049. Нет, не удовлетворен (а).

050. Затрудняюсь ответить.

10. Какие мотивационные мероприятия применяются в Вашей организации?

051. Свой вариант _____

11. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (Отметьте в каждом квадрате соответствующее действие)?

052.

	Снижает	Частично снижает	Повышает	Не действует
Материальное стимулирование				
Моральное стимулирование				
Трудовой настрой коллектива (положительный)				
Трудовой настрой коллектива (отрицательный)				
Нововведения в компании				

12. Какой из видов мотивации вас интересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте отметку.

053.

Виды поощрений	Отметка
1.Доплаты (премия, бонусы и т.д.)	

2.Доплаты за стаж работы в организации	
3.Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
4.Обучение (курсы, тренинги, семинары, тренинги и т.д.)	
5. Страхование (медицинское, пенсионное)	
6.Обеды	
7.Оплаты за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля и т.д.)	
8.Корпоративные праздники (билеты в кино, кинотеатры, концерты, выезды на природу, экскурсии)	
9.Бесплатная или частичная оплата путевок	
10.Суды	
11.Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.д.)	
12. Другое (кажете пожалуйста, что дополнительно Вас могло бы заинтересовать)	

13. Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности работы Вас лично?

054. Да.

055. Нет.

056. Затрудняюсь ответить.

14. Как часто в Вашей компании проводятся коллективные мероприятия?

057. Постоянно, с периодичностью раз в месяц.
058. Один раз в два месяца.
059. Один раз в пол года.
060. Каждый раз перед каким-то праздником или знаковым событием в организации.
061. Каждый раз когда открывают проектную деятельность. ,
062. Не могу ответить на этот вопрос, так как работаю очень мало и не успел (а) отследить периодичность.
15. Какие Ваши потребности удовлетворены в компании?
063. Оплаченное питание и фиксированное время приема пищи.
064. Предоставляются льготы (проезд, бензин и т.д.).
065. Есть спортивный уголок, это отличный способ размяться во время работы и после.
066. Социальные потребности. (заработная плата, мед.обеспечение, образование, пенсии и социальные выплаты и т.д.)
067. Потребности в уважении и признании.
068. Потребность в самовыражении и развитии.
069. Потребность в надежности и безопасности.
070. Отношение с непосредственным руководителем.
071. Удовлетворены все потребности.
072. Другое _____
16. Каков стиль управления руководства в компании?
073. Демократичный.
074. Либеральный.
075. Авторитарный.
076. Затрудняюсь ответить.
17. Какие мероприятия проводят в организации способствующие налаживанию контакта и дружеской атмосферы между сотрудниками и руководителем?
077. Свой ответ _____

18. Каков общий уровень морального климата в коллективе?
078. Отличный. Конфликтов нет.
079. Конфликтов нет, но есть небольшое напряжение в общении.
080. Конфликты есть, но все очень дружные и хорошо общаются.
081. Конфликты только с руководителями, а между обычными сотрудниками полное взаимопонимание.
082. В целом все не плохо, но хотелось бы лучше.
083. Затрудняюсь ответить.
19. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?
084. Продолжать работать на прежней должности;
085. Перейти на следующую должность;
086. Перейти работать в другое структурное подразделение;
087. Перейти работать в другую организацию без смены специальности;
088. Перейти работать в другую организацию со сменой
20. Ваш пол:
089. Мужской.
090. Женский.
21. Ваш возраст:
091. 14 -19.
092. 20 – 24.
093. 25 – 32.
094. 33 – 40.
095. 41 и больше.

Вопросы для интервью.

1 блок вопросов:

1. Представьтесь, пожалуйста.
2. Какую должность Вы занимаете в компании ПАО «Ростелеком»?
3. Устраивает ли вас размер заработной платы?
4. На какой должности вы видите себя через 5-10 лет в этой компании?

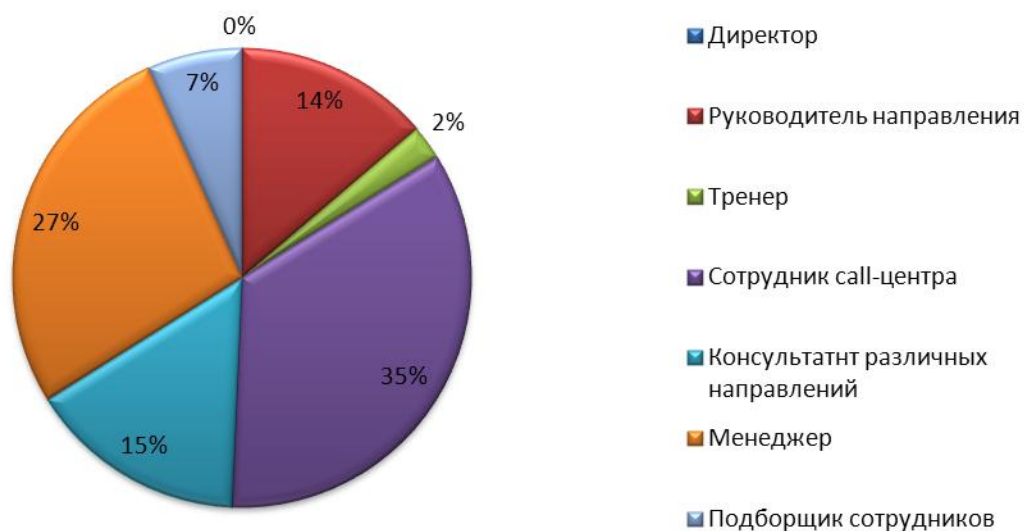
2 блок вопросов:

1. Что вы знаете о таком понятии как «мотивация»? Дайте определение.
2. Как вы оцениваете систему поощрения в организации?
3. Какие виды поощрения Вы цените помимо денег?
4. Какими способами можно мотивировать сотрудника?
5. Какие способы мотивации есть в Вашей компании?
6. Как Вы считаете, мотивация это важный инструмент в управлении персоналом?

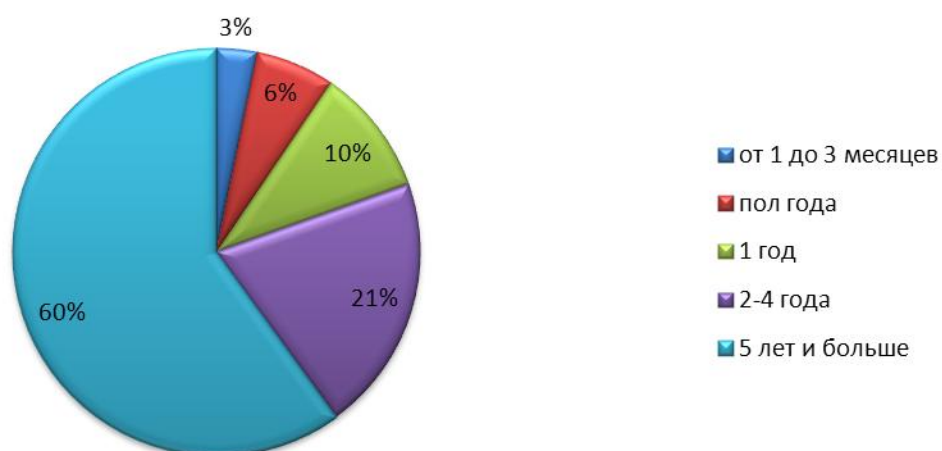
3 блок вопросов:

1. Как на Ваш взгляд меняется мотивация человека?
2. Является ли мотивация показателем успеха? Для Вас в частности?

1. Ваша должность в организации?



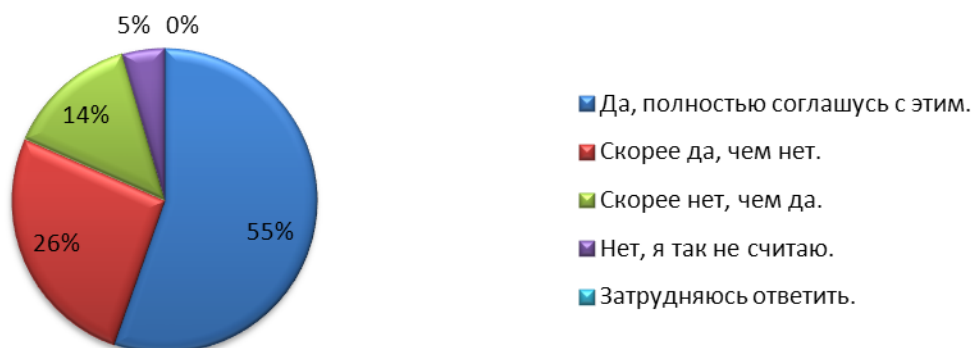
2. Как долго Вы работаете в данной организации?



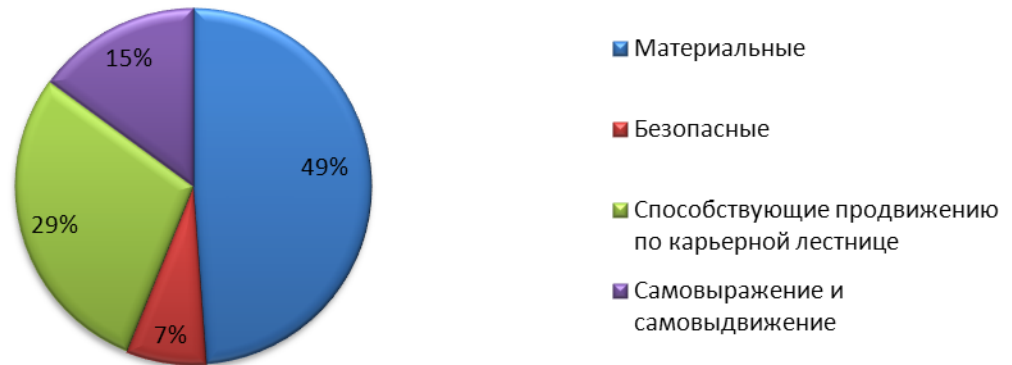
3. Что Вы больше всего цените в своей работе?



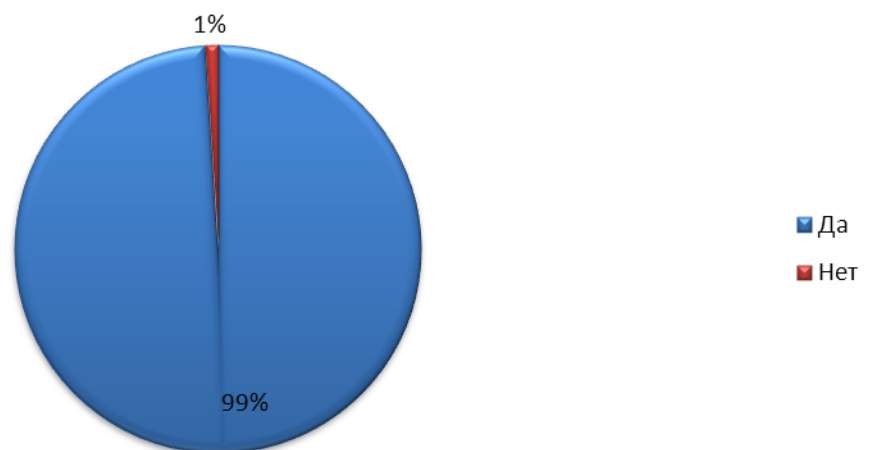
4. Считаете ли Вы, что эффективные технологии стимулирования повышают мотивацию к труду сотрудников организации?



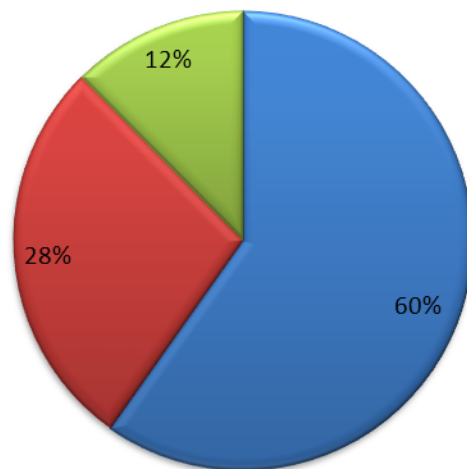
5. Мотивы, в какой области в наибольшей степени побуждают Вас к трудовой деятельности?



6. Как Вы считаете, должна ли быть в организации система премирования?



7. Поощряют ли Вас?

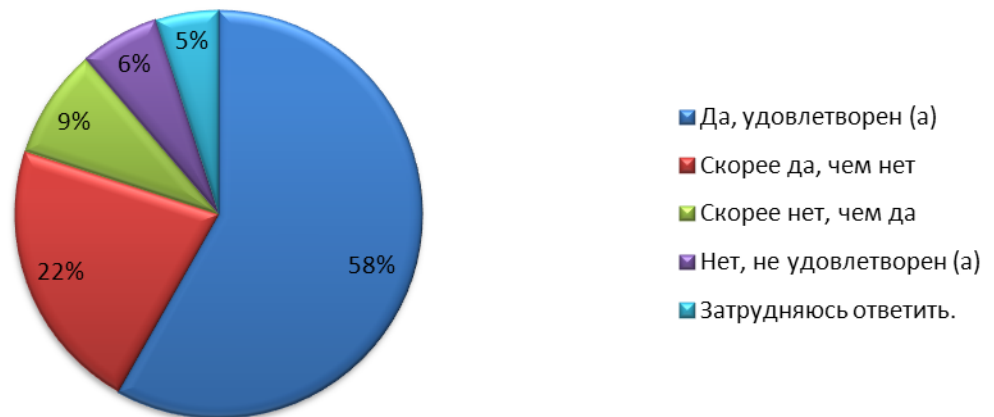


- Да, каждый раз за хорошо выполненную работу.
- Да, всегда перед большими праздниками.
- Меня еще не поощряли

8. Какие формы поощрения используются в Вашей организации?



9. Удовлетворены ли Вы системой мотивации, премирования в Вашей организации?

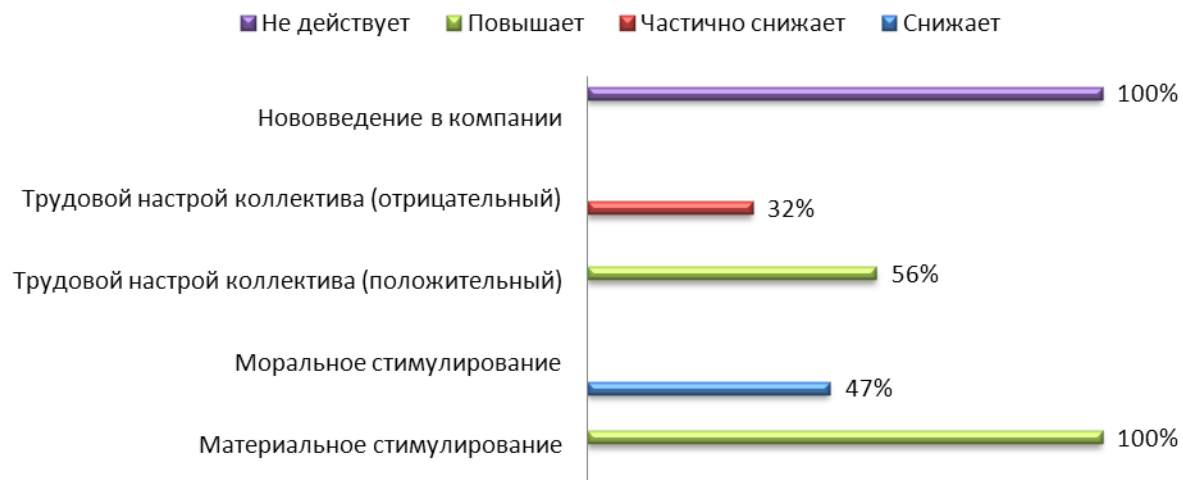


10. Какие мотивационные мероприятия применяются в Вашей организации?

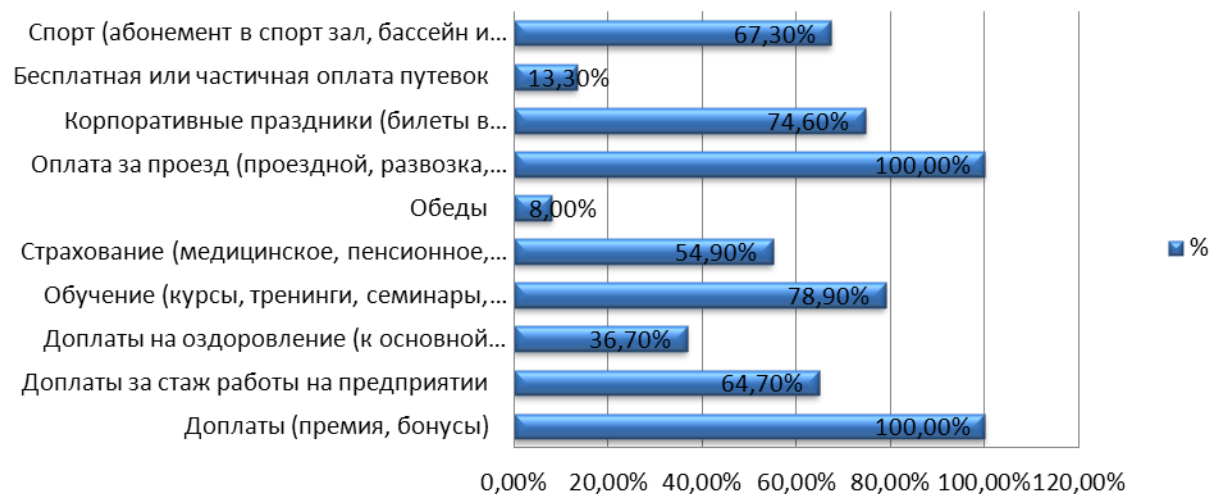
■ Число ответов



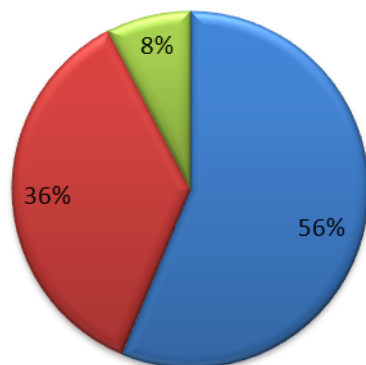
11. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы



12. Какой из видов мотивации вас интересует в первую очередь?

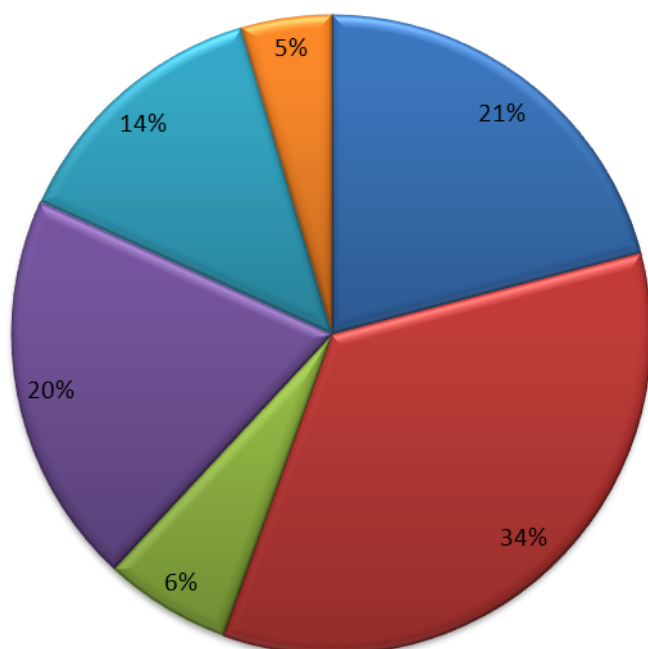


13. Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности работы у Вас лично?



- ☒ Да
- ☒ Нет
- ☒ Затрудняюсь ответить

14. Как часто в Вашей компании проводятся коллективные мероприятия?

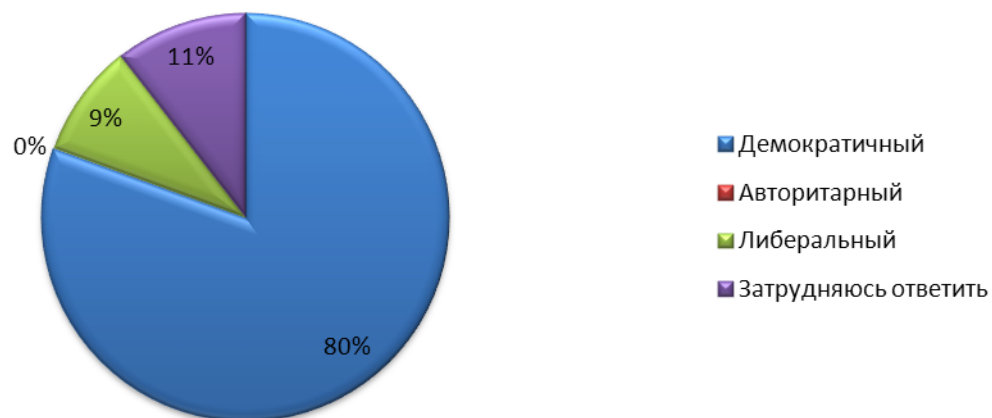


- ☒ Постоянно, с периодичностью раз в месяц
- ☒ Один раз в два месяца
- ☒ Один раз в пол года
- ☒ Каждый раз перед каким-то праздником или знаковым событием в организации
- ☒ Каждый раз когда открывают проектную деятельность.
- ☒ Не могу ответить на этот вопрос, так как работаю очень мало и не успел (а) отследить периодичность.

15.Какие Ваши потребности удовлетворены в компании?



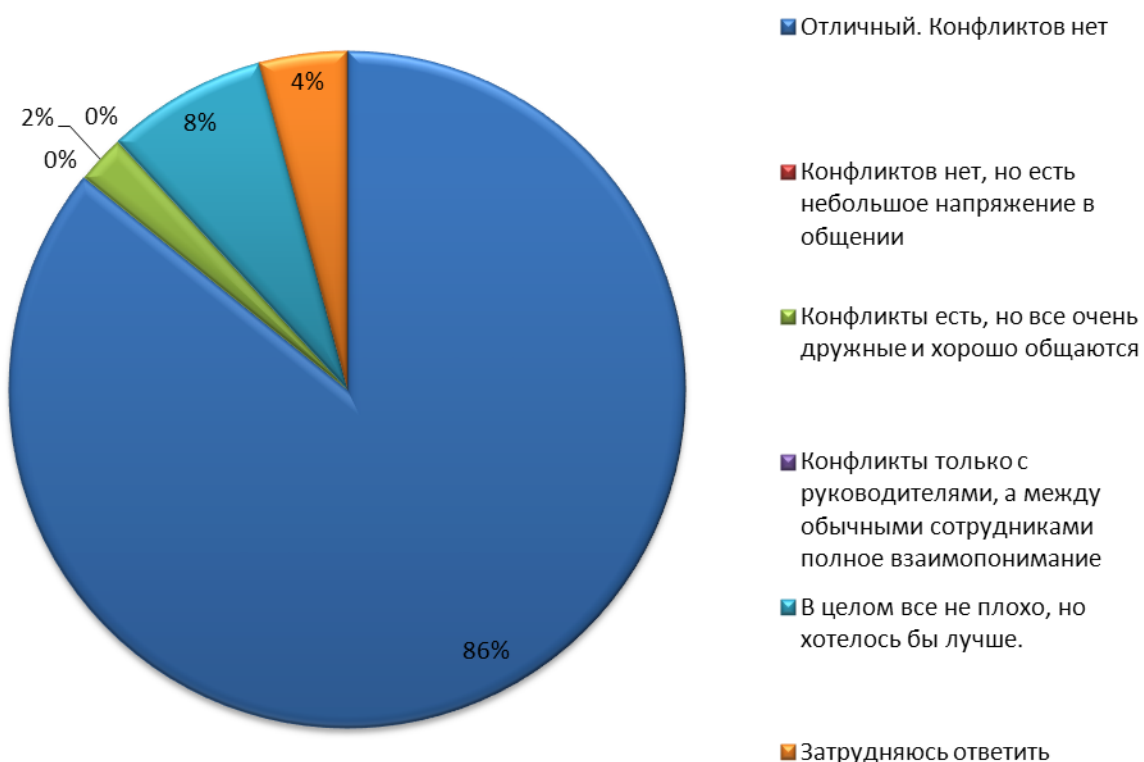
16.Каков стиль управления руководства в компании?



17. Какие мероприятия проводят в организации способствующие налаживанию контакта и дружеской атмосферы между сотрудниками и руководителем?

- С новыми сотрудниками ходим в кино, можем провести чаепитие. а со старичками стараемся поддерживать контакт за пределами работы.
- Чаепитие внутри компании , особенно для тех, кто вновь пришел. Для того что бы принять их в коллектив и им было комфортно
- Корпоративы, выходы на природу
- Те у кого есть велосипеды, летом в хорошую погоду совершают велопробег, а у кого нет ,те берут в прокат
- Проводят спортивные мероприятия. Основным в нашей организации является соревнование по теннису, т.к. есть теннисный стол на этаже
- Проводятся творческие мероприятия, в них участвовать могут все. Порой принимают участие и высшие должностные лица.
- Не так давно проводили "Веревочный курс" для новичков.
- Что бы в коллективе царила дружелюбная атмосфера, мы завели зверька. Общение с ним многим помогает избавиться от негативного настроения.

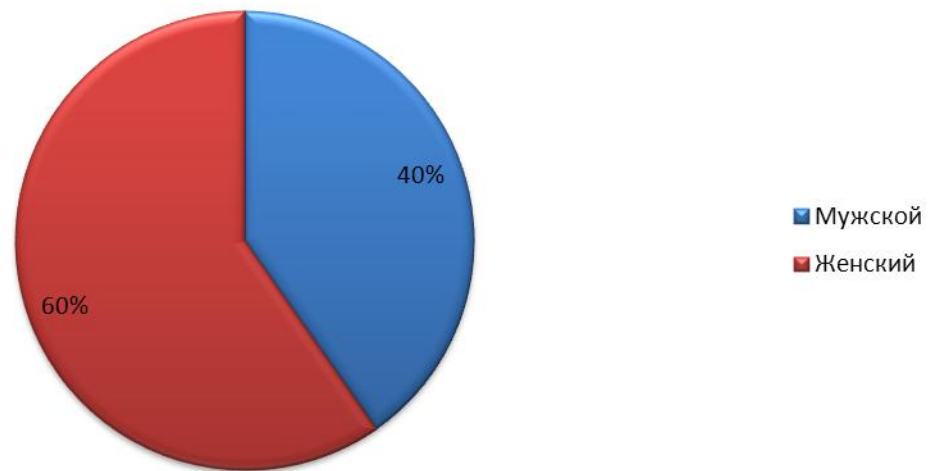
18. Каков общий уровень морального климата в коллективе?



19. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?



20. Ваш пол:



21. Ваш возраст:

