

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

| Тема работы                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Мотивация персонала в малом бизнесе на примере предприятия<br/>ООО «Субару-сервис»</b> |

УДК\_005.96:334.012.064

Студент

| Группа    | ФИО                           | Подпись | Дата |
|-----------|-------------------------------|---------|------|
| 3-11 и 12 | Рябкова Анастасия Геннадьевна |         |      |

Руководитель

| Должность | ФИО                           | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Корниенко Анна<br>Анатольевна | К.т.н.                    |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. Кафедрой | ФИО                              | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------------|---------------------------|---------|------|
| ИФНТ          | Трубникова Наталья<br>Валерьевна | Д.и.н.,<br>профессор      |         |      |

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Специальность 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ  
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа   | ФИО                           |
|----------|-------------------------------|
| 3-11и 12 | Рябкова Анастасия Геннадьевна |

Тема работы:

|                                                                                           |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Мотивация персонала в малом бизнесе на примере предприятия<br/>ООО «Субару-сервис»</b> |                        |
| Утверждена приказом ректора                                                               | № 3224/с от 27.04.2016 |

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 06.06.2016 |
|------------------------------------------|------------|

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Исходные данные к работе</b><br><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i> | <b>Объект исследования – ООО «Субару-сервис»</b><br><b>Предмет исследования</b> - является система мотивации персонала.<br><b>Требования к процессу исследования:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- обоснование актуальности исследования</li><li>- формулирование проблемы исследования;</li><li>- определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования;</li><li>- планирование процесса исследования;</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение анализа существующих теоретических подходов, входящих в сферу выполняемого исследования;</li> <li>- систематизация полученных в ходе исследования данных;</li> <li>- теоретическое обоснование и раскрытие сущности проблем на основе анализа литературы;</li> <li>- наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учёбы;</li> <li>- самостоятельный и творческий подход;</li> <li>- знание законодательных, нормативных и инструктивных материалов по вопросам, рассматриваемым в ВКР;</li> <li>- понимание теоретических основ исследуемой проблемы, включая критическую оценку литературных источников и различных взглядов учёных и практиков;</li> <li>- систематизация и анализ статистических данных;</li> <li>- критический поход к анализируемым материалам с целью выявления основных направлений повышения эффективности управленческой деятельности»</li> <li>- самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями.</li> </ul> <p><b>Влияние на окружающую среду:</b></p> <p>Управление персоналом оказывает влияние на окружающую среду посредством повышения качества работы сотрудников, сервиса, длительности связей защиты окружающей среды, обязательств перед обществом, информации, формирования социальной ответственности.</p> <p><b>Анализ теоретических и прикладных исследований.</b></p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p> | <p>1.Поставлены следующие задачи: рассмотреть теоретические основы мотивации персонала в малом бизнесе; провести анализ мотивации персонала на предприятии ООО «Субару-сервис»; разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы мотивации.</p> <p>2.Цель - является исследование процесса мотивации персонала в малом бизнесе и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации.</p> <p>3.Разработать пути решения проблем в мотивации персонала.</p> |
| <p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>1.Теоретические основы мотивации персонала в малом бизнесе</b><br/> <b>1.Theoretical Foundations of motivation in small business</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>2. Анализ мотивации персонала на предприятии ООО «Субару-сервис»</b><br/> <b>2. Analysis of motivation in the company of " Subaru -service"</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>3. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы мотивации</b><br/> <b>3.Development of recommendations and measures to improve the system of motivation</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику 03.02.2016

**Задание выдал руководитель:**

| Должность | ФИО                        | Ученая степень, звание | Подпись | Дата       |
|-----------|----------------------------|------------------------|---------|------------|
| Доцент    | Корниенко Анна Анатольевна | К.Т.Н.                 |         | 03.02.2016 |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа    | ФИО                           | Подпись | Дата       |
|-----------|-------------------------------|---------|------------|
| 3-11 и 12 | Рябкова Анастасия Геннадьевна |         | 03.02.2016 |

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – осенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

**Дипломная работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

| Срок сдачи студентом выполненной работы: |                                                                                            | 06.06.2016                         |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Дата Контроля                            | Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)                                      | Максимальный балл раздела (модуля) |
| 16.06.2015                               | Составление библиографии, обзор литературы                                                 | 8                                  |
| 02.08.2015                               | Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования | 8                                  |
| 15.09.2015                               | Написание чернового варианта ВКР                                                           | 11                                 |
| 04.12.2015                               | Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов                        | 8                                  |
| Итого:                                   |                                                                                            | 35                                 |
| Схема оценивания                         |                                                                                            |                                    |
| 39 – 40                                  | – отлично                                                                                  |                                    |
| 35 – 38                                  | – очень хорошо                                                                             |                                    |
| 31 – 34                                  | – хорошо                                                                                   |                                    |
| 27 – 30                                  | – удовлетворительно                                                                        |                                    |
| 22 – 26                                  | – посредственно                                                                            |                                    |
| 17 – 21                                  | – условно неудовлетворительно                                                              |                                    |
| 0 – 16                                   | – безусловно неудовлетворительно                                                           |                                    |

Составил преподаватель:

| Должность | ФИО                              | Ученая степень, звание | Подпись | Дата       |
|-----------|----------------------------------|------------------------|---------|------------|
| Доцент    | Корниенко<br>Анна<br>Анатольевна | к.т.н                  |         | 06.06.2016 |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | а |  |  |  |
|--|---|--|--|--|

СОГЛАСОВАНО:

| Зав.<br>кафедр<br>ой |                                     | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата       |
|----------------------|-------------------------------------|---------------------------|---------|------------|
| ИФНТ                 | Трубникова<br>Наталья<br>Валерьевна | Д.и.н.,<br>профессор      |         | 06.06.2016 |

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 78 с., 18 рис., 16 табл., 53 источников, 1 прил.

Ключевые слова: мотивация, персонал, нематериальная мотивация, материальное стимулирование, управление персоналом, системный подход

Объектом исследования является предприятие малого бизнеса ООО «Субару-сервис».

Цель работы – исследование процесса мотивации персонала в малом бизнесе и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

В процессе исследования проводились опрос и анкетирование.

В результате исследования были разработаны несколько рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Степень внедрения: Разработанные мероприятия внедрены и используются в деятельности ООО «Субару-сервис».

Область применения: разработанные мероприятия для мотивации персонала могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: Эффективности и обоснованность разработанных рекомендаций экономически подтверждена.

## **Abstract**

Final qualifying work 78 p., 18 fig., 16 tab., 53 sources, Appendix 1.

Keywords: motivation, personnel, non-motivation, material incentives, personnel management, systematic approach

The object of research is a small business of "Subaru service."

Purpose - to study the process of motivation in a small business personnel and development of measures to improve the system of motivation.

The study carried out surveys and questionnaires.

The study several recommendations and measures to improve the incentive system were developed.

Degree of implementation: Designed and implemented measures used in the activity of "Subaru service."

Scope: designed activities for motivation may be used in the enterprise, organization, company in any industry.

Social / cost-effectiveness / value of the work: the effectiveness and validity of the developed recommendations economically verified.

## Оглавление

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                     | 10 |
| 1 Теоретические основы мотивации персонала в малом бизнесе .....                                  | 12 |
| 1.1 Сущность, роль и значение мотивации персонала.....                                            | 12 |
| 1.2 Спектр системных подходов к теории мотивации.....                                             | 19 |
| 1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда работников .....                             | 26 |
| 2 Анализ мотивации персонала на предприятии ООО «Субару-сервис».....                              | 34 |
| 2.1 Общая характеристика ООО «Субару-сервис». Количественный и качественный состав персонала..... | 34 |
| 2.2 Исследование системы мотивации, применяемой на предприятии .....                              | 41 |
| 2.3 Анализ эффективности текущей системы мотивации ООО «Субару-сервис» .....                      | 47 |
| 3 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы мотивации .....              | 55 |
| 3.1 Разработка методического подхода к совершенствованию системы мотивации персонала ...          | 55 |
| 3.2 Совершенствование экономических методов стимулирования труда работников .....                 | 60 |
| 3.3 Совершенствование нематериальных методов мотивации персонала .....                            | 66 |
| 3.4 Оценка эффективности предложенных мероприятий компании.....                                   | 70 |
| Заключение.....                                                                                   | 76 |
| Список использованных источников.....                                                             | 79 |
| Приложение А.....                                                                                 | 84 |

## **Введение**

Актуальность темы исследования. Одной из самых важных задач, стоящих перед руководством любой компании в современных рыночных условиях, является выявление и последующее эффективное использование организационных ресурсов. Если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации. От мотивации зависит не только повышение социальной активности работников, но и конечный результат деятельности предприятия. От эффективности труда работников, зависит успешность любой организации.

Результативность работника можно представить как сочетание двух важнейших компонентов – мотивации человека к деятельности и достижению целей организации и его навыков и умений, то есть, его способности выполнять свои профессиональные обязанности. И чем выше в иерархии организации стоит сотрудник, тем сильнее на его результативность влияют мотивация и общеуправленческие навыки. Для усиления мотивации и формирования желаемого успешного поведения необходим тесный человеческий контакт, экспериментирование и обратная связь в режиме реального времени.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса мотивации персонала в малом бизнесе и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы мотивации персонала в малом бизнесе;
- провести анализ мотивации персонала на предприятии ООО «Субару-сервис»;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы мотивации.

Объектом исследования является предприятие малого бизнеса ООО

«Субару-сервис».

Предметом исследования является система мотивации персонала.

Теоретико-методологическую базу исследования составили работы ряда отечественных и зарубежных ученых по управлению и мотивации персонала: Максвелл Джон (Мотивация решает все), Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Марр Р, Шмидт Г. (Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики); Д. МакКлеланда, С. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации); Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); У. Оучи, П. Друккера (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами); А.Я. Кибанов, В.М. Бугаков, Ю.Г. Одегов, О.Н. Полякова, которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе и некоторых других.

Эмпирическую основу работы составили проведенные автором исследование особенностей мотивации персонала на предприятии малого бизнеса.

Методы исследования: проведение интервью, анкетирование, анализ документов и материалов, включенное наблюдение, обобщение полученных результатов.

Научно-практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством предприятия для улучшения существующей системы мотивации персонала, эффективности работы коллектива, для снижения текучести кадров, усиления лояльности и приверженности коллектива организации, а также увеличении прибыли предприятия малого бизнеса.

## **1 Теоретические основы мотивации персонала в малом бизнесе**

### **1.1 Сущность, роль и значение мотивации персонала**

Правильный выбор методов эффективного управления организацией является основной задачей каждого управленца. При этом важно понимать, что методы управления оказывают разное воздействие на предприятие и на работника. Развитие компании основано на объективных экономических законах и поэтому прогнозируется достаточно четко и определенно. Основные сложности возникают в процессе координации и управления людьми, которые осуществляют и регулируют процесс производства. Люди – это основа любого бизнеса, и от того, насколько они мотивированы и вовлечены в работу, зависит экономический результат работы каждого предприятия [34, с. 19].

Каждый человек – это уникальный и сложный мир, который можно представить как совокупность трех образов: Я - внутреннее личное, Я - производственное, Я - социальное, общественное. Каждому из этих образов соответствует своя группа потребностей, мотивов и стимулов. Для анализа этих образов, как считают Соломанидины Т.О. и В.Г., следует применять ситуационный подход, поскольку человек в разных аспектах своей деятельности к принятию решению подходит с разных позиций [19, с. 44].

Важно понимать, что в современных условиях, в высокотурбулентной внешней среде, только эффективная совместная работа всех участников процесса гарантирует достижение успешного результата. Кроме того, необходимо учитывать все составляющие внутреннего мира человека, для того чтобы создавать наилучшие условия для максимально гармоничного совмещения интересов и ожиданий работника и организации.

Управление человеком – это, по сути, управление его мотивацией. При совершении простых привычных действий мотивационный процесс осуществляется почти незаметно и для самого человека, и для окружающих, поскольку в случае формирования у него в предшествующий период устойчивых установок и соответствующих поведенческих навыков этот

процесс становится как бы автоматическим, свернутым [11, с. 4].

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов. Мотивация – результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира человека – прежде всего его потребностей и стимулов, способных удовлетворить эти потребности, а также ситуации, в которой осуществляется восприятие стимула и появляется активность, направленная на его получение.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения. Так, известные во всем мире классики М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют мотивацию - как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. В их понимании мотивация представляет собой осознанный выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей [10, с. 105].

Некоторые отечественные ученые под мотивацией труда понимают стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Другие определяют мотивацию как внутренне состояние человека, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к достижению поставленной цели.

По мнению В.П. Пугачева понятие мотивации включает два аспекта: объективный, отражающий влияние на человека среды, внешнего мира, и субъективный, связанный с особенностями его восприятия и реагирования на него. Эти два аспекта нашли свое выражение в следующих понятиях: «мотивирование», т.е. побуждение человека к определенной деятельности с помощью внешних и внутриличностных факторов, и «мотивированность» как

психологическое состояние, характеризующее готовность индивида к определенному поведению. В этом, втором аспекте о мотивации говорят как о состоянии потребностей, ценностей, убеждений и установок человека, определяющих его поведение. В психологической литературе мотивацию чаще отождествляют с состоянием мотивированности, его возникновением и динамикой, с процессом психологической детерминации поведения, в экономической – с мотивированием и стимулированием [7, с. 197].

Существование различных подходов к исследованию мотивации, а также принадлежность самих исследователей к различным областям знаний, порождает существенный разброс в определении самой категории «мотивации».

Так, Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. пишут «Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе» [34, с. 98].

По мнению Виханского О.С. и Наумова А.И., мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированных на достижение определенных целей [34, с. 109].

Генкин Б.М. говорит о том, что мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей.

По мнению Мескона М.Х., Альберта М, Хедоури Ф., мотивация – это процесс стимулирования себя и других на деятельности, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации [35, с. 86].

Согласно Райзбергу Б.А., Лозовскому Л.Ш., Стародубцеву Е.Б., в написанном ими современном экономическом словаре, дается следующее

понятие: Мотивация – внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [35, с. 109].

Анализируя вышеуказанные определения, можно сделать вывод, что мотивация рассматривается как:

- совокупность мотивов поведения и деятельности;
- система внутренних и внешних факторов;
- побуждение к активной деятельности;
- использование мотивов поведения;
- побудительная причина, повод;
- процесс стимулирования действия любых стимулов.

Исследование трактовок термина «мотивация» показало не только различие подходов, но и позволило выделить общую черту, которая характеризует мотивацию как побуждение к деятельности.

Для целей данного исследования будем использовать следующее определение мотивации.

Мотивация – это внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора человеком того или иного поведения с целью удовлетворения своих потребностей, который определяется совокупным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) побудительных сил.

Исходя из этого определения, можно выделить 3 ключевых для исследования мотивации понятия: потребность, мотив и стимул.

Мотивация инициируется наличием неудовлетворенной потребности, то есть, осознанной человеком физиологической или психологической нужды в чем-либо на данный момент времени.

Существует несколько определений понятия «потребность»:

- направленность на осуществление определенных действий для поддержания жизнедеятельности;
- это осознанная необходимость в тех или иных материальных,

культурных благах, социальных и духовных ценностях;

- это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию;

- это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы;

- глубинные неосознанные установки человека на самосохранение и обеспечение собственной биологической и социальной целостности;

- основные решающие силы активности индивида во взаимодействии с окружающим миром [31, с. 74].

Важно отметить, что потребность всегда требует устранения, то есть, удовлетворения. Разные люди по разному реагируют на возникающие потребности: они могут идти не только в сторону удовлетворения потребностей, но подавлять их или вообще не реагировать на них в течение какого-то времени. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Они могут возобновляться, но при этом менять форму проявления и степень своего влияния на человека.

Возвращаясь к потребностям, следует еще раз акцентировать, что потребность является той силой, которая заставляет людей действовать, производить материальные, социальные и духовные блага. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности, сформировавшимся для каждого конкретного человека под воздействием окружающего его внешнего мира, которое отражено в сознании, является мотив.

Мотивы трудовой деятельности – это по сути причины, определяющие поведение человека в процесса труда. Мотивация сотрудника может быть как внутренней, зависящей от содержания его потребностей или ролей, так и внешняя, которая подразделяется на административную, экономическую и социальную. Получается, что внешняя мотивация не связана с содержанием определенной деятельности, но обусловлена внешними по отношению к объекту управления обстоятельствами. Внутренняя мотивация – это мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием

деятельности [14, с. 166].

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов. Соответственно, проявлением мотивации работника является непосредственная необходимость выполнить работу определенным образом [10, с. 18]. Существуют два способа мотивирования работника.

Первый способ подразумевает внешнее воздействие на работника, опираясь на мотивы, которые побуждают человека к определенным действиям и приводят к желательным результатам. Данный способ называется стимулированием, являющимся одним из средств, с помощью которых осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. То есть, обучение как один из методов мотивирования людей формирует их интерес к делам организации, что побуждает работников осуществлять необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Таким образом, второй способ мотивирования ориентирован на формирование необходимых в работе мотивов через воспитательное и обучающее воздействие на работника. Понятно, что этот способ более сложен и продолжителен по времени, так как опирается на внутреннюю мотивацию работника и ее подкрепление результатами действий.

Следует отметить, что главной целью управления любой компании должно стать формирование у сотрудников внутренней мотивации, поскольку именно тогда он начинает воспринимать себя как первопричину собственного поведения. Как следствие этого у работника снижается зависимость от положительных и отрицательных подкреплений со стороны руководства и растет самомотивация [6, с. 25].

Для целей исследования важно соотнести два рассмотренных понятия: мотивирование и стимулирование, которые являются различными по содержанию способами воздействия на мотивацию человека. Мотивирование

является более широким понятием, которое включает в себя стимулирование, как основной инструмент.

Мотивирование – это долговременное воздействие на человека в целях изменения самой структуры мотивации, т.е. ценностных ориентаций и потребностей человека, формирование определенных мотивов и развитие на этой основе его трудового потенциала.

Стимулирование – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже имеющуюся систему мотивов человека, актуализируя и усиливая эти мотивы, но не меняя саму структуру мотивации [10, с. 49].

В основе понятий мотивирования и стимулирования лежат понятия мотива и стимула. Понятие мотива было рассмотреть выше, но важно также отметить, что поведение человека определяется обычно не одним мотивом, а их совокупностью, которая составляет мотивационную структуру личности. Мотивационная структура личности является стабильной структурой, находящейся под влиянием следующих характеристик личности: индивидуально-психологических (способности, темперамент, воля и др.); мотивационные (потребности, ценности, интересы, установки); социально-демографические (пол, возраст, образование, квалификация).

Но мотивационная структура личности может изменяться под воздействием воспитания человека, его образования, а также под влиянием определенных стимулов. Получается, что стимул воздействует на поведение человека, актуализируя определенные мотивы. Если мотивы – это внутренние побудительные силы, то стимулы относятся к внешним силам. К ним относятся различные материальные и нематериальные блага, а также действия других людей. Причем реакция людей на стимулы не всегда может быть сознательна, а воздействие одного и того же стимула на разных людей может проявляться по-разному.

## 1.2 Спектр системных подходов к теории мотивации

В теоретических основах стимулирования персонала различают содержательные теории мотивации, основывающиеся на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать, и процессуальные теории мотивации, которые определяют не только потребности, но и исходят из восприятия и ожиданий человека, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения [22, с. 10].

Современные содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда и Герцберга.

Существующие теории мотивации раскрывают понимание мотивов трудовой деятельности человека, а также дают инструментарий для управления этими мотивами на практике.

Согласно теории иерархии потребностей американского социолога А. Маслоу, иерархия потребностей представлена как пирамида из пяти уровней:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребности в безопасности;
- 3) потребности в принадлежности;
- 4) потребности в признании;
- 5) потребности в самовыражении (рисунок 1) [25].

По пирамиде можно двигаться только снизу вверх, когда потребности более высокого уровня появляются только после удовлетворения потребностей уровнем ниже.

Неудовлетворенные потребности, по мнению А. Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают воздействовать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности [25].



Рисунок 1 – Иерархия потребностей Маслоу

Согласно МакКлелланду, человеку свойственны три вида потребностей: в достижении (успехе), в принадлежности (причастности), во власти. Согласно теории потребности развиваются в результате обучения и приобретения жизненного опыта [52].

Автор двухфакторной модели Герцберг говорит о том, что на рабочем месте наряду с определенными факторами, которые вызывают удовлетворение от работы, в тоже время существует отдельный набор факторов, который вызывает неудовлетворенность от работы (таблица 1).

Таблица 1 – Двухфакторная модель Герцберга

| Группа факторов                                                                   | Факторы                                                   | Влияние на деятельность людей                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Гигиенические (связанные с условиями работы)                                      | Заработок                                                 | Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда |
|                                                                                   | Условия труда                                             |                                                                              |
|                                                                                   | Отношения с другими работниками                           |                                                                              |
|                                                                                   | Информированность о делах на предприятии                  |                                                                              |
| Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством) | Признание и одобрение руководством результатов работы     | Мотивирует к повышению производительности, эффективности, качества труда     |
|                                                                                   | Возможность продвижения по службе                         |                                                                              |
|                                                                                   | Высокая степень самостоятельности и ответственности       |                                                                              |
|                                                                                   | Интересная, сложная, требующая творческого подхода работа |                                                                              |

В результате экспериментов автор пришел к выводу, что существует две

основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от выполняемой работы: гигиенические факторы – условия работы и мотиваторы – достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста [52].

Таким образом, Герцберг сделал вывод, что с помощью заработной платы мотивировать людей нельзя. Поскольку гигиенические факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности работой и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включить еще и мотивационные факторы.

Согласно теории справедливости Адамса, основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправедливости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе. Работники субъективно соотносят полученное вознаграждение с затраченными усилиями и сопоставляют его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Психологическое напряжение возникает тогда, когда человек сталкивается с несправедливостью на основе собственных суждений. При этом его мотивация понижается, и он работает хуже.

Можно заранее прогнозировать реакцию сотрудников на несправедливую оплату труда, рассмотренную в таблице 2.

Таблица 2 – Прогноз реакции сотрудников на несправедливую оплату труда

|                  | Недостаточная оплата                                                                                                                                                         | Повышенная оплата                                                                                                                                                             |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Почасовая оплата | Работники, которым недоплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более низкой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо              | Работники, которым переплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более высокой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо              |
| Сдельная оплата  | Работники, которым не доплачивают при сдельной оплате, будут производить большее количество продукции более низкого качества по сравнению с теми, которым платят справедливо | Работники, которым переплачивают при сдельной оплате, будут производить меньшее количество продукции более высокого качества по сравнению с теми, которым платят справедливо. |

Применяя концепцию справедливости необходимо помнить, что для российского персонала принцип справедливости очень важен, и многие конфликты и противоречия возникают именно в результате его нарушения.

Альдерфер выделяет три группы основных потребностей: существования, в связях и росте. Потребности представлены в иерархии, но движение по ним, в отличии от теории Маслоу, возможно как сверху вниз, так и снизу вверх.

Модель Портера-Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Модель включает в себя четыре переменные: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения (рисунок 2) [30, с. 342].

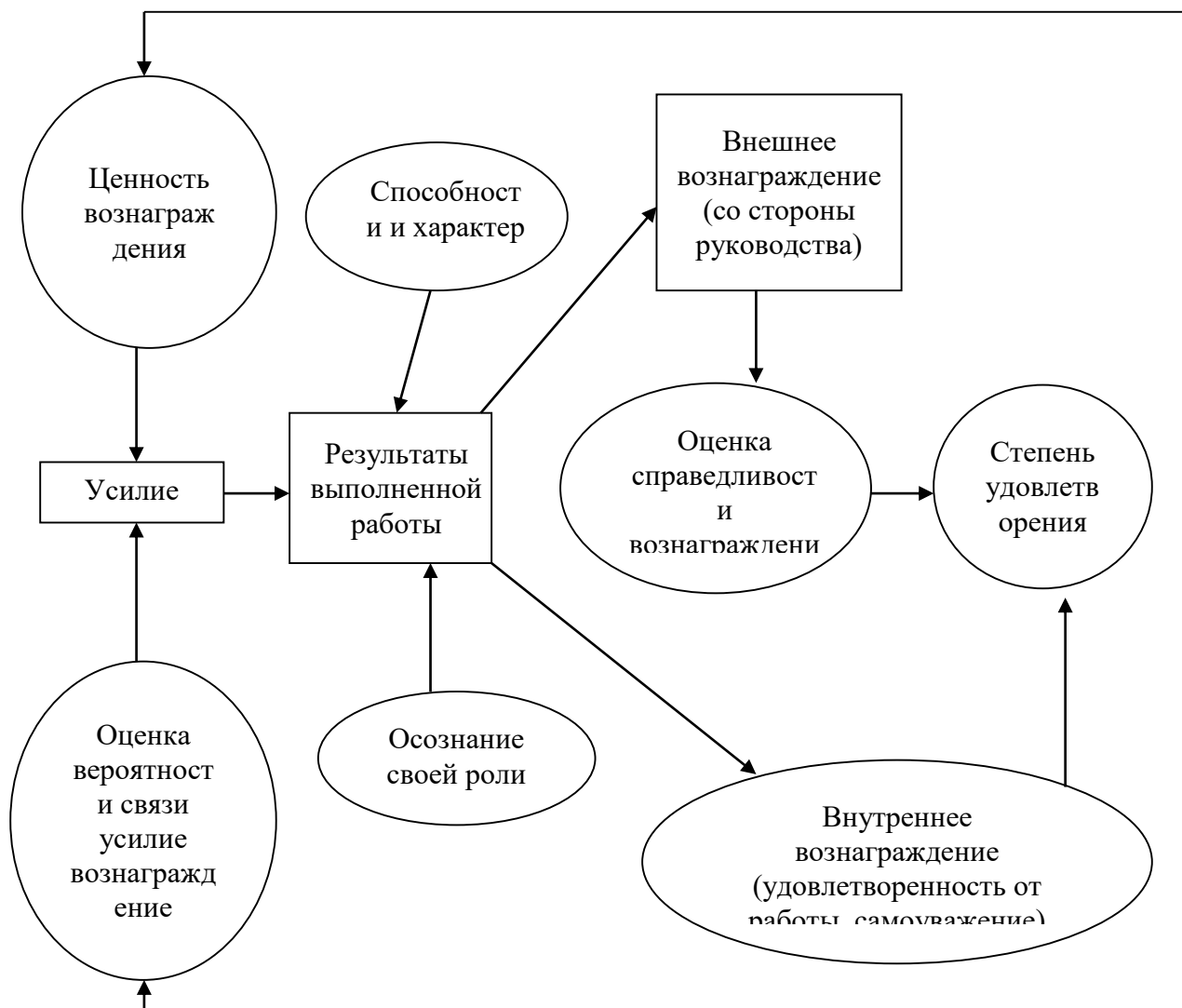


Рисунок 2 – Модель Портера-Лоулера

Работник получает удовлетворение от результатов своего труда, которые зависят от таких факторов, как затраченные усилия, способности, знания и опыт, характер и осознание своего места в общей работе.

Вместе с тем, следует отметить, что использование классических теорий мотиваций в современных рыночных условиях чаще всего наоборот приводит к демотивации сотрудников, причем разных уровней, как обычных работников, так и топ-менеджеров. Как следствие растет текучесть персонала.

Возникший кризис традиционных систем мотивирования вызвал необходимость разработки современных теорий мотивации, учитывающих как постулаты классических теорий, так и требования сложившихся условий функционирования экономики.

Основу применимости современных теорий мотивации обеспечивают несколько важных условий: учет классических теорий мотивации, как уже отмечалось выше; фокус внимания на индивидуальных особенностях личности, а также применимость к российской действительности [4, с. 118].

Характеристика основных современных теорий мотивации представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Современные теории мотивации

| Название теории                         | Автор          | Основные представления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Практика                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Концепция параллельного мотивирования   | Л.С. Выготский | Сущность подхода заключается в том, что мотивирующие факторы действуют параллельно, одновременно и независимо, т.е. иерархия потребностей личности весьма условна и требует комплексного, а не ступенчатого рассмотрения. Параллельное мотивирование подразумевает существование в системе управления таких характеристик, которые позволяют любому работнику получать удовлетворение по всем категориям потребностей. | Практика показывает, что крупнейшие компании предлагают своим сотрудникам возможность удовлетворения высших потребностей, поэтому в кризисный период у них не возникает желания покинуть компанию. |
| Типологическая концепция В.И. Герчикова | В.И. Герчиков  | Мотивация строится на пересечении двух осей: мотивации и трудового поведения. Все трудовые мотивации делятся на два типа: мотивация достижения, мотивация избегания. Автор выделяет пять мотивационных типов работы: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, избегательный.                                                                                                                     | Зная особенности мотивации персонала, можно прогнозировать эффективность применения различных методов стимулирования к различным типам работников.                                                 |

### Продолжение таблицы 3

|                                                         |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности» | А.А. Литвинюк [19] | Согласно данной теории все мотивы можно свести к пяти основным группам: приобретения (МА), удовлетворения (МЕ), безопасности (MS), подчинения (MD), энергосбережения (MP). Рассмотренные группы не обособлены друг от друга, а находятся в равноправной взаимосвязи друг с другом определенным образом. Мотивы действуют друг на друга с помощью 3-х видов связей: активационные связи (А-связи), угнетающие связи (У-связи), противоугнетающие связи (П-связи).                                | Важно придерживаться следующих принципов при применении этой теории:<br>- разовое применение какого-либо стимула дает разовый результирующий эффект;<br>- не может быть создана оптимальная система стимулирования, так как стимулирование - это постоянно меняющийся процесс;<br>- однонаправленное влияние на все мотивы трудовой деятельности дает нулевой результирующий эффект. |
| Теория психологического контракта                       | Эдгар Шейн [41]    | В данной теории учитываются разнообразные мотивы человеческого поведения, а также фактор их переменчивости. Согласно этой модели человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуаций, в которые попадают люди, а также от их жизненного опыта, ожиданий и возраста. Мотивация формируется в процессе взаимоотношений работника и организации-работодателя. Эти взаимоотношения регулируются психологическим контрактом, негласно заключаемым обеими сторонами. | Э.Шейн выделил восемь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию.                                                                                                                                                                                                                                          |

Существование большого количества теорий мотивации, а также их концептуальная несогласованность затрудняют ясное понимание мотивационного процесса. Кроме этого, категории мотивации недостаточно увязаны с пониманием процессов внутреннего мира личности с точки зрения психологии, что также создает определенные сложности в понимании процесса мотивации.

Процессный подход к управлению предполагает рассмотрение управленческих функций, как серию взаимосвязанных действий, каждое из

которых является процессом. В этой связи процесс мотивации можно представить в виде шести последовательных стадий.

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность начинает появляться тогда, когда человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Потребности могут быть различными, но условно их разделяют на три группы: физиологические, психологические, социальные. И вместе с потребностью возникает желание найти возможность ее устранения, таким образом первая стадия плавно перетекает во вторую.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. На этой стадии человек ощущает необходимость что-то предпринять, чтобы удовлетворить потребность, или попросту, подавить ее и/или не замечать.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек определяет, что именно делать и какими средствами это осуществлять для того, чтобы устранить возникшую потребность. На этой стадии происходит осознание четырех моментов:

- что необходимо получить, чтобы устранить потребность;
- что следует сделать, чтобы получить желаемое;
- в какой мере возможно добиться желаемого;
- насколько желаемое может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы добиться желаемого и удовлетворить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Прodelав определенную работу, человек получает желаемое или то, что он может обменять на желаемый для него объект. На этой стадии становится понятно, насколько выполнение запланированных действий дало желаемый результат: происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени

удовлетворения потребности на этой стадии человек или прекращает деятельность, которая не позволила ему удовлетворить его потребность, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [9, с. 46].

Завершая исследование теоретических основ мотивации персонала, следует разделить методы мотивации на две большие группы: традиционные и нетрадиционные. Традиционными методами считаются те, которые используются большинством компаний. В России к этой группе методов относится материальное стимулирование. Но, к сожалению, традиционные методы мотивации часто оказываются не способными в полной мере решать задачи удержания наиболее ценных работников, привлечение в компанию новых компетентных кадров, повышение эффективности труда при неизменном фонде заработной платы. И здесь на помощь приходят нетрадиционные методы мотивации.

В теории мотивации, как и в любой другой области управления, возможны, а нередко и оправданны отступления от теории, здесь нет незыблемых законов, так как каждая жизненная ситуация диктует свои правила. В каждой теории мотивации есть сильные и слабые положения, каждая теория развивается во времени под действием внешних условий.

Современные условия требуют постоянного совершенствования и расширения существующих видов и подходов мотивации с учетом постоянно изменяющейся структуры потребностей персонала.

### **1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда работников**

Современная парадигма управления требует применения новых эффективных управленческих методов и инструментов, поскольку в настоящее время до 50% разница в рентабельности компаний малого бизнеса зависит прежде всего от эффективности предпринимательских и управленческих навыков. Персонал становится не просто рабочей силой, а ценным капиталом, а

также важнейшим фактором развития организации и ее конкурентоспособности [11, с. 9].

Чаще всего, предприятия малого бизнеса рассматривают инвестиции в персонал как статью расходов, хотя подобные капитальные вложения могут стать весьма выгодным вложением при грамотном подходе. Самыми эффективными инвестициями в человеческие ресурсы являются – качественный рост оплаты труда, создание условий для развития и обучения сотрудников, активного отдыха и медицинского обслуживания, а кроме этого, применение технологий, обеспечивающих развитие потенциала сотрудников, таких, как коучинг.

Опираясь на результаты многочисленных исследований, важно отметить, что в настоящее время в стране происходит изменение трудовой мотивации. На первый план в сознании и поведении молодого поколения выходят предприимчивость, стремление к материальному достатку и развитию личности. И материальные стимулы становятся основой удовлетворения потребностей высшего порядка, таких, как потребности в саморазвитии, духовном и профессиональном росте.

В современных условиях в нашей стране существует ощутимый резерв работников с высокой внутренней мотивацией к постоянному профессиональному развитию и саморазвитию, а также высокой мотивацией к творческому труду. В основном, это молодое поколение и люди других поколений, имеющие высшее образование, средний или высокий доход.

Имея достаточно высокий доход, молодые специалисты, не готовы выкладываться полностью ради хорошей зарплаты. Более значимыми становятся другие факторы мотивации, такие как, требования к характеру работы, свободное время, требования к ближайшему окружению и т.д., что безусловно также негативно отражается на значимости заработной платы как мотивирующего фактора [33, с. 93].

С другой стороны, большая часть населения в России имеет доходы ниже среднего, и особенно это ощутимо в регионах. В ряде региональных

организаций, заработная плата не может играть свою стимулирующую роль в полной мере, так как порой не способна обеспечить удовлетворение даже базовых потребностей сотрудников и их семей.

Складывающаяся в современных условиях система взаимоотношений между работником и работодателем не учитывает тот факт, что успешное функционирование и развитие любой компании зависит от стимулирующей роли заработной платы и качества жизни сотрудников организации. Несправедливое формирование и распределение доходов, а также связанное с этим снижение качества жизни, формируют неудовлетворительные результаты деятельности организации и влияют на снижение стимулирующей роли заработной платы.

Важно отметить, что система мотивации любой организации призвана учитывать внутренние мотивы деятельности и внешние стимулы, персональный опыт сотрудников и их личный опыт, потребности в управлении или подчинении, психологические особенности человека и правовое регулирование, а также эффективное сочетание материальных и нематериальных факторов в управлении персоналом.

Методы мотивации персонала – это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности [40, с. 67].

Методы мотивации работников малого бизнеса могут быть различными. Они зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности.

Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими

науками, изучающими человека. К числу этих методов относится анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

Классификация методов мотивации может быть разделена: на организационно распорядительные (организационно - административные), экономические и социально-психологические, которые являются широко распространенными. Данная классификация основана на мотивационной ориентации методов управления и представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Классификация методов управления мотивацией персонала

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

- экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами;

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

- организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях;

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

- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников [35, с. 99].

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка, экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие,

повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями.

Материальное стимулирование, регулирующее поведение людей на основе использования различных видов денежных поощрений и проявляется в следующих формах: заработная плата, участие в акционерном капитале, участие в прибыли, дополнительные выплаты и компенсации, надбавки и прочее.

В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие виды: материальное и нематериальное стимулирование. Данные методы представлены в виде схемы на рисунке 4.



Рисунок 4 – Методы материального и нематериального стимулирования

В системе стимулирования труда заработная плата занимает ведущее место. Она является главным источником повышения благосостояния работающего населения, поскольку составляет три четверти их доходов.

Все системы материальных стимулов должны быть построены таким образом, чтобы в них обязательно содержались все социальные программы – страхование, пенсионные выплаты, оплата всех видов отпусков, временной нетрудоспособности, всех льгот, надбавок и прочего.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудовых затрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании.

Нематериальное стимулирование труда включает в себя:

- социальное стимулирование (страхование, медицинское обслуживание, путевки);
- социально-психологическое или моральное стимулирование (общественное признание, престиж в компании);
- творческое стимулирование (повышение квалификации);
- стимулирование свободным временем (свободное время, дополнительные отпуска) [29, с. 286].

Моральное стимулирование (общественное признание) – стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа [29, с. 290].

Методами морального стимулирования являются: вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на досках почета, публичные поощрения.

Стимулирование свободным временем – стимулирование, призванное

регулировать поведение работника на основе изменения времени его занятости.

Нематериальное стимулирование труда включает в себя: предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных и увеличение отпуска, право выбора времени отпуска, сокращение длительности рабочего дня при высокой производительности труда.

Организационное стимулирование – стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации. Организационное стимулирование предполагает наличие творческих элементов в труде, возможность участия в управлении, продвижение по службе, творческие командировки [29, с. 304].

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

А пока наиболее актуальной проблемой остается эффективная организация материального вознаграждения персонала компании.

Таким образом, в малом бизнесе применяются различные методы мотивации, направленные на повышение эффективной деятельности работников. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение и социально – психологических методов мотивации.

## **2 Анализ мотивации персонала на предприятии ООО «Субару-сервис»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Субару-сервис». Количественный и качественный состав персонала**

Общество с ограниченной ответственностью «Субару-сервис» является юридическое лицо – коммерческая организация, уставный капитал которого создан в целях извлечения прибыли.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества.

Фирменное наименование общества: «Субару-сервис». Компания располагается по адресу: г.Томск, пр. Фрунзе 117/4 [52].

Сервисная компания ООО «Субару-сервис» находится на рынке услуг с 2012 года. За этот отрезок времени компания зарекомендовала себя ответственным и надежным партнером, и уверенно закрепились на рынке сервисных услуг Томской области.

Основной вид деятельности организации – диагностика и ремонт автомобилей.

Кроме того, на постоянной основе осуществляется поставка автозапчастей:

- новых оригинальных и неоригинальных;
- контрактных запчастей напрямую с Японии [52].

ООО «Субару-сервис» - это развивающаяся организация, которой управляет квалифицированный и ответственный персонал, с уважением относящийся к потребностям клиентов. Специалисты компании готовы провести с клиентами консультации по оказываемым услугам, а также выбрать и поставить необходимые запчасти.

Компания «Субару-сервис» на рынке сравнительно давно, поэтому для сохранения своего имиджа и привлечения новых клиентов, на первое место ставит качество предоставляемых услуг, тем более что конкурентов у нее не

менее пятидесяти. Чтобы занять достойное место среди автосервисов региона компании приходилось бороться с конкурентами за клиентуру [52].

Управление организацией осуществляет директор, все сотрудники компании имеют четко поставленные функциональные обязанности. Руководство компании придерживается демократического стиля управления персоналом.

В компании соблюдена четкая иерархия управления, что характерно для малого бизнеса с незначительной численностью персонала и небольшими объемами деятельности. Организационная схема компании ООО «Субару-сервис» является линейной и представлена на рисунке 5 [52].

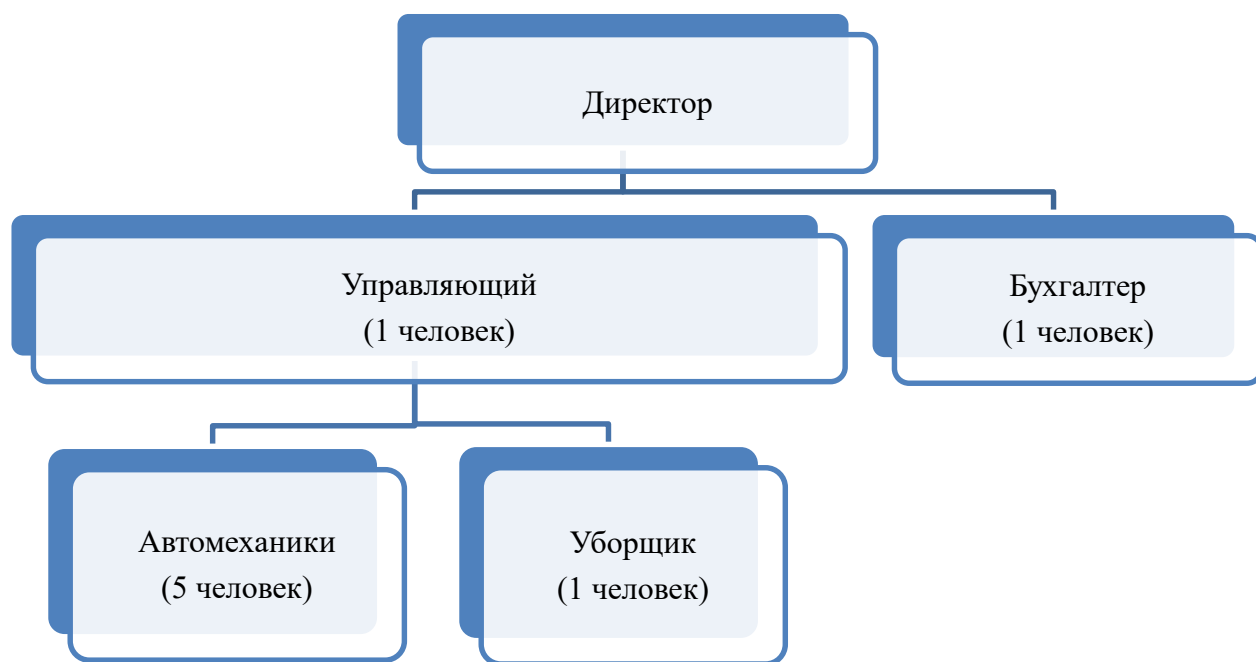


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Субару-сервис»

В обязанности директора входит: осуществлять оперативное управление компанией, осуществлять текущую финансовую и хозяйственную деятельность компании, обеспечивать исполнения решений участников, заключать все виды договоров, представлять компанию во всех государственных и иных организациях.

Директору подчиняется управляющий. В обязанности управляющего входит: организация и контроль за работой всех отделов компании, а также

проверка выставляемых на оплату счетов.

Хозяйственная деятельность предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность предприятия финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени.

Для наиболее полной оценки деятельности предприятия необходимо рассмотреть ряд финансовых показателей, которые позволяют дать более точную и подробную оценку финансового состояния компании.

Основные показатели хозяйственной деятельности компании ООО «Субару-сервис» приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели хозяйственной деятельности компании ООО «Субару-сервис»

| Наименование показателей                     | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Темп роста 2014/2013гг, % | Темп роста 2015/2014гг, % |
|----------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------------------|---------------------------|
| Выручка от реализации, тыс. руб.             | 13150  | 14550  | 18829  | 111                       | 129                       |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 7      | 8      | 9      | 114                       | 113                       |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб.                 | 4580   | 5860   | 8820   | 128                       | 151                       |
| Затраты, тыс. руб.                           | 5010   | 5740   | 7900   | 115                       | 138                       |
| Прибыль, тыс. руб.                           | 3560   | 2950   | 2109   | 83                        | 71                        |
| Рентабельность продаж, руб.                  | 0,27   | 0,2    | 0,11   | 74                        | 55                        |
| Стоимость основных фондов, тыс. руб.         | 1280   | 1560   | 1980   | 122                       | 127                       |
| Оборотные средства, тыс. руб.                | 1120   | 1356   | 1585   | 121                       | 117                       |

Представленные данные в таблице 4 свидетельствует о том, что выручка в 2014 году составила 14 млн. 550 тыс. рублей, что на 1 млн. 400 тыс. рублей (11%) больше чем в 2013 году. Данный показатель в 2015 году возрос на 4 млн. 279 тыс. рублей, что на 29% больше по отношению к 2014 году. Также из таблицы показателей хозяйственной деятельности компании видно, что за период с 2013 года по 2015 год произошло увеличение среднесписочной

численности сотрудников с 7 человек до 9 человек, данное увеличение составило 29%.

За анализируемые периоды 2015 года по отношению к 2013 году наблюдается рост фонда оплаты труда с 4 млн. 580 тыс. рублей до 8 млн. 820 тыс. рублей, что составило 93%. Данное увеличение показателя обосновано ростом средней заработной платы и увеличением среднесписочной численности сотрудников.

На ряду с этим, в компании значительно возросли затраты на заработную плату, аренду помещений с 5 млн. 010 тыс. рублей в 2013 году до 7 млн. 900 тыс. рублей в 2015 году, что составило 58%. Это связано с увеличением персонала компании, повышением арендной платы, повышением налогов, поднятие цен на запчасти и прочее. Несмотря на данные показатели, компания остается в 2015 году в прибыли, хотя она и значительно снизилась по отношению к 2013 году, на 59%.

Итак, после изучения организационной – экономической характеристики компании Общество с ограниченной ответственностью «Субару-сервис» было выявлено, что организационная структура предприятия является линейной. Недостаток такой схемы – высокая загруженность руководства.

Что касается экономических показателей, то в целом за исследуемый период наблюдается рост всех хозяйственных показателей, хоть и незначительный, кроме прибыли и рентабельности продаж. Для повышения показателя рентабельности продаж, прибыли компании необходимо работать над затратной политикой компании и увеличивать объемы продаж услуг. Увеличить прибыль компании можно за счет: повышения конкурентоспособности услуг; роста количества продаж дополнительных услуг, повышения притока новых клиентов, за счет отличных рекомендаций.

Далее рассмотрим количественный и качественный состав персонала

В первую очередь количественная характеристика персонала измеряется таким показателем, как среднесписочная численность сотрудников. Среднесписочная численность на момент проведения анализа составляет 9

человек и распределяется следующим образом: 2 человека – высший руководящий состав (директор и управляющий), 6 специалистов (механики и бухгалтер), 1 человек – уборщик помещений.

Рациональное использование персонала компании является основным условием, обеспечивающим бесперебойность рабочего процесса.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности персоналом в компании является изучения их движения. Для проведения анализа состава и структуры персонала компании используем ряд показателей, которые отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели структуры персонала ООО «Субару-сервис»

| Показатель                               | Критерий                | 2013<br>год    | 2014<br>год    | 2015<br>год    | Темп<br>роста      | Темп<br>роста      |
|------------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|
|                                          |                         | Кол-во<br>чел. | Кол-во<br>чел. | Кол-во<br>чел. | 2014/2013<br>гг, % | 2015/2014<br>гг, % |
| По полу:                                 | мужчины                 | 5              | 6              | 7              | 120                | 117                |
|                                          | женщины                 | 2              | 2              | 2              | 100                | 100                |
| По возрасту:                             | от 20 до 25             | 3              | 3              | 4              | 100                | 133                |
|                                          | от 26 до 35             | 2              | 3              | 3              | 150                | 100                |
|                                          | от 36 до 50             | 2              | 2              | 2              | 100                | 100                |
|                                          | старше 50 лет           | 0              | 0              | 0              | -                  | -                  |
| По стажу<br>работы:                      | до 1 года               | 0              | 0              | 0              | -                  | -                  |
|                                          | от 1 года до 2 лет      | 1              | 1              | 2              | 100                | 200                |
|                                          | от 2 лет до 5 лет       | 2              | 3              | 3              | 150                | 100                |
|                                          | более 5 лет             | 4              | 4              | 4              | 100                | 100                |
| По уровню<br>образования:                | среднее                 | 3              | 4              | 4              | 133                | 100                |
|                                          | незаконченное<br>высшее | 2              | 2              | 2              | 100                | 100                |
|                                          | высшее                  | 2              | 2              | 3              | 100                | 150                |
| Среднесписочная численность<br>персонала |                         | 7              | 8              | 9              | 114                | 113                |

Из данных таблицы 5 видно, что среднесписочная численность сотрудников в компании за анализируемый период увеличилась на 2 человека, 29%. Средний возраст работников – 35 лет. По стажу работы произошло увеличение числа работников с небольшим стажем от 1 года до 2 лет по отношению к 2013 году. Количество работников со стажем более 5 лет осталось неизменным, это говорит о том, что костяк «старых» работников остается

прежним. Среднее образование имеют такие категории работников, как: механики и обслуживающий персонал. Руководство компании имеет высшее образование, 2 человека получают образование в данный период, хотя не у всех сотрудников образование соответствует их специализации в компании.

В рамках данного исследования был проведен анализ состояния трудовых ресурсов ООО «Субару-сервис». Состояние кадров в организации может быть определено с помощью следующих коэффициентов:

1. Коэффициент выбытия кадров ( $K_{вк}$ ) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период ( $P_{ув}$ ) к среднесписочной численности работников ( $P$ ) за тот же период и вычисляется по формуле (1) [16, с. 54]:

$$K_{вк} = P_{ув}/P, \quad (1)$$

где  $P_{ув}$  – уволенные по всем причинам за данный период;  $P$  – среднесписочная численность персонала.

2. Коэффициент приема кадров ( $K_{пк}$ ) определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период ( $P_{пк}$ ) и среднесписочной численностью ( $P$ ) и вычисляется по формуле (2):

$$K_{пк} = P_{пк}/P, \quad (2)$$

где  $P_{пк}$  – принятые на работу за данный период;  $P$  – среднесписочная численность персонала. [16, с. 55]

3. Коэффициент стабильности кадров ( $K_{ск}$ ) рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления деятельностью компании в целом, так и в отдельных отделах и вычисляется по формуле (3):

$$K_{ск} = (1 - (P_{ув} + P_{п}) / P), \quad (3)$$

где  $P_{ув}$  - уволившиеся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации;  $P_{п}$  - принятые на работу за данный период;  $P$  - среднесписочная численность персонала.

4. Коэффициент текучести персонала ( $У_{тк}$ ) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации ( $P_{ув}$ ) и среднесписочного числа работников ( $P$ ) и

вычисляется по формуле (4) [16, с. 55]:

$$У_{тк} = Р_{ув}/Р, \quad (4)$$

где  $Р_{ув}$  - уволившиеся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации;  $Р$  - среднесписочная численность персонала.

Для анализа динамики текучести персонала в компании используем исходные данные движения персонала за 2013 – 2015 гг., они представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Исходные данные движения персонала компании ООО «Субару-сервис»

| Показатели                            | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|
| Среднесписочная численность персонала | 7        | 8        | 9        |
| Принятые работники                    | 1        | 2        | 3        |
| Уволенные работники                   | 2        | 1        | 2        |

Полученные данные по движению персонала в компании ООО «Субару-сервис» отразим в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ динамики текучести персонала в компании ООО «Субару-сервис»

| Наименование показателей                 | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Темп роста 2014/2013гг, % | Темп роста 2015/2014гг, % |
|------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------------------|---------------------------|
| Коэффициент выбытия персонала (Квк)      | 0,29   | 0,13   | 0,22   | 43,75                     | 177,78                    |
| Коэффициент приема персонала (Кпк)       | 0,14   | 0,25   | 0,33   | 175,00                    | 133,33                    |
| Коэффициент стабильности персонала (Кск) | 0,57   | 0,63   | 0,44   | 109,38                    | 71,11                     |
| Коэффициент текучести персонала (Утк)    | 0,29   | 0,13   | 0,22   | 43,75                     | 177,78                    |

В результате полученных данных видно, что коэффициент выбытия значительно снизился за период 2014/ 2013 гг. и составил - 0,13 , а по отношению 2015 года к 2014 году повысился на 77,78%.

Что касается коэффициента приема персонала, то за период с 2014/2013 года он повысился на 75%, а в отношении 2015/2014 гг. повысился на 33,3%. Можно сделать вывод, что коллектив компании достаточно стабилен в своем

движении, динамика коэффициента стабильности составила 109,38% в 2014 году по отношению к 2013 году, а по отношению 2015 года к 2014 году 71,11%.

Таким образом, среднесписочная численность на момент проведения анализа составляет 9 человек, коллектив достаточно молодой – средний возраст сотрудников 35 лет, сотрудники грамотные, имеющие высшее образование или получающие его. Проведенные анализы текучести персонала показали относительную стабильность в коллективе.

Необходимо отметить, что текучесть персонала для любой предпринимательской организации – признак надвигающихся проблем, следовательно, необходимы организационные изменения, т.к. при снижении показателя коэффициента стабильности персонала возникают серьезные опасения, поскольку нежелание сотрудников работать в компании является очевидной проблемой. Поэтому необходимо регулярно проводить анализ причин увольнения сотрудников компании. Предупреждение реальных увольнений работников должно основываться не только на анализе мотивов уже состоявшихся увольнений, но и на данных о мотивации потенциальной текучести – готовность работников к смене работы. Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Поэтому руководству компании «Субару-сервис» необходимо контролировать данные показатели и стремиться к стабильности, которая существует на сегодняшний день и не допустить снижение данных показателей. Только зная факторы потребностей своих сотрудников, причины их недовольств и неуверенности в своей защищенности, руководитель сможет сохранить стабильный, полноценный коллектив, который будет приносить хорошие результаты для достижения поставленных перед компанией целей.

## **2.2 Исследование системы мотивации, применяемой на предприятии**

В корпоративных принципах ООО «Субару-сервис» прописано то, что компания ведет активную мотивационную политику персонала, оставляя за

собой право на материальное и нематериальное премирование. Разработка и совершенствование системы мотивации входит в обязанности управляющего, контролируется и утверждается директором. Цель разработки системы мотивации состоит в повышении эффективности труда каждого сотрудника и организации в целом.

В ООО «Субару-сервис» основная ставка делается на материальное стимулирование работников. В организации действует окладно-премиальная форма оплаты труда. Основные принципы прописаны в Положении об оплате труда.

В организации устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

- должностной оклад или тарифная ставка;
- ежемесячная стимулирующая выплата (надбавка премия) по итогам работы, за перевыполнение задания, за соблюдение техники безопасности, за самые высокие показатели в труде по соответствующей профессии, к юбилею, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей;
- районный коэффициент;
- доплаты в размерах, регламентируемых Трудовым законодательством РФ, при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника, за сверхурочную работу, за работу в выходные дни.

Размер месячного должностного оклада работника организации, зависящий от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда, определяется в трудовом договоре с ним и не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. Размер месячного должностного оклада работника и максимальным размером не ограничивается. В месячный должностной оклад не включаются доплаты, надбавки и премии, иные компенсационные и социальные выплаты.

Премияльная надбавка – вознаграждение работника в виде дополнительной стимулирующей выплаты, устанавливаемой в соответствии с

Трудовым договором с работником, начисляемой на должностной оклад работника без учета дополнительных доплат за совмещение профессий (должностей), и выплачиваемой ежемесячно при условии эффективного и качественного выполнения трудовых обязанностей, поручений руководителей [1]. Максимальный размер премиальной надбавки сотрудников сервисных служб компании составляет не более 100 % (из которых 20% зависят от производственных показателей) от должностного оклада и рассчитывается по системе МВО. Премиальная часть заработной платы сотрудников производственных отделов напрямую зависит от производственных показателей и может быть более чем 100% от оклада.

В таблице 8 рассмотрим, как в компании осуществляется материальное стимулирование. Рассмотрим на примере декабря 2015 года, как наиболее наполненного месяца различными премиями и надбавками.

Таблица 8 – материальное стимулирование работников ООО «Субару-сервис» за декабря 2015 года

| Сотрудник         | Оклад | Премия за выполнение плана | Премия в честь нового года | Доплата за сверхурочную работу | Районный коэффициент | Итого начислено |
|-------------------|-------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|
| Директор          | 60000 | 0                          | 10000                      | 0                              | 21000                | 91000           |
| Управляющий       | 50000 | 10000                      | 5000                       | 0                              | 19500                | 84500           |
| Механик 1         | 35000 | 5000                       | 3000                       | 3000                           | 13800                | 59800           |
| Механик 2         | 30000 | 5000                       | 2000                       | 2000                           | 11700                | 50700           |
| Механик 3         | 30000 | 5000                       | 2000                       | 2000                           | 11700                | 50700           |
| Механик 4         | 30000 | 5000                       | 2000                       | 2000                           | 11700                | 50700           |
| Механик 5         | 25000 | 5000                       | 2000                       | 2000                           | 11700                | 50700           |
| Бухгалтер         | 35000 | 0                          | 3000                       | 0                              | 11400                | 49400           |
| Уборщик помещений | 10000 | 0                          | 2000                       | 0                              | 3600                 | 15600           |

Как видим из таблицы, заработная плата в компании является достаточно весомым фактором стимулирования. Сотрудники компании работают эффективно, а как следствие этого, организация имеет хорошую прибыль и готова ею делиться. Это можно назвать основным отличием между предприятиями малого и крупного бизнеса. Малый бизнес наиболее гибкий и в

сплоченном узком кругу, все достижения компании являются достижениями всех сотрудников.

Так же в организации сотрудникам предоставляется социальный компенсационный пакет, сочетающий в себе методы материальной и нематериальной мотивации:

Для всех сотрудников:

Комплексное медицинское обслуживание по программе добровольного медицинского страхования по корпоративной программе, включающее в себя:

- экстренное и плановое стационарное обслуживание, амбулаторно-поликлиническое обслуживание и стоматологическую помощь;
- бесплатные ежегодные новогодние подарки для сотрудников и их детей в возрасте до 14 лет;
- помощь сотрудникам в получении льготного кредита в банках по программе корпоративный клиент;
- компенсация части стоимости путевки в детские лагеря Кемеровской и Томской области для детей сотрудников Общества;
- единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работника в связи с уходом на пенсию, в том числе по инвалидности I и II группы;
- организацию льготного питания на территории Общества с контролем качества и ассортимента;
- возможность для сотрудников Общества подключиться к тарифу «Корпоративный» для оплаты услуг сотовой связи;
- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска 1 сентября для сотрудников, чьи дети идут в первый класс школы;
- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска в количестве 2-х дней для родителей при призыве детей в армию;
- предоставление единовременной материальной помощи по причине несчастного случая (пожар, внезапная смерть близкого родственника);
- компенсация части затрат, связанных с погребением сотрудника

Общества, которые несут семья или родственники;

- ежемесячные выплаты семьям работников Общества, имеющим на иждивении 4-х и более детей, в размере 400 рублей на каждого ребенка;
- оказание одноразовой материальной помощи в связи с первым бракосочетанием.

Дополнительные льготы:

- обеспечение мобильными телефонами с оплатой услуг сотовой связи по лимиту, согласно занимаемой должности;
- компенсация за использование личного автомобиля в служебных целях;
- оказание моральной и материальной поддержки в случае сложных жизненных ситуаций;
- оказание материальной помощи при рождении детей;
- оказание материального поощрения в связи с юбилейной датой рождения;
- компенсация части стоимости путевки в санаторно-оздоровительные учреждения Новосибирской и Томской области для сотрудника и членов его семьи.

Помимо этого проводятся корпоративные праздники, на которых вручаются грамоты лучшим работникам по итогам года.

Все эти виды мотивации и стимулирования закреплены в положении о материальной и не материальной мотивации ООО «Субару-сервис». Вместе с тем, не все из них применяются на практике, т.к. предприятие относится к малому бизнесу, то не всегда есть возможность отлучиться на длительные отпуска сотрудникам или уделить должного внимания поздравлениям. Однако, как уже убедились выше, материальное стимулирование в компании на достаточно высоком уровне.

В компании периодически поднимается вопрос о том, что денежные поощрения – это конечно очень важно, но для многих важны и другие моменты: самореализация, карьерный рост, использование интеллектуального

потенциала, соревнования.

Все вышеназванное относится к важным инструментам нематериальной мотивации

В таблице 9 рассмотрим, насколько часто в компании применяется социальный компенсационный пакет, сочетающий в себе методы материальной и нематериальной мотивации, а также важные дополнительные инструменты нематериальной мотивации

Таблица 9 – Частота применения социального компенсационного пакета, сочетающегося в себе методы материальной и нематериальной мотивации в ООО «Субару-сервис»

| Вид дополнительной материальной и нематериальной мотивации                                                          | Количество сотрудников, к которым была применена нематериальная мотивация |              |              |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                                                                     | 1 кв. 2015г.                                                              | 2 кв. 2015г. | 3 кв. 2015г. | 4 кв. 2015г. |
| Комплексное медицинское обслуживание по программе добровольного медицинского страхования по корпоративной программе | 8                                                                         | 9            | 9            | 9            |
| Обеспечение мобильными телефонами с оплатой услуг сотовой связи по лимиту, согласно занимаемой должности            | 2                                                                         | 2            | 2            | 2            |
| Компенсация за использование личного автомобиля в служебных целях                                                   | 1                                                                         | 1            | 1            | 1            |
| Оказание моральной и материальной поддержки в случае сложных жизненных ситуаций                                     | 0                                                                         | 1            | 0            | 0            |
| Оказание материальной помощи при рождении детей                                                                     | 0                                                                         | 0            | 0            | 0            |
| Оказание материального поощрения в связи с юбилейной датой рождения                                                 | 2                                                                         | 3            | 1            | 3            |
| Компенсация части стоимости путевки в санаторно-оздоровительные учреждения                                          | 0                                                                         | 0            | 0            | 0            |
| Вручение грамот                                                                                                     | 0                                                                         | 0            | 0            | 5            |
| Проведение соревнований                                                                                             | 0                                                                         | 0            | 0            | 0            |
| Карьерный рост                                                                                                      | 0                                                                         | 0            | 0            | 0            |
| Использование интеллектуального потенциала работника                                                                | 0                                                                         | 0            | 0            | 0            |

Итак, как видим из таблицы, действительно материальное стимулирование, как основное, так и в рамках компенсационного пакета, находится на достаточно высоком уровне, нематериальная мотивация же практически не применяется. Далее в работе проведем опрос сотрудников о

том, насколько им важна нематериальная мотивация, довольны ли они системой оплаты труда, справедливостью начисления премий, а самое главное реализовывают ли сотрудники себя в ООО «Субару-сервис».

### **2.3 Анализ эффективности текущей системы мотивации ООО «Субару-сервис»**

Проведенное исследование системы мотивации, применяемой на предприятии, показало, что в ООО «Субару-сервис» на достаточно высоком уровне развито материальное стимулирование сотрудников и слабо развито нематериальная мотивация.

Для выявления более глубоких проблем в системе управления мотивацией, была проведена диагностика на основе интервью с директором компании, управляющим и главным автомехаником, а также на основе непосредственного общения с сотрудниками организации. В таблице 10 приведен список стейкхолдеров.

Таблица 10 – Список стейкхолдеров

| Ф.И.О                       | Должность       | Причина включения в список                                                |
|-----------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Мишин Олег Федорович        | Директор        | В функциональные обязанности входит разработка систем мотивации персонала |
| Поздняков Степан Витальевич | Управляющий     | Принимал участие в разработке системы оплаты труда                        |
| Круглов Иван Юрьевич        | Главный механик | Принимал участие в разработке системы оплаты труда                        |

В таблице 11 стейкхолдерами были сформулированы проблемы которые, по их мнению, мешают эффективному управлению мотивацией в организации. Основные из них – это неразвитая система нематериальной мотивации, в частности отсутствует корпоративное обучение, самореализация и карьерный рост сотрудников. Кроме того, главный механик признался, что премия для большинства работников перестала восприниматься как

мотивирующий фактор, а воспринимается как должное.

Таблица 11 – Содержание формулируемых проблем управления

| Ф.И.О                             | Должность       | Формулирование проблемы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мишин<br>Олег<br>Федорович        | Директор        | «Я стараюсь всевозможными способами мотивировать сотрудников. Каждый сотрудник получает достойную заработную плату, кроме того в компании выплачиваются премии и социальные гарантии. Управляющий говорит о необходимости нематериальной мотивации, но пока на это нет времени».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Поздняков<br>Степан<br>Витальевич | Управляющий     | «У нас, на данный момент, нематериальной мотивации практически нет. Я пытаю сделать программу маршрут выходного дня. Лучший работник отправляется со своей семьей на выходные в спортивно-оздоровительный комплекс за счет предприятия. Награждение грамотами тоже нужно...вообще человеку очень приятно публично получать грамоты. Недавно была предложена система переходящего кубка и разовая премия лучшему механику. Разработан проект доски почета, но пока не одобрен директором. Кроме того, совсем в компании отсутствует корпоративное обучение и становится заметно, что некоторым сотрудникам становится скучно работать в компании, они не самореализуются полностью. Еще механики часто не довольны графиком работы, но пока решения этой проблемы не нашли». |
| Круглов<br>Иван<br>Юрьевич        | Главный механик | «Приятно получить грамоту лучшего сотрудника, было бы неплохо повесить доску почета, еще хотелось бы отдохнуть за хорошую работу и удобный график работы, но существуют только материальные поощрения». «Механики воспринимают премию как часть заработной платы, которую должны платить обязательно?» - «Думаю да».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

В результате можно выявить содержание проблем управления мотивацией (таблица 12).

Таблица 12 – Содержание формулируемых проблем управления

| Формулирование проблемы                               | Содержание проблемы                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Не развита система нематериальной мотивации персонала | Проблема заключается в сочетании материальных и нематериальных стимулов для повышения эффективности работы сотрудников организации. Когда заработная плата перестает быть фактором мотивации, нематериальное стимулирование позволяет в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда. |
| Премия больше не является мотивирующим                | Сотрудники воспринимают премиальную часть заработной платы как обязательную к выплате со стороны руководства. Вследствие чего она теряет свое мотивирующее воздействие на сотрудников и                                                                                                                           |

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| фактором | эффективность труда снижается. |
|----------|--------------------------------|

Таким образом, удалось сформировать проблемное месиво, дающее основания для поиска способов решения проблем.

Однако нельзя делать окончательные выводы, пока не будут опрошены все сотрудники компании. Для этого, необходимо провести анкетирование персонала, чтобы выявлять потребности и пожелания сотрудников, владеть психологической ситуацией в компании.

В анкетировании приняло участие 9 человек – все сотрудники ООО «Субару-сервис».

Первый вопрос был направлен на исследование удовлетворенности трудом персонала компании. Необходимо было распределить 280 баллов по 12 сферам. Это означало, что чем больше баллов отдано одной области, тем больше именно эта сфера в компании удовлетворяет сотрудника. Если какая-либо сфера совсем не удовлетворяла, то нужно было отдать ей 0 баллов. В опросе принимало участие около 100% (9 человек) коллектива и были получены следующие результаты, которые представим в виде таблицы 13.

Таблица 13 – Результаты опроса персонала ООО «Субару-сервис» на предмет удовлетворенности своей трудовой деятельностью

| Сферы                               | Общее количество баллов коллектива | Доля, % |
|-------------------------------------|------------------------------------|---------|
| Коллеги                             | 210                                | 8       |
| Начальник                           | 302                                | 12      |
| Деятельность                        | 254                                | 10      |
| Условия труда                       | 218                                | 9       |
| Режим работы                        | 134                                | 5       |
| Мое развитие                        | 118                                | 5       |
| Защищенность рабочего места         | 116                                | 5       |
| Оплата труда                        | 330                                | 13      |
| Организация и руководство           | 320                                | 13      |
| Социальный пакет                    | 146                                | 10      |
| Совместимость работ с личной жизнью | 180                                | 6       |
| Оценка достижений                   | 92                                 | 4       |
| Итого                               | 2420                               | 100     |

По результатам данных опроса удовлетворенностью своей деятельностью в компании сотрудников ООО «Субару-сервис», делаем

следующие выводы: такой основной мотивирующий фактор, как оплата труда, набрал 330 баллов (13%), это говорит о том, что работники довольны ее размерами.

Низкий балл получила сфера «мое развитие» – 118 баллов (5%), работники не видят своего развития в компании и возможности карьерного роста. Начальник компании удовлетворяет коллектив – 302 балла (12%), это в первую очередь связано с его личностными характеристиками и организацией и руководством (13%).

По 5 баллов получили такие сферы, как «защищенность рабочего места» и «режим работы». Сотрудники не удовлетворены графиком работы. Еще в меньшей степени они удовлетворены оценкой их достижений (4 балла). Как уже отмечалось выше, грамотами и другими видами нематериальной мотивации руководство не балует.

На вопрос, удовлетворены ли вы в целом своей работой, 2 человека ответили, что удовлетворены, 3 человека сказали о том, что им важен карьерный рост, а в данной компании ожидать его не приходится, 3 человека не удовлетворены графиком работы и 1 человек ответил «не удовлетворен».

Наглядно ответы респондентов представлены на рисунке 6.

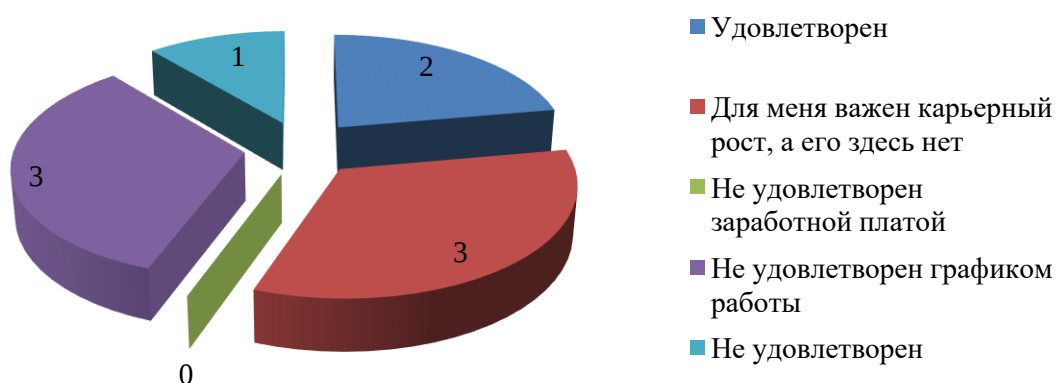


Рисунок 6 – Ответы на вопрос об удовлетворенности в целом своей работой, количество человек

Как распределились ответы на вопрос о том, что наиболее важно в работе, кроме оплаты труда можно увидеть на рисунке 7.

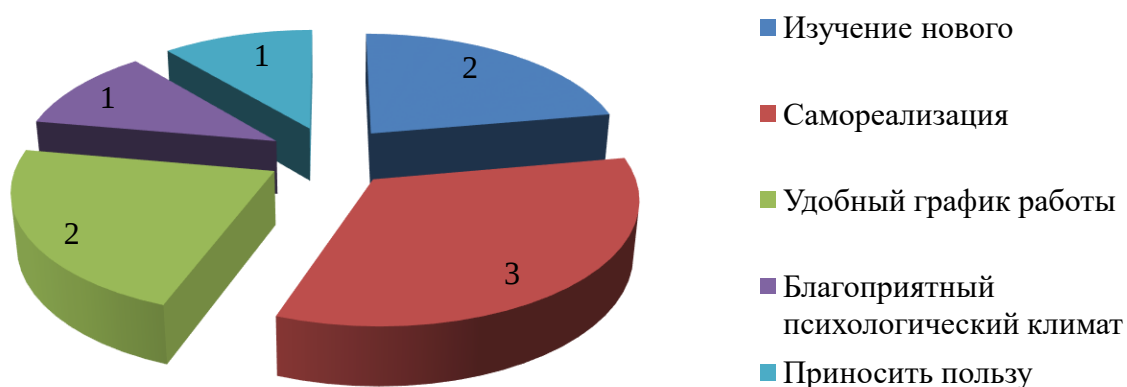


Рисунок 7 – Ответы на вопрос о том, что наиболее важно в работе, кроме оплаты труда, количество человек

Наибольшее количество человек (3) сказали о том, что им наиболее важна самореализация, двум человекам важно постоянно изучать новое, и еще двум важен удобный график работы. По одному человеку важным назвали благоприятный психологический климат и ощущение, что приносишь пользу.

Вместе с тем, следует отметить, что в компании ООО «Субару-сервис» на данный момент, кроме психологического комфортного климата, из вышеназванного, сотрудники практически ничего не получают.

Однако на следующий вопрос ответы распределились практически однозначно. 7 человек из 9 ответили, что заработная плата их устраивает и только 2 человека ответили на этот вопрос «когда как» (рисунок 8).

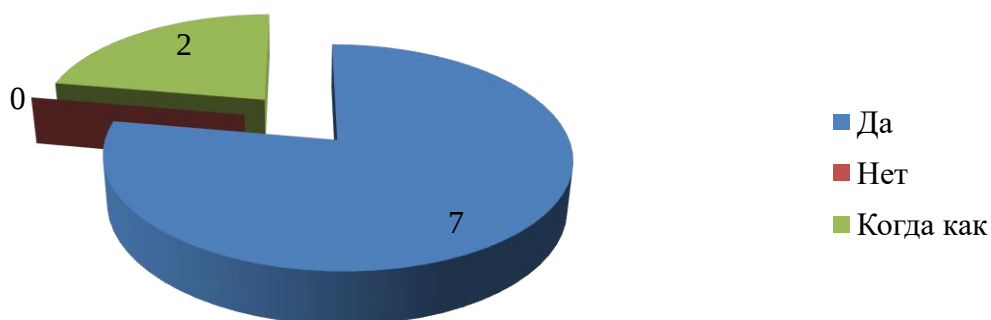


Рисунок 8 – Ответы на вопрос о том, устает ли сотрудников их заработная плата, количество человек

Ответы на следующий вопрос показали, практически половина сотрудников (4 человека) уверены, что их заработная плата не зависит от результатов их труда и это значит, что необходимо как можно скорее работать над совершенствованием материальной мотивации в компании (Рисунок 9).

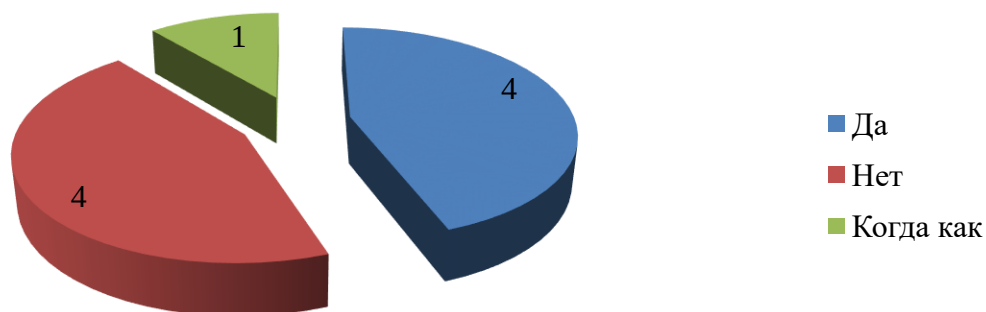


Рисунок 9 – Ответы на вопрос о том, зависит ли размер заработной платы от результатов вашего труда, количество человек

На следующий вопрос, большинство сотрудников (5 человек) призналось, что не реализуют свои навыки в данной компании, 3 человека реализуют частично и только 1 человек реализует полностью (рисунок 10).

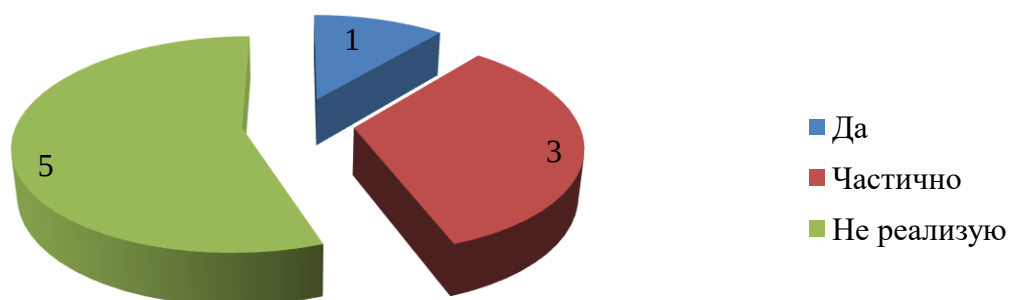


Рисунок 10 – Ответы на вопрос о том, в полной ли степени сотрудники реализуют свои навыки в компании, количество человек

Отвечая на вопрос о том, каковы ваши условия для дальнейшего продвижения в компании, 4 человека затруднились ответить, а 5 человек смело

заявили, что условия для карьерного роста отсутствуют, и данный факт заставляет иногда задумываться о смене работы (Рисунок 11).

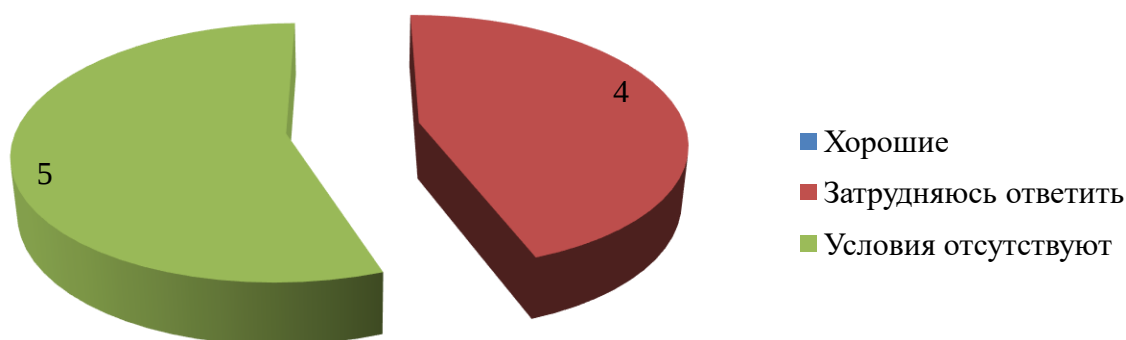


Рисунок 11 – Ответы на вопрос о том, каковы ваши условия для дальнейшего продвижения в компании, количество человек

Итак, проведенное исследование показало, что в ООО «Субару-сервис» сложился достаточно сильный, сплоченный и способный коллектив, который готов саморазвиваться, открыт к новому и желает работать на благо компании. При этом данному коллективу важна похвала, награждения грамотами.

В результате исследования и оценки системы мотивации персонала компании ООО «Субару-сервис» можно сделать вывод, что необходимо развивать следующие направления мотивации:

1. Развитие организационно-административных подходов предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства, должностная инструкция, положение о премировании, положение об оплате труда.

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей компании, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками фирмы, материальный стимул.

2. Совершенствование экономических методов стимулирования

(справедливая оценка труда).

Достигается при помощи: разработки системы оплаты труда, зависящей от выработки, формирование премий за достижения.

3. Развитие нематериальной мотивации (предоставление самореализации, карьерного роста, награждение грамотами, корпоративное обучение).

Достигается при помощи организации коучинга, разработки положения о нематериальной мотивации.

В результате проведенного анализа мотивации работников компании ООО «Субару-сервис» становится ясно, что для более эффективного функционирования компании и ее сотрудников необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы мотивации, что и будет рассмотрено в следующей главе работы.

### **3 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы мотивации**

#### **3.1 Разработка методического подхода к совершенствованию системы мотивации персонала**

Разработку методического подхода к совершенствованию системы мотивации персонала необходимо начать с создания мотивационной программы.

В процессе анализа системы мотивации в ООО «Субару-сервис» во 2 главе данной работы были выявлены основные недовольства сотрудников, а также исследованы их ценности. Для того чтобы сделать систему мотивации наиболее эффективной, необходимо максимально обработать и искоренить все негативные факторы, которые вызывают неблагоприятные для сотрудников и компании в целом последствия и наоборот, усилить сильные стороны мотивации труда компании.

Учитывая данный вектор развития, представим разработанную программу совершенствования системы мотивации в компании ООО «Субару-сервис» в виде схемы, рисунок 12.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «Субару-сервис» должно зависеть от уровня дохода компании и производительности и эффективности труда работников.

Заработная плата и премиальные выплаты – главный стимулирующий вид управления персоналом. Для того чтобы умело им распорядиться, важно грамотно закрепить нормы, регулирующие систему денежных выплат и премирования. Все это можно сделать, составив положение о премировании и положение об оплате труда. Данные положения не должно стать формальными документами, они должны отражать реальную практику компании по

назначению, расчету и выплате заработка, премий и быть полезным инструментом управления.

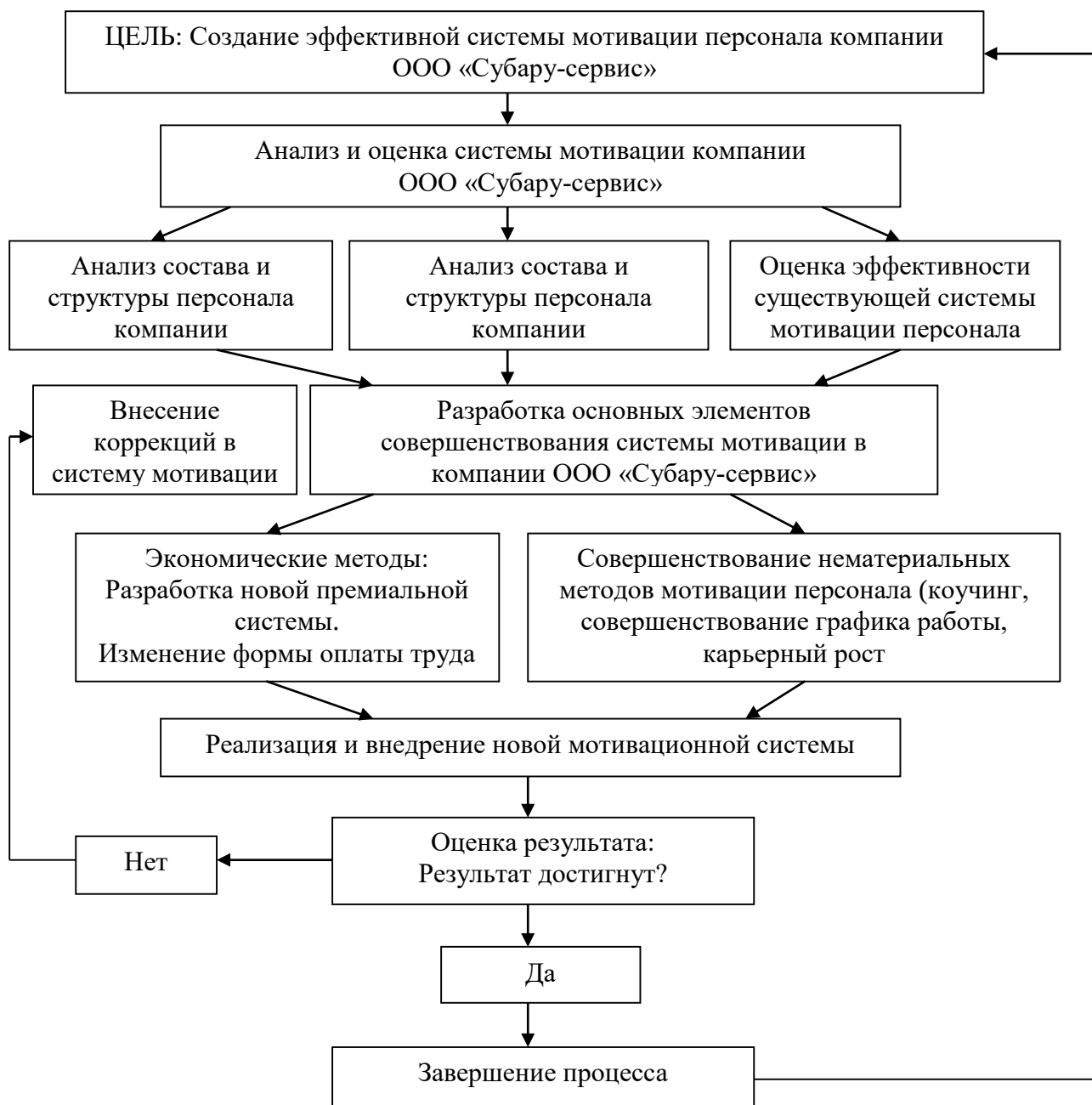


Рисунок 12 – Алгоритм реализации эффективной системы мотивации персонала ООО «Субару-сервис»

Получить выгоду от стимулирующих денежных выплат руководитель сможет только в том случае, если любое действие по назначению или отказу от назначения премии он проведет в рамках действующего законодательства. Для этого целесообразно внедрить в компании ООО «Субару-сервис» положения о

премировании и положение об оплате труда.

Так как система оплаты труда, существующая в компании, не ставит в зависимость результаты труда каждого из работников, то для совершенствования системы мотивации необходимо ввести систему дифференцированных надбавок к заработной плате всех сотрудников компании. Во вновь создаваемой системе мотивации необходимо обратить внимание на те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на повышение производительности труда

Экономическое или материальное стимулирование – это, прежде всего, заработная плата и она играет важную роль для каждого. Заработная плата должна быть конкурентной, по сравнению с заработной платой компаний конкурентов. Для работника заработная плата становится стимулом, когда ее начисление логическое и понятное. Каждый работник должен знать порядок расчета его заработной платы, для этого необходимо внедрить расчетные листы, которые бухгалтер бы выдавал ежемесячно с заработной платой каждому сотруднику. Специалисты должны четко представлять вследствие чего из заработной плата повышается или остается на прежнем месте.

Проведенное анкетирование во второй главе работы подтверждает, что заработная плата является важным и мотивирующим фактором в данной компании, поэтому необходимо провести дифференциацию размеров оплаты труда. Заработная плата должна с одной стороны стимулировать, а с другой:

- быть справедливой и экономически оправданной, т.е. зависеть от результатов работы каждого сотрудника;
- размер премии должен быть понятен, ожидаем, и зависеть от участия в доходах компании (например, за привлечение новой клиентуры), за сверхурочную работу (работа в выходные и праздники или собственная инициатива);
- рассчитывать премии на основе конечных результатов работы всей организации и исследовать вклад в этот результат каждого индивидуума;
- исключать уравнивание премии для всех сотрудников.

Сотрудники малого бизнеса в России, как и большого, ждут социальных льгот и компенсационных выплат. ООО «Субару-сервис» обеспечивает своих работников всевозможными выплатами (экстренное и плановое стационарное обслуживание, бесплатные ежегодные новогодние подарки для сотрудников и их детей в возрасте до 14 лет, помощь сотрудникам в получении льготного кредита в банках по программе корпоративный клиент, компенсация части стоимости путевки в детские лагеря, предоставление единовременной материальной помощи по причине несчастного случая и некоторые другие). Их достаточно, чтобы сотрудники чувствовали себя защищенными. Однако как показало исследование, нематериальная мотивация в компании значительно отстает. Это выражается как в отсутствии поощрительных грамот, так и в неудобном графике работы и отсутствии самореализации и карьерного роста работников.

Вместе с тем, каждый руководитель должен способствовать росту мотивации своего персонала. При этом следует отметить, что на первый план выходят индивидуальные способности каждого сотрудника, поскольку совокупный результат деятельности компании напрямую зависит от способности каждого ее члена. Таким образом, степень раскрытия внутреннего потенциала сотрудников компании влияет на возможность повышения ее эффективности.

Конечно же, внедрение грамот и некоторых других систем нематериального поощрения возможно для внедрения на предприятие хоть на следующий день, но для такой нематериальной мотивации, как саморазвитие, карьерный рост, требуется и время и использование новых методов. Здесь на помощь приходит коучинг.

Коучинг является инструментом управления и мотивации, который способствует как развитию отдельных сотрудников и отделов, так и развитию организации в целом [37].

Внедрение коучинга в организацию приносит пользу как самой компании, так и сотрудникам, которые получают поддержку собственной

инициативы, большую самостоятельность, осознание возможностей своего дальнейшего развития, что является ключевыми факторами для роста мотивации персонала. Компания при этом получает мотивированных, эффективных, лояльных сотрудников [37].

Коучинг затрагивает, в первую очередь, нематериальные факторы мотивации. Соответственно, эти факторы играют мотивирующую роль и включают в себя:

- профессионально-должностной рост;
- достижение целей;
- высокая степень самостоятельности и ответственности;
- возможность успеха и признания;
- возможность личной самореализации;
- интересное содержание работы;
- стиль вышестоящего руководства;
- отношения с коллегами [38].

Коучинг может стать началом к тому, чтобы организовать конкурс на замещение должности управляющего, директора и главного механика в новом автосервисе, который может быть открыт и приносить учредителю ООО «Субару-сервис» дополнительную прибыль, а для сотрудников компании будет организован карьерный рост и саморазвитие.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанная программа совершенствования системы мотивации в компании ООО «Субару-сервис», позволит решить ряд проблем в системе управления персоналом, усовершенствовать использование всех методов воздействия: административных, экономических, социальных.

После разработки основных элементов совершенствования системы мотивации в компании ООО «Субару-сервис», следующим этапом будет процесс внедрения и реализации разработанной программы, затем дана оценка эффективности предложенной программы и выявлено - насколько данная программа достигла желаемого результата. В случае благополучного

внедрения, реализация предлагаемых мероприятий улучшит мотивацию сотрудников и повысит эффективность их работы, а значит приведет к росту доходов компании.

### **3.2 Совершенствование экономических методов стимулирования труда работников**

Проведенный выше анализ анкетирования подтверждает, что оплата труда выступает наиболее значимым мотивирующим фактором в компании ООО «Субару-сервис», поэтому задачи организации системы оплаты труда, должны состоять в дифференциации ее размеров, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной, соответственно ценности результатов их работы. Поэтому необходимо произвести моделирование системы оплаты труда в компании.

Проблема: когда сотрудник компании ежедневно приходит на работу и выполняет определенную работу, за которую получает заработную плату и фиксированную ежемесячную премию, то до определенного момента его это устраивает, он не особо заинтересован в будущем компании и не стремится вносить личный вклад в ее развитие. Но приходит момент, когда его начинает не устраивать существующее положение вещей и сотрудник либо всячески проявляет свое недовольство, либо в определенное время уходит в более перспективную компанию.

Решение: разработка новой премиальной системы, в которой исполнитель должен четко представлять, в каком случае размер заработной платы и премий, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится и чего ждет от него компания, чтобы это желание было обоюдным и согласованным.

Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация.

Соответственно необходимо внедрить иную систему материального стимулирования в компании. Разработаем систему оплаты труда для главного механика и представим схематически на рисунке 13.

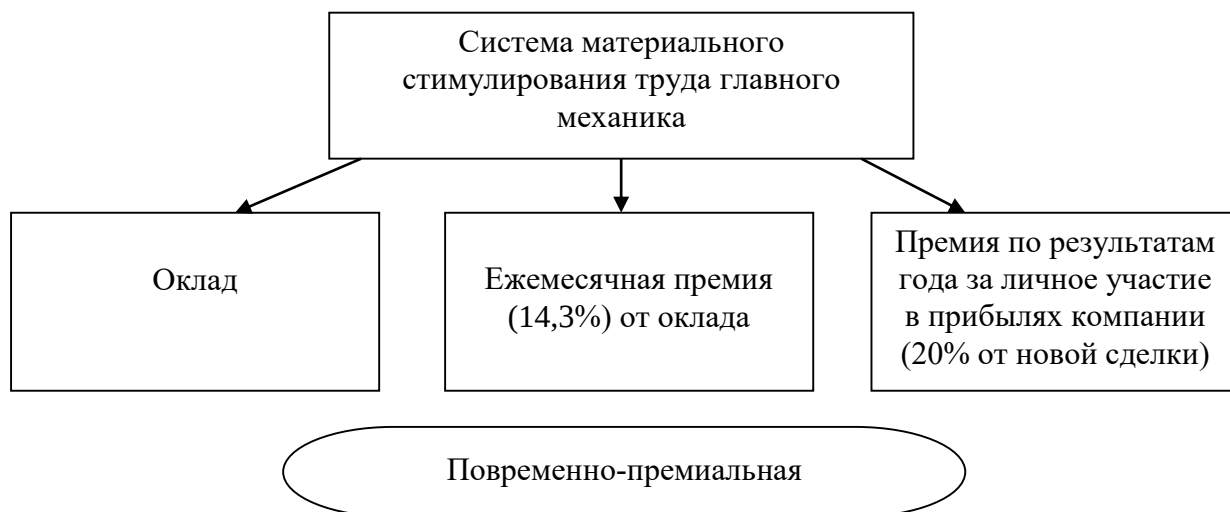


Рисунок 13 – Система материального стимулирования труда главного механика компании ООО «Субару-сервис»

Из рисунка 13 видно, что главный механик помимо получения своей ежемесячной премии имеет возможность получить весомую премию в конце года. Компания будет стимулировать его достаточно высоким процентом годовой премии за привлечение новой клиентуры и совершения новых сделок, которые позволят повысить оборот компании и возможность механикам обслуживать большее количество клиентов.

Исходя из вышеперечисленных критериев и схем, заработная плата главного механика компании ООО «Субару-сервис», который например, совершил в течение года две новые сделки, будет выглядеть следующим образом:

Должностной оклад – 35000 рублей; стаж работы в компании – 5 лет; районный коэффициент 30%, количество отработанных дней – 21, ежемесячная премия 40% от оклада, премия за участие в прибыли – (новый привлеченный клиент (юридическое лицо), рационализаторское предложение) 20% от каждой выполненной сделки.

Заработная плата за 1 месяц (декабрь 2016 г.):

Оклад = 35000 рублей;

Ежемесячная фиксированная премия: 14,3% от оклада = 5000 рублей;

Премия за участие в прибыли: по 20% с каждой совершенной сделки – (40% за привлечение двух новых клиентов) = 50000 рублей.

Районный коэффициент: \* 30% = 27000 рублей;

Начислено: 117000 рублей.

Данная сумма значительно выше заработной платы, рассчитанной за декабрь 2015 года, но вместе с тем, компания обрела двух крупных клиентов – юридических лиц.

Что касается остальных механиков, то здесь было бы целесообразней заменить повременно – премиальную форму оплаты труда на сдельно – прогрессивную. Компания ежемесячно платит фиксированную премию сотруднику (16,7% от оклада), что не совсем рационально для организации, т.к. не все работают одинаково продуктивно, а премия высокая, соответственно чистая прибыль компании падает, т.к. бывают месяца, когда клиентов меньше, чем в предыдущие. Поэтому необходимо заменить существующую форму оплаты труда на более рациональную при данном виде деятельности, рисунок 14.

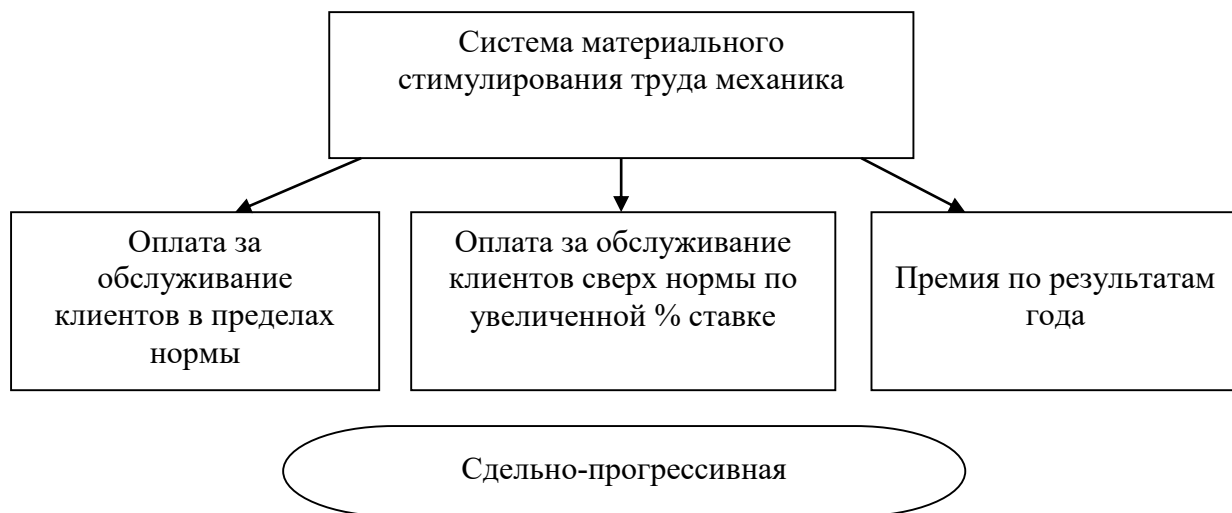


Рисунок 14 – Система материального стимулирования механиков компании ООО «Субару-сервис»

Из системы материального стимулирования механика (рисунок 14) видно, что для специалистов отдела будет определена норма обслуженных ими клиентов и те клиенты, которые будут обслужены сверх нормы будут оплачиваться по другой привлекательной для них ставке. Таким образом, у сотрудника будет заинтересованность в увеличении количества обслуживаемых им клиентов, что в свою очередь повысит его доход, а для компании повысится производительность его труда.

Составим соотношение темпа роста заработной платы (оклад + фиксированная премия) при повременно-премиальной оплате труда с темпом роста выручки от реализации услуг за месяц 2015 года с аналогичными показателями за месяц 2016 года, но уже со сдельно-прогрессивной оплатой труда, таблица 14. Для этого используем данные 2015 года по количеству обработанных клиентов каждым специалистом-механиком.

Таблица 14 – Соотношение темпа роста заработной платы и темпа роста выручки от реализации услуг за месяц по отношению 2016 года к 2015 году

| Специалист | Количество обслуженных клиентов, 2015г., шт. | Количество обслуженных клиентов, 2016г., шт. | Средняя заработная плата за мес. 2015г, руб. | Прогноз заработной платы за мес. 2016г, руб. | Темп роста з/п, 2016/15гг., % | Валовая прибыль за мес., 2015г, руб. | Прогноз валовой прибыли за мес., 2016г, руб. | Темп роста выручки от реализации услуг, 2016/15гг., % |
|------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Механик 2  | 23                                           | 25                                           | 35000                                        | 32500                                        | 93                            | 163300                               | 177500                                       | 109                                                   |
| Механик 3  | 22                                           | 24                                           | 35000                                        | 31200                                        | 89                            | 156200                               | 170400                                       | 109                                                   |
| Механик 4  | 24                                           | 26                                           | 35000                                        | 34000                                        | 97                            | 170400                               | 184600                                       | 108                                                   |
| Механик 5  | 27                                           | 30                                           | 35000                                        | 40000                                        | 114                           | 191700                               | 213000                                       | 111                                                   |

По полученным прогнозным данным отразим графически соотношения темпа роста заработной платы с темпом роста выручки от реализации услуг за месяц по отношению 2016 года к 2015 году и представим в виде диаграммы на рисунке 15.

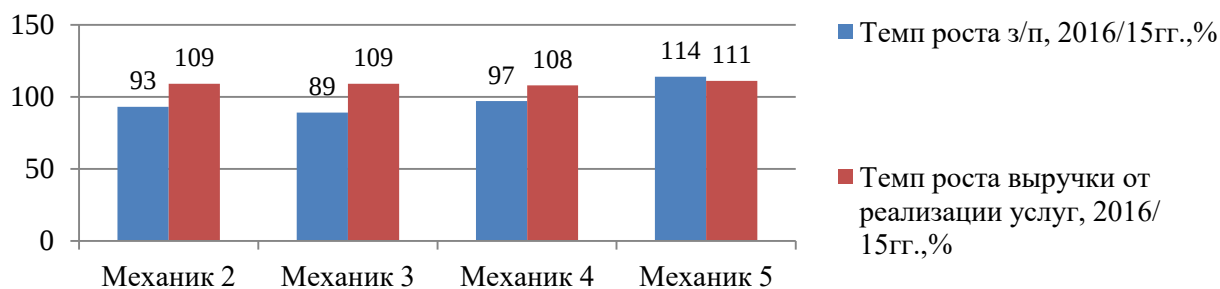


Рисунок 15 – Прогнозное соотношение роста заработной платы с ростом выручки от реализации услуг за месяц в компании ООО «Субару-сервис»

Из рисунка 15 видно, что при изменении формы оплаты труда с повременно-премиальной на сдельно-прогрессивную, произошло и изменение темпов роста заработной платы. Темп роста заработной платы не будет опережать темп роста выручки от реализации услуг и валовой прибыли, как это было ранее, в анализируемых базисных годах.

Соответственно, изменение формы оплаты труда положительно отразится на прибыли компании, т.к. механики будут заинтересованы повышать свою норму труда, чтобы получать оплату с повышенным коэффициентом сдельных расценок за каждого обслуженного сверх нормы клиента, что в свою очередь повысит общий объем реализованной выручки от оказанных услуг.

Теперь рассмотрим на конкретном примере, заработок механика отдела при сдельно-прогрессивной оплате труда:

Норма обслуженных клиентов в месяц – 25 человек по ставке 1300 рублей за одного. Коэффициент увеличения сдельных (сверх нормы) будет оплачиваться по ставке 1500 рублей за клиента.

Соответственно, при обслуживании механиком, например 30 клиентов в месяц, его заработная плата будет выглядеть следующим образом:

Стаж работы 3 года.

25 компаний \* 1300 рублей = 32500 рублей;

5 компаний \* 1500 рублей = 7500 рублей.

А сверх этого, рассчитывается районный коэффициент, 30%.

Начислено: 40000 + 12000 = 52000 руб.

Таким образом, при внедрении предложенной материальной системы управления, следует ориентироваться и делать главный упор на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли и изменением более рациональной формой оплаты труда механиков – сдельно-прогрессивной. Основные условия эффективности применения данных систем:

1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем.

Главное – понять, что системы участия в прибыли – это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

2. Определение размера заработной платы должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах.

Первоначальной основой создания новой системы материального стимулирования могут стать предложенные параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работников.

Прежде всего, это касается, установления индивидуальных премий в системе управления по целям, а так же введения дополнительных бонусов за рационализаторские предложения, например привлечение новой клиентуры и работа с уже имеющимися клиентами по повышению их объемов, а также использование новой для компании формы оплаты труда, как сдельно-прогрессивная.

### 3.3 Совершенствование нематериальных методов мотивации персонала

Нередко руководители организаций воспринимают нематериальную мотивацию как необязательные мероприятия для внедрения. Вместе с тем, она важна в той или иной степени для каждого сотрудника.

Проблема: в компании ООО «Субару-сервис» на данный момент нематериальная мотивация не развита, грамоты выдаются раз в год, в связи с праздниками.

Решение: разработка основных направлений нематериальной мотивации. Для наглядности направлений построим рисунок 16.

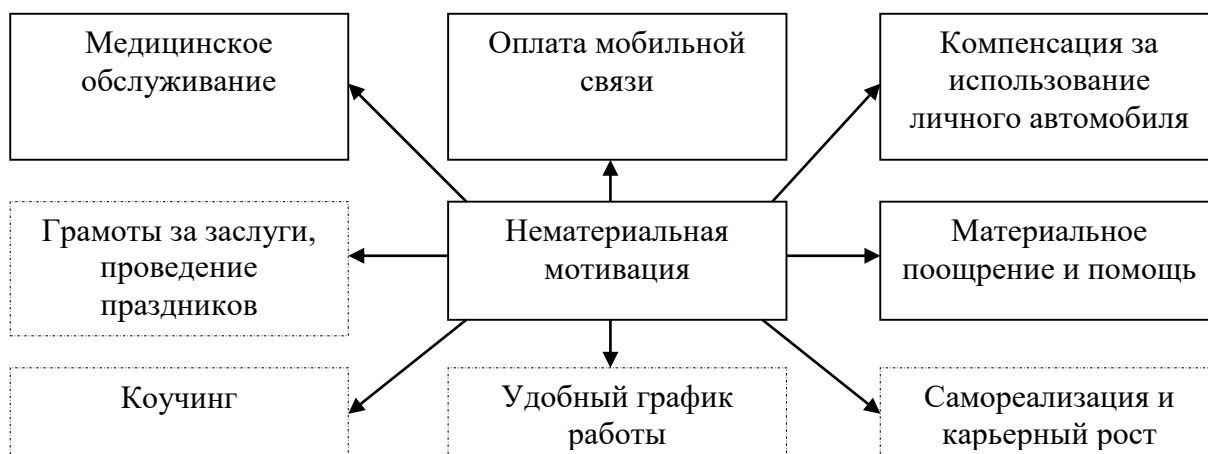


Рисунок 16 – Направления нематериальной мотивации для ООО «Субару-сервис»

Пунктирной линией показаны предлагаемые системы нематериальной мотивации.

Итак, рассмотрим каждое планируемое мероприятие по порядку.

1. Вручение грамот за заслуги. Каждому сотруднику приятно, когда их работа оценивается по достоинству и это должно выражаться не только в материальном вознаграждении, но и с помощью менее затратных, но приятных методов. Руководство ООО «Субару-сервис» может придумать номинации, в соответствии с которыми по итогам месяца каждый сотрудник получает статус «самого продуктивного работника» или «работника, наиболее почитаемого

клиентами». Такой вид нематериального стимулирования позволит увеличить производительность каждого работника, что будет на благо компании. Кроме того, такого плана соревнования наиболее актуальны для мужчин, ведь именно мужчины готовы доказывать, что они сильнее и быстрее, поэтому им такого плана мероприятия близки. В ООО «Субару-сервис» все механики – это мужчины.

Также необходимо начать праздновать различные праздники. Из мероприятий, положительно влияющих на сплоченность коллектива, остановимся на тех, проведение которых является недорогим и стало корпоративной традицией, - это празднование дня рождения компании, Нового года, 23 Февраля, 8 Марта.

2. Внедрение коучинга. Данный метод довольно успешно используется в зарубежных странах и доказал свое положительно влияние на формирование высокой внутренней мотивации и приверженности сотрудников.

Согласно исследованиям зарубежных стран, коучинг наиболее востребован в компаниях малого и среднего бизнеса, что объясняется большей гибкостью и адаптивностью таких компаний к изменениям [38].

Интеграция коучинга в управление персоналом требует времени и определенного алгоритма действий, позволяющих успешно начать применять коучинговые инструменты в ежедневной работе.

Для эффективной интеграции коучинга в организацию разработаем пошаговую методика внедрения, включающая в себя 6 основных этапов (Рисунок 17).

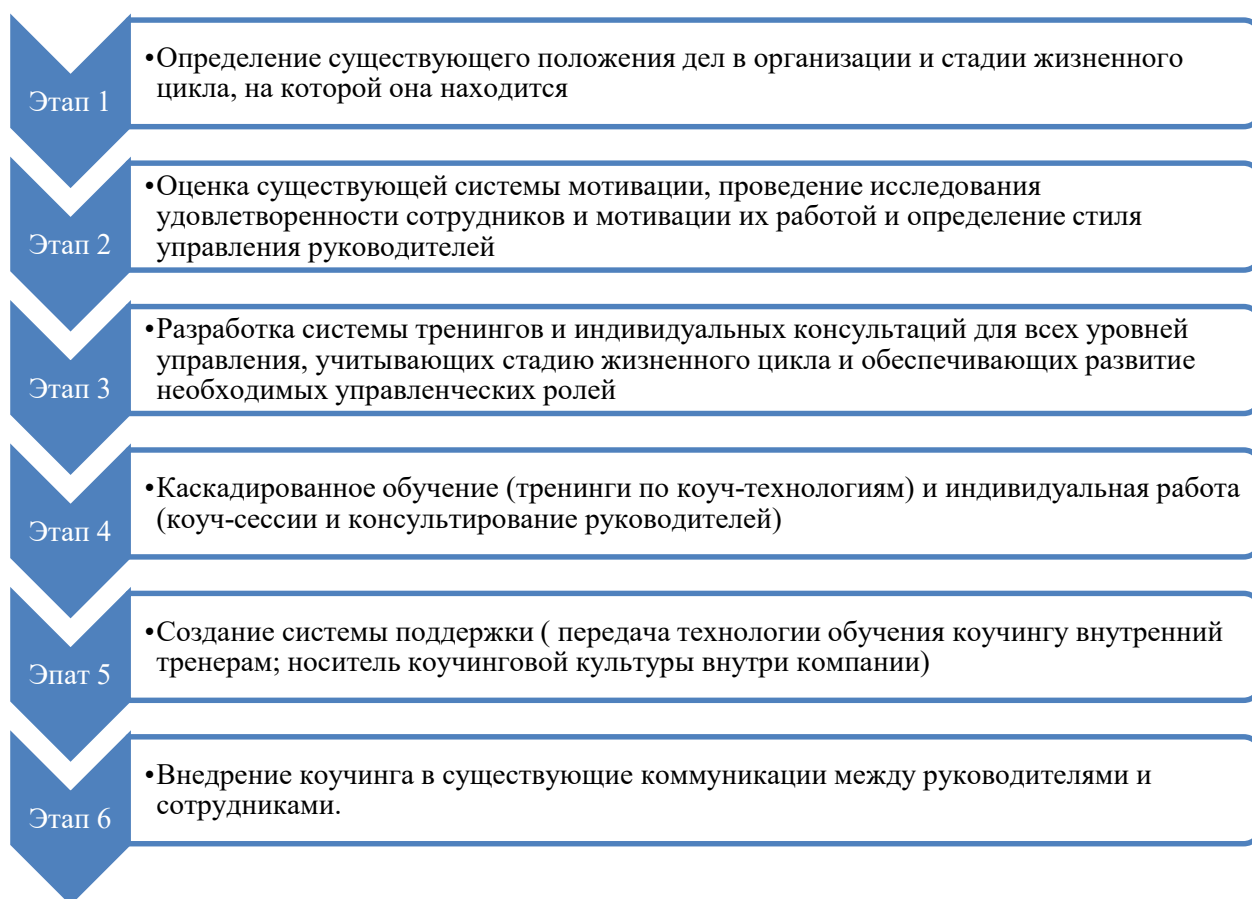


Рисунок 17 – Пошаговая методика внедрения коучинга [38]

В основе системы внедрения коучинга в организацию ООО «Субару-сервис» лежит система тренингов. Основные темы тренингов:

- мотивация персонала;
- оценка;
- делегирование полномочий;
- решение проблем;
- урегулирование взаимоотношений;
- планирование и проверка;
- работа в группах;
- исполнение задач;
- развитие персонала.

Коучинг сотрудников позволяет раскрыть их внутренний потенциал и помогает построить программу их индивидуального развития, а также значительно увеличивает качество и размер их вклада в общий результат

компании. В свою очередь, каждый сотрудник является членом какой-либо команды и поэтому на следующем этапе становится необходимым создание эффективных команд.

В современной бизнес-среде команда – это один из немногих элементов, который обладает гибкостью и ресурсами, позволяющими быстро реагировать на изменения ситуации и новые потребности. Эффективная команда может увеличить производительность труда и повысить мотивационный потенциал в компании. Она способна принимать в своей работе лучшие решения, находить ответы для более сложных задач, раскрывать и усиливать творческие способности и умения ее участников.

Известно, что когда люди относятся к своей работе, как к этапу в достижении мастерства и саморазвития, они глубоко вовлекаются в то, что делают. Коучинг позволяет разработать набор конкретных навыков для управления людьми и построения высокоэффективных команд [37].

Коучинговые инициативы могут рассматриваться как самостоятельный проект, более того, они могут выступать как часть корпоративной стратегии.

Многие организации сталкиваются с ситуацией потери талантов, а создание карьерных перспектив для сохранения талантов и управление с целью расширения на глобальных рынках являются примерами применения стратегической коучинговой модели, которая позволяет решить не только эти задачи, но и обеспечить планомерное и устойчивое развитие организации в будущем. Модель стратегического коучинга дает четкое понимание людям, командам и организациям, где они находятся сегодня и куда хотят продвинуться завтра.

В соответствии с определением коучинга, его цель состоит в том, чтобы помочь человеку учиться самостоятельно, а не научить его. И это как раз то, что позволяет коучингу лечь в основу развития самообучающейся организации.

3. Самореализация и карьерный рост. После внедрения коучинга в компанию становится актуальным давнее желание учредителей ООО «Субару-сервис» о расширении компании, создании новых сервисных точек по Томску,

Северску и соседним регионам (Кемерово и Новосибирск).

Согласно проведенного исследования во второй главе, сотрудники компании жалуются на отсутствие карьерного роста и не полную самореализацию. Коучинг поможет обучить сотрудников для дальнейшей ротации и карьерного роста. В связи с открытием новых двух сервисных точек необходимы дополнительно:

- один директор сервисной точки;
- два управляющих;
- два главных механика;
- четыре рядовых механика.

В компании будет объявлен конкурс на замещение данных должностей и любой сотрудник, проявивший себя в обучении, а также в период работы, будет иметь право претендовать на данные должности.

4. После того, как механики смогут двигаться по карьерной лестнице, они смогут управлять и своим графиком работы. Главный механик работает 5 дней в неделю по 8 часов.

Итак, приведенные рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации будут способствовать улучшению восприятия работником своей работы, положительном отношении работника к работе, усилении ответственности и автономности, а также легкости выполнения работы и росте удовлетворения от работы. Можно сделать вывод, что рассмотренные инструменты в управлении персоналом оказывают положительное влияние на мотивацию работника работой, формируя устойчивую внутреннюю мотивацию и инициативу к улучшению процесса работы и достижению лучших результатов.

### **3.4 Оценка эффективности предложенных мероприятий компании**

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность – с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой – работников. Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

Затраты на все предложенные мероприятия не будут носить характер резкорастущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, дополнительные премиальные фонды – на реализацию нового социального пакета и выплаты годовой премии всем сотрудникам).

Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной системы оплаты труда, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного процесса.

Планируемый процент отчислений, основанный на заключении главным механиком новой сделки для компании, будет распределен следующим образом: 20% лично сотруднику, которые будут выплачиваться в конце года по результатам наработки от данной сделки, остальная часть результата – 40% на формирование общего премиального фонда, который будет использоваться на осуществление нового социального пакета и прочих премиальных выплат, оставшиеся 40% пойдут на развитие компании в целом. Представим распределение данного финансового дохода в виде схемы, рисунок 18.



Рисунок 18 – Распределение финансового дохода от участия сотрудников в прибыли компании ООО «Субару-сервис»

Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса на данные услуги при существующем процессе позволит увеличить объемы оказанных услуг в сфере автомастерских.

Реализация предложенной программы при заключении новых сделок главному механику и увеличении объемов обслуживаемых клиентов, даст прирост выручки от реализации на 2 млн. 240 тыс. рублей в год, что на 12% выше по отношению к 2015 году. Общий фонд оплаты труда ООО «Субару-сервис» уменьшится на 18% по отношению к 2015 году, но в свою очередь сформируется дополнительный фонд в размере 1 млн. 681 тыс. рублей для выплат годовых премий и социального пакета. Производительность труда составит 602 тыс.рублей/чел. по отношению к 2015 году 538 тыс. руб./чел., и как итог – прибыль увеличится на 50% , таблица 15.

Таблица 15 – Прогноз эффективности внедрения новой материальной системы компании ООО «Субару-сервис»

| Показатели                                                                       | Фактич.<br>2015г.,<br>тыс.<br>руб. | План,<br>2016г.,<br>тыс.<br>руб. | Темп<br>роста<br>2016/<br>2015,% |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Выручка от реализации услуг, тыс. руб.                                           | 18829                              | 21069                            | 112                              |
| Среднесписочная численность работников, чел.                                     | 9                                  | 9                                | 100                              |
| Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда, тыс. руб. | 0                                  | 1681                             | -                                |
| Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.                                               | 8820                               | 8120                             | 92                               |
| Производительность труда, тыс. руб./чел.                                         | 538                                | 601                              | 112                              |
| Затраты, тыс. руб.                                                               | 7900                               | 8100                             | 103                              |
| Прирост объемов прибыли, тыс. руб.                                               | 2109                               | 3168                             | 150                              |
| Рентабельность продаж                                                            | 0,11                               | 0,15                             | 136                              |

Из прогнозных данных эффективности внедрения системы участия работников в прибыли и изменении формы оплаты труда на сдельно-прогрессивную, видно, что данные мероприятия позволят сократить падение прибыли в компании и увеличить ее объем с 2 млн. 109 тыс. руб. в 2015 до 3 млн. 168 тыс. руб. (50%) в 2016 году.

Рассмотрим ожидаемую эффективность от совершенствования нематериальной мотивации. Расчет должен быть проведен при тех же условиях с тем же количеством человек.

Необходимо также распределить 280 баллов по 12 сферам. Чем больше баллов отдано одной области, тем больше именно эта сфера в компании удовлетворяет сотрудника. Если какая-либо сфера совсем не удовлетворяла, то нужно было отдать ей 0 баллов.

В таблице 16 рассмотрим предполагаемые итоги проведенного опроса сотрудников.

Таблица 16 – Прогноз эффективности внедрения новой нематериальной системы мотивации

| Сферы                       | Общее количество баллов<br>коллектива | Доля, % |
|-----------------------------|---------------------------------------|---------|
| Коллеги                     | 194                                   | 8       |
| Начальник                   | 218                                   | 9       |
| Деятельность                | 194                                   | 8       |
| Условия труда               | 218                                   | 9       |
| Режим работы                | 194                                   | 8       |
| Мое развитие                | 266                                   | 11      |
| Защищенность рабочего места | 145                                   | 6       |

|                                     |      |     |
|-------------------------------------|------|-----|
| Оплата труда                        | 242  | 10  |
| Организация и руководство           | 194  | 8   |
| Социальный пакет                    | 194  | 8   |
| Совместимость работ с личной жизнью | 169  | 7   |
| Оценка достижений                   | 194  | 8   |
| Итого                               | 2420 | 100 |

Из таблицы мы видим, что в прогнозном периоде должно произойти равномерное распределение баллов, что говорит об удовлетворенности всеми сферами деятельности. Применение планируемых технологий формирования нематериальной мотивации, способствует росту удовлетворенности сотрудников.

Таким образом, подводя итоги по третьей главе и опираясь на все выше предложенные мероприятия по совершенствованию эффективной системы стимулирования персонала и мотивации, руководству компании ООО «Субару-сервис» следует придерживаться следующих направлений мотивации труда и управления персоналом:

1. При разработке и усовершенствовании экономических методов управления компанией управленческому персоналу ООО «Субару-сервис» необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в управлении достигается при сочетании с иными методами (подкреплении экономических методов организационно-распорядительными и дополнительным нематериальным мотивированием).

2. Чем будет лучше система экономического стимулирования, тем более четко она должна быть прописана в административных актах, распоряжениях, приказах, инструкциях, положении о премировании, положении об оплате труда и тем более понятнее должна быть доведена до рядового сотрудника руководством.

3. Следует развивать горизонтальные связи между отделами компании, которые носят как формальный, так и неформальный характер, это будет восполнять недостаток информации и способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации.

4. Регулярно проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя тем самым их пожелания и стремления.

5. Необходимо компенсировать затраты усилий сотрудников справедливым вознаграждением. Заменить форму оплаты труда для специалистов отделов с повременно-премиальной на сдельно-прогрессивную, что по прогнозным данным увеличит общую прибыль компании.

6. Вести новую премиальную систему, в которой исполнитель должен четко представлять, в каком случае размер заработной платы и премий, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится и чего ждет от него компания, чтобы это желание было обоюдным и согласованным

7. В целях увеличения экономической отдачи от социального пакета компания должна попытаться связать социальные услуги с производственными результатами работника.

8. Создать благоприятный психологический климат в компании при помощи организационной культуры и участия руководства в решении конфликтных ситуаций, учитывать типы темперамента своих сотрудников.

9. Руководитель компании должен стать примером такого отношения к делу, такого поведения, которое предполагает развитие у подчиненных чувство уважения к руководству, друг к другу, соблюдении моральных принципов и сопричастности к делу и целям компании и решению общеорганизационных вопросов, нацеленных на общий успех.

## **Заключение**

Эффективная работа компании – это, прежде всего, эффективная работа персонала от руководителя до каждого сотрудника, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль.

Целью данной выпускной квалифицированной работы было провести исследование процесса мотивации персонала в малом бизнесе и разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации.

Исследования подтвердили актуальность темы. Полученные результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности компании, влияние данной системы на достижение ее целей.

В первой главе были раскрыты теоретические вопросы по данной проблематике: сущность, роль и значение мотивации, рассмотрены классические теории мотивации, включающие в себя содержательные и процессуальные теории. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории А.Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теории ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера. В малом бизнесе применяются различные методы мотивации, направленные на повышение эффективной деятельности работников.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все группы методов.

Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т. д. Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации. Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в управлении

персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящие к условиям работы конкретной организации. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия.

Во второй главе рассмотрена основная характеристика деятельности предприятия, состав и структура компании, дана оценка существующей системы мотивации. В компании трудится 9 человек. Численность работников в компании растет, с небольшим процентом текучести. Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе анализа документов предприятия, бухгалтерских отчетов, проведенного опроса, анкетирования, тестирования, были выявлены следующие проблемные зоны – прибыль компании с каждым годом падает, показатели рентабельности тоже, затратная составляющая растет. Большая часть сотрудников, довольная своей заработной платой, однако не считают премию мотивирующим фактором, воспринимают ее, как обязательную составляющую оплаты труда, не зависящую от результатов работы. Сотрудники привыкли получать фиксированный доход и не стремятся к увеличению прибылей компании. В целом, показатели несовершенства существующей системы мотивации в компании ООО «Субару-сервис» таковы: не развита нематериальная мотивация (за исключением компенсационных выплат), а материальное поощрение не зависит от результатов работы.

Кроме того, проведенное исследование показало, что многим сотрудникам компании важен карьерный рост и самореализация, а некоторых не устраивает график работы.

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности системы мотивации персонала. Разработана программа совершенствования эффективной системы мотивации персонала, главный упор в которой делался на участие сотрудников компании в прибыли и изменение формы заработной платы с повременно-премиальной на сдельно-

прогрессивную. Затем произведен прогнозный расчет эффективности от ее внедрения, который показал, что данную программу можно считать экономически целесообразной.

Несомненно, одним из основных стимулов для большинства сотрудников является высокий и стабильный доход. При этом, было бы серьезной ошибкой, не учитывать такие важные стимуляторы, как эмоциональная атмосфера в компании, социальная защищенность, повышение квалификации за счет компании, самореализация и карьерный рост сотрудников, вручение грамот. Для этих целей было внедрено в компанию следующее: награждение грамотами по результатам производственных соревнований, коучинг, возможность продвижения по карьерной лестнице. И это только основные критерии мотивации, на самом деле их гораздо больше. Только комплексная система мотивации с обязательным учётом эмоциональной и материальной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности. Таким образом, можно считать, что цель выпускной квалификационной работы достигнута.

## **Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)
2. Авдеева Н.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы VI междунар. науч.-практ. конф. : в 2 Т. – Екатеринбург, 2014. – С.112-114.
3. Балобанова С.С. Совершенствование мотивации персонала / С.С. Балобанова, Э.М. Ахметшин // Экономика и социум. – 2014. – № 4/6. – С. 600-603.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа, 2010. – 448 с.
5. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда /Д.Бергер, Л.Бергер; пер. А.Верди. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 761 с.
6. Блинов, А. Особенности мотивации персонала в кризисных ситуациях / А. Блинов, В. Захаров, И. Захаров // Экономист. – 2010. – № 3. – С. 25 – 31.
7. Богачева Е.В. Развитие мотивации достижения и снижение уровня мотивации избегания неудач как способ оптимизации трудовой мотивации медицинских сестер // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Педагогика и психология». – Тверь, 2011. – Вып. 2 (15). С.197-200.
8. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
9. Глушков В.А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации / В.А. Глушков, Р.А. Сайфутдинов, Е.В. Муравьева, Ю.В. Мухунова // Актуальные вопросы соврем. науки. – 2015. – № 40. – С. 46-55.
10. Егоршин А.П., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
11. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая

- политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
12. Кибанов А. Я., Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Мюллер Е. В., Управление персоналом: Учебное пособие / – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 238 с.
13. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2012. – №12. – С.32-43.
14. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева, Е.А.Митрофанов, М.В.Ловчева. – М.: ИНФРА-М. – 2010. – 524 с.
15. Комаров Е. И., Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: Измерительная концепция и измеряющие методики.: Уч. пос. – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА. – М, 2014. – 251с.
16. Красильников С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам // Проблемы теории и практики упр. – 2014. – № 3. – С. 50-57.
17. Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК – Москва, 2013. – 240 с.
18. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала; Синергия – Москва, 2012. – 352 с.
19. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. – 398 с.
20. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
21. Макаров, А. Деньги – мощный демотивирующий фактор / А. Макаров // Отдел кадров. – 2011. – № 4. – С. 116 – 117.
22. Максвелл Джон Мотивация решает все; Попурри – Москва, 2013. – 160 с.
23. Марр Р, Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М., 2010. – 480 с.

24. Маслова В. М. Управление персоналом; Юрайт – Москва, 2012. – 492 с.
25. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
26. Миронова, М. Когда деньги не стимулируют / М. Миронова, Ю. Сидорова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 10 (октябрь). – С. 24-30
27. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.
28. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие/ Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014 – 394 с.
29. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Альфа-Пресс – Москва, 2011. – 752 с.
30. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
31. Парабеллум Андрей, Мрочковский Николай, Белановский Александр, Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников, Изд.: Питер , 2013 – 208 с.
32. Петрова Н. Вначале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) // Управление персоналом. – 2012. – №5. – С.46-49.
33. Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики: Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. – Воронеж, 2015. – С. 92-95.
34. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
35. Сьюзан Вайншенк, Законы влияния. Как побудить людей делать то, что вам нужно. Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 272 с.

36. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
37. Уитворт Л., Кимски-Хауз Г., Сандал Ф. Ко-активный коучинг / Учебник: Пер. с англ. – М.: Международная академия коучинга, 2011. – 354 с.
38. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.
39. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. № 2 (5)/2013: Ежемесячный научно-практический журнал / Национальный союз Управление персоналом (НасОУП); Гл. ред. А.Я. Кибанов. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 80 с.
40. Федотова Г.А. Совершенствование мотивации персонала организации // Науч. тр. Sworld. – 2014. – Т. 25, № 4. – С. 66-74.
41. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер.: 2012. – 336 с.
42. Якушева С. Д. Основы педагогического мастерства и профессионального саморазвития: Учебное пособие. – М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 416 с.
43. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.
44. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам. [Электронный ресурс]. URL: <http://bombabooks.com/book/65-osnovy-kadrovogo-menedzhmenta-g-v-shhyokin/5-professiya-menedzher-po-kadram.html> (дата доступа 22.03.2016).
45. Андреева Т., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки, или внутренняя демотивация персонала / Т. Андреева [Электронный ресурс]/ Исследовательско-консультационная фирма.– Электронный журн. – 2009. – №2. URL: <http://altrc.ru> (дата доступа 22.03.2016)
46. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man093.htm> (дата доступа 22.03.2016).
47. Бородкин Л.И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих
48. / Л.И. Бородкин [Электронный ресурс] / Рынок ценных бумаг. –

Электронный журн. – 2012. – № 10. URL: [hppt://www.hist.msu.ru](http://www.hist.msu.ru) (дата доступа 22.03.2016)

49. Журнал HR-Journ@l, Аудит рабочего времени. Метод моментных наблюдений. Часть I // [Электронный ресурс]. – 2013. – 17 января. URL: [http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs\\_948.html](http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs_948.html) (дата доступа 22.03.2016).

50. Журнал HR-Portal., Мотивация персонала. Примеры нестандартных шагов // [Электронный ресурс]. – 2011. – 2 ноября. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/motivaciya-kollektiva-primery-nestandartnyh-shagov> (дата доступа 22.03.2016).

51. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии: Учебник для студентов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.docme.ru/doc/225846/kibanov-a.ya.-upravlenie-personalom-organizacii.-praktikum> (дата доступа 22.03.2016).

52. Официальный сайт ООО «Субару-сервис». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.subaru-tomsk.ru/> (дата доступа 22.03.2016).

53. Ферапонтова, М. В. Проблема мотивации трудовой деятельности в российской психологии. / М. В. Ферапонтова, Т. А. Саблина // [Электронный ресурс]. – URL: [http://mggush.ru/sites/default/files/problema\\_motivacii\\_v\\_trudovoy\\_deyatelnosti.pdf](http://mggush.ru/sites/default/files/problema_motivacii_v_trudovoy_deyatelnosti.pdf) (дата доступа 22.03.2016)

## Приложение А

### Анкета

Уважаемые сотрудники ООО «Субару-сервис», прошу вас ответить на следующие вопросы с целью выявления проблем и формирования направления развития системы мотивации в компании.

1. Необходимо распределить 280 баллов по 12 сферам. Чем больше балл, тем эта сфера удовлетворяет вам в наибольшей степени.

| Сферы                               | Балл |
|-------------------------------------|------|
| Коллеги                             |      |
| Начальник                           |      |
| Деятельность                        |      |
| Условия труда                       |      |
| Организация и руководство           |      |
| Мое развитие                        |      |
| Оплата труда                        |      |
| Защищенность рабочего места         |      |
| Режим работы                        |      |
| Социальный пакет                    |      |
| Совместимость работ с личной жизнью |      |
| Оценка достижений                   |      |
| Итого                               | 280  |

2. Удовлетворены ли вы в целом своей работой?

- а) удовлетворен
- б) для меня важен карьерный рост, а его здесь нет
- в) не удовлетворен заработной платой
- г) не удовлетворен графиком работы
- д) не удовлетворен

3. Что для вас в работе наиболее важно, кроме оплаты труда?

- а) изучение нового
- б) самореализация
- в) удобный график работы
- г) благоприятный психологический климат
- д) приносить пользу

4. Устаивает ли вас ваша заработной плата?

- а) да
- б) нет
- в) когда как

5. Зависит ли размер вашей заработной платы от результатов вашего труда?
- а) да
  - б) нет
  - в) когда как
6. В полной ли степени вы реализуете свои навыки?
- а) да
  - б) частично
  - в) не реализую
7. Оцените пожалуйста ваши условия для дальнейшего продвижения в компании?
- а) хорошие
  - б) затрудняюсь ответить
  - б) условия отсутствуют

Спасибо за честность!