

улучшениям деятельности предприятия в целом, постоянному совершенствованию системы стимулов.

Культура фирмы ориентирует сотрудников на долгосрочные цели. Основные рычаги – продвижение кадров в рамках компании, делегирование полномочий и ответственности, поощрение «чемпионов идей» и многое другое.

Культура является решающим инструментом мотивации: гордость за собственное предприятие, свой коллектив, естественное желание быть первым, лучшим в определенной сфере, желание расширять и удерживать уже достигнутые рубежи – все это, в свою очередь, определяет успех рыночной деятельности компании, ее процветание и безопасность.

*Митина С.В.*

г. Екатеринбург, РГГПУ

### **Исследование мотивации трудовой деятельности у сотрудников туристической фирмы «Крылья»**

Проблема мотивации трудовой деятельности является одной из основных в современной психологической науке. Этой проблемой занимались А. Маслоу, Ф. Херцберг, Э. Мэйо, В. Варум, Д. Мак-Грегор и другие.

Под мотивацией труда понимается совокупность потребностей и мотивов, побуждающих человека к активной трудовой деятельности, а также результат удовлетворения этих потребностей и ожиданий людей, связанных с работой. По мнению Н.Ф. Наумовой, существуют следующие типы трудовых мотивов: мотивы материального обеспечения, мотивы комфортного обеспечения, мотивы самореализации, мотивы социометрической ориентации. Выделенные мотивы труда функционируют на основе соответствующих групп потребностей, представляя потребности на когнитивном уровне психики человека.

Исследование мотивирующих факторов труда было проведено с помощью опросника «Диагностика трудовой мотивации» на группе сотрудников туристического агентства «Крылья», г. Екатеринбурга. Выборка состояла из 24 человек. Срок работы в данной фирме обследуемых от 6 месяцев до 9 лет.

По полученным результатам наиболее высока удовлетворенность трудом по следующим факторам: отношения с коллективом (4,28 средний

балл (оценка производилась по пятибалльной шкале)); далее следуют отношения с непосредственным руководителем (3,94), разнообразие работы (3,67), соответствие работы личным способностям и интересам (3,47), возможность реализовать творческий подход к делу (3,33).

Наименее всего работники удовлетворены уровнем оплаты труда - средний балл оценки составил всего 1,75; таким фактором как возможность продвижения по службе (2,25), справедливостью оплаты труда (2,32), оснащенностью рабочего места (2,52), возможностью повышения квалификации (2,77).

Полученные результаты показывают необходимость формирования системы мотивирования сотрудников к трудовой деятельности. Рассмотрим основные направления, в которых необходимо вести работу по формированию системы мотивации.

1. Оплата труда и справедливость оплаты труда. По результатам исследования можно выделить следующие проблемы:

- работа не удовлетворяет потребность в зарботке большинства опрошенных;
- для большинства сотрудников существует очень слабая связь между заработной платой и реальными результатами деятельности сотрудника или она вовсе отсутствует.

Необходима работа с системой вознаграждения в фирме. Основное направление работы: четкая увязка размера заработной платы с результатами работы. Система оплаты труда должна быть такой, чтобы используемые стимулы были непосредственно связаны с реальной эффективностью работы; производительность, творчество, опыт, преданность организации должны поощряться через систему оплаты труда; система оплаты труда должна быть понятна каждому работнику. По мере возможности, система должна показывать, как результаты конкретного труда работников сказываются на общем результате, на достижении целей организации (коллектива): к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них.

2. Создание условий для повышения квалификации. Возможность карьерного роста, обучение, курсы, семинары, тренинги в рамках фирмы и за ее пределами, поощрение к самообразованию - очень мощный элемент мотивации – когда организация вкладывает деньги в обучение сотрудника,

выражает свою заинтересованность в его профессиональном и личностном развитии, это свидетельствует о его заинтересованности в работнике; необходима регулярная работа с сообщениями сотрудников о текущих и ожидаемых проблемах, возникающих в их деятельности, но для повышения личной ответственности и инициативности подобные сообщения должны сопровождаться конкретными предложениями по их преодолению;

3. Четкая организация работы. На наш взгляд, это ключевой на данный момент фактор, оказывающий сильное влияние на мотивацию персонала и на его удовлетворенность работой. Информационные потоки.

Обращает на себя внимание фактор, который является основной причиной совершения ошибок в работе и улучшение которого, по мнению опрошенных, будет способствовать эффективности работы: несогласованность в работе отделов в фирме. Следует оптимизировать информационные потоки внутри фирмы, это позволит избежать вынужденных ошибок и потери времени; максимально улучшить информационное взаимодействие между отделами, от работы которых зависит успешность деятельности фирмы; каждый отдел должен определить, какую информацию, в каком виде и с какой периодичностью ему следует получать из других отделов. Структура информационных потоков должна регулярно уточняться и корректироваться. Кардинально могут изменить ситуацию лишь совместное, сознательное и регулярное проектирование и корректировка структуры и содержания информационной системы предприятия.

Самостоятельность, автономия.

Важным представляется для работников наличие автономии в работе, возможности самостоятельно определять что, когда и как делать, это позволяет реализовывать в работе свои способности. В силу своей компетентности работники способны прогнозировать, каким будет результат работы, понимают цену ошибки в работе, способны оценить причины и последствия допущенных ошибок.

Значимость задачи.

Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании.

Поэтому необходимо привлекать сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информировать их о ситуации в филиалах; культивировать у сотрудников чувство важности и необходимости их качественной работы (конечно, изолированно этот фактор работать не будет, необходимо увязывать его с другими способами стимулирования), таким образом, через повышение значимости задачи можно влиять на мотивацию сотрудников;

4. Неденежная мотивации. В основе неденежной мотивации опрошенных лежит возможность видеть результаты своего труда, использование своих способностей, возможность регулярного повышения квалификации, эти факторы оказывают максимально позитивное влияние на деятельность сотрудников. Важно также, чтобы содержание работы соответствовало желаемому.

Необходимо использовать положительную оценку работы сотрудника на собрании коллектива или совещании; благожелательная оценка, похвала руководителей при личном общении с сотрудником в ходе формального собеседования или неформальной беседы; использование таких способов мотивации как устная похвала, поздравления с датами, вынесение благодарностей необходимо увязывать с материальными методами стимулирования; использование отрицательных психологических стимулов: замечание, выговор, лишение премии, снижение базовой ставки зарплаты, перевод на другую должность; привлечение сотрудников к процессу реального управления подразделением. Работник должен быть вовлечен в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, организации и контроля работы в подразделении, Тогда он почувствует свою причастность к работе фирмы в целом, ощутит собственную значимость и увидит свое действительное влияние на руководителей, на содержание принимаемых решений; предоставлять средства/ скидки для проведения отдыха и досуга.

Данная работа является предпосылкой для уточнения результатов. Планируется проведение дальнейших исследований.