

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально–гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Мотивационное управление персоналом на примере ООО «Адидас» г. Томск</b>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Ножнякова Мария Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22; ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24; ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20; ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24; ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23; ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)

	персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16; ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22; ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22; ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12; ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15; ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24; ПК 66,68)



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально–гуманитарных технологий  
Направление 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

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И21	Ножнякова Мария Владимировна

Тема работы:

Мотивационное управление персоналом на примере ООО «Адидас» г. Томск	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

Июнь 2017

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; анализ и т. д.).</i></p>	<p><b>Объектом исследования</b> выступает Томское торговое подразделение общества с ограниченной ответственностью «Адидас»</p> <p><b>Требования к процессу исследования :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обоснование актуальности исследования;</li> <li>• формулирование проблемы и гипотезы исследования;</li> <li>• определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования, понятийного аппарата;</li> <li>• глубокое 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 учебы;</li> <li>• самостоятельный и творческий подход;</li> <li>• самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями.</li> </ul> <p><b>Особые требования к особенностям функционирования объекта:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимизировать систему внутриорганизационных коммуникаций на предприятии;</li> </ul> <p><b>Анализ</b> теоретических и прикладных (социологических и психологических исследований).</p>
<p><b>Перечень вопросов которые подлежат исследованию, разработке и проектированию</b>  <i>(аналитическое освещение литературных источников с целью выявления достижений мировой науки в изучаемой области; постановка задач исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p><b>Цель работы</b> – разработать рекомендации по совершенствованию действующей системы мотивации персонала на примере Томского торгового подразделения общества с ограниченной ответственностью «Адидас».</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском:</b></p>	
<p>1. Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом.</p>	
<p>2. Оценка состояния и основные принципы мотивационного управления персоналом на примере организации ООО «Адидас».</p>	
<p>3. Исследование мотивационного механизма управления персоналом ООО «Адидас» и направления его совершенствования.</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.08.2016г.
--	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент :**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Ножнякова Мария Владимировна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально–гуманитарных технологий  
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ–ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	16.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
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 кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
-----------	-----	------------------------	---------	------

Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		
-----------------------	----------------------------------	-------------------	--	--

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 113 страниц, 7 таблиц, 2 рисунка, 2 приложения, 51 источник.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, управление персоналом, мотивы деятельности.

**Объектом исследования** выступает общество с ограниченной ответственностью «Адидас» г. Томск.

**Предметом исследования** является разработанная в организации система мотивации персонала и сложившаяся в ней мотивационная среда.

**Цель работы** – определить возможные способы и пути улучшения системы мотивации в соответствии с результатами оценки эффективности действующей системы мотивации персонала на предприятии ООО «Адидас» г. Томск.

**Степень внедрения:** предложенные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала приняты к рассмотрению в ООО «Адидас» г. Томск.

**Область применения:** Управление персоналом в организациях, на предприятиях или учреждениях.

**Социальная значимость работы.** Предложенные в соответствии с исследованием предложения по совершенствованию действующей системы мотивации персонала в ООО «Адидас» могут быть использованы в практической деятельности организации.

## Оглавление

Оглавление .....	10
Введение.....	11
Глава 1. Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом. .	15
1.1. Понятие, виды и механизм мотивации трудовой деятельности .....	15
1.2. Стимулирование как основа мотивации трудовой деятельности персонала .....	27
1.3. Структура и технология формирования системы мотивации персонала. ....	45
Глава 2. Оценка состояния и основные принципы мотивационного управления персоналом на примере организации ООО «Адидас» .....	52
2.1. Общая характеристика организации ООО «Адидас». ....	52
2.2. Система мотивации в ООО «Адидас» .....	60
2.3. Текучесть кадров на предприятии, ее виды и причины .....	65
Глава 3. Исследование мотивационного механизма управления персоналом в ООО «Адидас» и направления его совершенствования .....	73
3.1. Методические подходы к оценке стимулирования работников в организации .....	73
3.2. Оценка эффективности системы мотивации в ООО «Адидас» .....	78
3.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Адидас» .....	82
Заключение .....	95
Список использованной литературы.....	100
Приложение А. Виды нематериального стимулирования .....	104
Приложение Б. Анкета Анализ нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Адидас» .....	109

## Введение

Персонал и его потенциал представляет собой самый значимый ресурс для любой организации. Именно персонал может рассматриваться как ключевой фактор для достижения целей организации за счет повышения качества, эффективности и производительности труда.

Однако максимальное использование возможностей кадрового потенциала достигается только в условиях эффективного управления ими.

Данную задачу невозможно решить без понимания потребностей и мотивов каждого работника и правильного использования стимулов к труду.

Таким образом, в практике управления персоналом вопросы мотивации трудовой деятельности приобретают особую актуальность. Эффективные действия высокомотивированного работника обеспечивают рост и производительность труда ничуть не меньше, чем технологическая модернизация.

Практикой неоднократно доказано, что высокие результаты деятельности преимущественно достигаются, не за счет использования технических достижений, а за счет грамотного построения эффективной системы мотивации, которая соответствует потребностям и интересам сотрудников, обеспечивает их справедливое вознаграждение в зависимости от приложенных усилий и достигнутых целей. При этом стоит подчеркнуть, что именно отсутствие системного механизма в управлении и реализации мотивации ограничивает возможности роста трудовой активности персонала.

Данный факт подтверждает высокую значимость разработки эффективных систем мотивации персонала и приобретает особое значение в управленческой деятельности. Важность вопросов мотивации и стимулирования персонала обусловлено высокой заинтересованностью к данным процессам со стороны разных областей знаний: экономики, психологии, социологии.

Существует большое число разработок, которые изучают ключевые аспекты мотивации с точки зрения науки управления. В работах В.Р. Веснина, М.М. Глазова, О.С. Виханского мотивация представлена, как главная составляющая управленческой деятельности. Н.В. Кузнецова, Е.П. Ильин, Ю.Г. Одегов, А.П. Егоршин, А.П. Грачев, С.Ю. Трапицына довольно подробно описывают механизм мотивации и раскрывают главные положения мотивационных теорий. В работах В. И. Верхоглазенко, И. К. Макаровой, А.В. Кибанова особое внимание уделяется изучению структуры системы мотивации, и рассматриваются теоретические аспекты ее формирования.

Анализ источников литературы позволяет говорить о довольно высокой степени разработанности исследуемых вопросов.

Объектом исследования данной работы является общество с ограниченной ответственностью «Адидас».

Предметом исследования является разработанная в организации система мотивации персонала и сложившаяся в ней мотивационная среда.

Выбор ООО «Адидас» в качестве объекта исследования обусловлен тем, что компания заинтересована в увеличении объемов реализуемого товара и повышении качества обслуживания, а совершенствование системы мотивации может значительно способствовать достижению поставленной цели.

Цель работы: Разработка способов и путей улучшения системы мотивации на предприятии ООО «Адидас». Для достижения цели в данной работе решались следующие задачи:

- Определить понятие и изучить особенности процесса мотивации трудовой деятельности персонала;
- Изучить ключевые виды мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;
- Изучить структуру системы мотивации и выявить особенности ее формирования;

- Оценить эффективность и действенность разработанной в ООО «Адидас» системы мотивации и определить возможные способы ее улучшения.

Гипотеза исследования заключается в том, что при разработке и внедрении эффективной системы управления мотивацией, эффективность организации значительно повысится. В организации «Адидас» система мотивации не совсем соответствует уровню менеджмента на сегодняшний день и, соответственно, мотивационный механизм управления требует улучшения. В данной выпускной квалификационной работе будут выявлены возможные пути его улучшения.

Теоретическая основа работы опирается на современные взгляды и представления о мотивации персонала, связывающие потребности человека с возможностями его побуждения к трудовой деятельности.

Методологическая основа исследования состоит из методов сравнения, сводок, анкетирования, так же были использованы тестовые методы диагностики мотивационной среды.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что предложенные в соответствии с результатами исследования рекомендации по улучшению разработанной в ООО «Адидас» системы мотивации персонала могут быть применены в практической деятельности организации.

В соответствии с целями и задачами определена следующая структура работы. В первой главе рассмотрен механизм мотивации трудовой деятельности и технология построения системы мотивации, изучены главные теоретические точки зрения относительно стимулирования труда.

Во второй главе представлен анализ и оценка эффективности действующей в ООО «Адидас» системы мотивации персонала, представлена общая характеристика исследуемого предприятия, рассмотрены возможные причины текучести кадров.

В третьей главе выявлены возможные пути и способы улучшения системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, предложен

ряд конкретных мер по совершенствованию действующей системы мотивации персонала на предприятии ООО «Адидас». В заключении описаны основные выводы по результатам проведенного исследования. В списке литературы представлены современные источники по проблемам управления персоналом. Дополнительные материалы, использованные в работе, представлены в приложениях.

# Глава 1. Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом.

## 1.1. Понятие, виды и механизм мотивации трудовой деятельности

В первом параграфе первой главы данной выпускной квалификационной работы дается определение понятий мотивации, стимулов, мотивов, раскрывается их назначение и сущность в компании. Также рассматриваются подходы к изучению мотивации, ее типы и этапы создания мотивационной системы.

В структуре управления персоналом мотивация трудовой активности сотрудников представляет особое значение. Управление персоналом в процессе осуществления трудовой деятельности способом воздействия на мотивы сотрудников обеспечивает наиболее высокие результаты в сравнении с административными воздействиями. В то же время, применение данного способа управления на практике связано со значительными трудностями, так как подразумевает выбор стимулов, соответствующих не только целям организации, но так же и мотивам поведения сотрудников. [1, с. 97]

Только обладая полной и достоверной информацией о том, какие факторы обуславливают поведение сотрудника и побуждают его к выполнению работы, какие мотивы служат основой тех или иных действий, можно создать эффективную систему мотивации и управления трудовыми процессами и тем самым добиться повышения уровня эффективности и результативности трудовой деятельности сотрудников. Поведение работника в процессе труда может быть обозначено следующей формулой [30, с. 284]:

$V = f (M \times F)$ , где (1)  $V$  – поведение работника;  $M$ - мотивация;  $F$ - способности. Таким образом, поведение работника – это функция двух параметров: его мотивации и способностей.

Из выше приведенной формулы следует вывод что, управление поведением сотрудников будет считаться эффективным только в том случае, в котором оно будет оказывать определенное воздействие, которое обеспечит положительное значение данных сомножителей. Это, в свою очередь, требует знаний механизма мотивации и понимание сущности трудовой деятельности. [14, с. 103]

Разберем данные вопросы более подробно. В изученной литературе относительно рассматриваемой проблемы изложены различные определения понятия «мотивация». Такое разделение обусловлено, прежде всего, принадлежностью авторов к разным сферам научных знаний.

Так, в теории управления мотивация представляет собой побуждение человека к деятельности для достижения, как целей организации, так и личных целей [24, с. 358]. И. К. Макарова в своих работах рассматривает мотивацию с позиции науки управления и трактует данное понятие, как наиболее важную и сложную функцию управления, которая заключается в побуждении сотрудников к продуктивной деятельности с помощью внутренних и внешних факторов для достижения целей организации и удовлетворения собственных потребностей. [51, с. 104].

В области психологии мотивация представлена как процесс, который определяет энергетическую сторону и направление поведения человека, принуждающее его вести себя в какой-либо определенной ситуации должным образом [22, с. 293].

С точки зрения социологии мотивация рассматривается как осознание человеком ситуации, его оценка и выбор определенных форм поведения, их прогнозируемых результатов и возникающих на данном основании мотивов; более или менее устойчивая система мотивов, устанавливающая действия данного индивида [49, с. 90].

С точки зрения экономики мотивация рассматривается как побуждение к определенному действию, инициативное состояние человека, провоцирующее его совершать приобретенные опытом или наследственно

закрепленные действия, которые направлены на удовлетворение личных потребностей [30, с. 242]. Мотивация трудовой деятельности – это желание сотрудника удовлетворить личные потребности с помощью труда, который в свою очередь направлен на достижение целей организации [30, с. 62]

В настоящее время главным образом выделяют два ключевых подхода к изучению мотивации. Первый подход предполагает исследование содержательной стороны мотивации.

Теории, которые в него входят, сосредоточены на исследовании потребностей человека и их влияния на его мотивацию, они описывают устройство потребности, их значение и связь с мотивацией человека к труду. Итак, содержательные теории объясняют то, что именно в сознании человека толкает его к осуществлению определенных действий. [6, с. 130]

Широко известные теории мотивации составляют фундамент содержательного подхода, к ним относятся: теория иерархии потребностей, автором которой является А.Х. Маслоу, теория ERG, автором которой является К.П. Альдерфер, двухфакторная теория Ф.И. Герцберга, а так же теория приобретенных потребностей Д.К. МакКлелланда.

Процессуальные теории, в отличие от содержательных формируют фундамент второго подхода, рассматривая потребности, как один из ключевых факторов поведенческого процесса, который связан с определенными условиями. Следовательно, процессуальные теории не отвергают существование потребностей, но в это же время основываются на том, что действия человека главным образом определяются его ожиданием и восприятием определенной ситуации, а так же теми способами, которые он использует для достижения значимого для себя результата.

К наиболее известным процессуальным теориям относятся: теория постановки целей, разработанная Е. Локке, теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамсона, модель Портера – Лоулера. В пределах процессуальных теорий достаточно ясно и подробно представлен механизм мотивации. [19, с. 194]

Стартовой точкой в процессе мотивации является возникновение и осознание потребностей. Потребность – это нужды человека в условиях, объектах, предметах, без которых его жизнедеятельность невозможна либо таковой ощущается [51, с. 287].

Самая распространенная классификация потребностей представляет деление потребностей на первичные и вторичные. К первичным или врожденным потребностям, относятся в первую очередь, физиологические потребности человека, в воде, еде, дыхании и сне. Вторичные или психологические потребности включают в себя потребности в общении, уважении, привязанности, материальном состоянии, власти.

В то же время, потребности будут являться внутренними регуляторами и побудителями только в том случае, если они перерастают в форму интереса, выражаемого к тем или иным объектам, предметам или видам деятельности. Таким образом, интерес – это отношение действий человека к использованию условий, в которых он заключается, для удовлетворения личных интересов и потребностей [6, с. 357].

Именно интерес является действительной причиной побуждения людей к осуществлению действий, однако, он становится мотивом только в случае, когда возможность его осуществления реально выполнима.

В свою очередь, мотив – это побуждение, которое вызвано потребностями и интересами человека, удовлетворение которых возможно с помощью получения благ жизненной необходимости, с наименьшими материальными, моральными и физическими издержками [19, с. 9]. Относительно трудовой деятельности, мотив зарождается только тогда, когда становится одной из главных возможностей для получения благ, необходимых для удовлетворения возникших потребностей.

В этом случае благо является стимулом для труда, выполняет стимулирующую функцию и удовлетворяет значимые для человека потребности. В обобщенном смысле стимулы – это побудительные причины,

еще их называют рычагами воздействия, или носителями «раздражения», которые вызывают действия определенных мотивов [23, с. 17].

Вследствие воздействия стимулов потребности и интересы перерастают в мотивы, личную заинтересованность, которая является главной движущей силой труда. Однако не каждый стимул оказывает положительное влияние (с точки зрения достижения установленных целей) на сотрудников.

В этой связи можно обозначить пороговое значение стимула, то есть тот уровень, который по времени, величине и содержанию поможет преодолеть равнодушие человека к стимулу и спровоцировать положительный отзыв на его влияние [24, с. 184]. В рамках трудовой деятельности, значение стимула – это объединение всех имеющихся средств у организации, которые направлены на повышение уровня производительности труда [24, с. 185].

Величина стимула может быть как качественной, так и количественной. Количественная показывает взаимосвязь стимула с потребностью, на удовлетворение которой он направлен.

В ходе удовлетворения потребностей порог безразличия увеличивается, то есть для осуществления эффективного действия стимула его величина должна возрастать. Так же с потребностью связаны и временные параметры стимула.

Порог безразличия можно преодолеть, если временные параметры стимула уменьшают вызванное потребностью напряжение в ходе чего, снижают давление стимула на процесс трудовой деятельности. Внешнее и внутреннее побуждение в форме стимулов и мотивов направляет сотрудников на поиск ключевых целей деятельности.

На данной ступени развития мотивации он определяет, какие средства и какие его действия обеспечат удовлетворение потребностей, а так же анализирует, насколько выбранные действия и форма поведения способствуют удовлетворению возникших потребностей. Следующая

степень развития мотивации связана с применением усилий и осуществлением действий, направленных на получение необходимых средств, обеспечивающих реализацию удовлетворения потребности. [14, с. 59]

После чего, в соответствии с результатами предпринятых мер для удовлетворения потребностей, наблюдается либо снижение, либо возрастание мотивации к действиям, которые оказывают прямое воздействие на дальнейший ход работы человека: его действия либо приостанавливаются до появления новой потребности, либо он продолжает искать пути для более полного ее удовлетворения. Опираясь на вышесказанное, можно сделать вывод о сложном строении и неоднозначности развития мотивационного процесса. При этом можно подчеркнуть некоторые факторы, которые усложняют рассматриваемый процесс.

Во-первых, это сомнительность мотивов. Зачастую, можно лишь предположить, какие именно мотивы влияют на поведение работника в определенных обстоятельствах, но в конкретном виде раскрыть главные мотивы мотивационного процесса нелегко. [19, с. 106]

Следующий фактор, оказывающий действие на процесс мотивации, определен изменениями иницилирующих потребностей человека. Таким образом, меняясь во времени, главные составляющие данного взаимодействия (потребности) изменяют форму и направление процесса мотивации.

Заключительным фактором, влияющим на мотивационный процесс, является расхождение в мотивационных системах различных людей, которое представляет собой общее число возможных мотивов, связанных и ограниченных смыслопорождающим мотивом деятельности, определяющее общее его направление [31, с. 39].

Таким образом, отличительные черты мотивационных систем определяются разнообразным воздействием одинаковых мотивов на

различных людей. В изученной литературе по данной проблеме рассматриваются два вида мотивации: внешняя и внутренняя.

М. Армстронг рассматривает внутреннюю мотивацию, как самостоятельно образовавшийся фактор, который оказывает давление на человека и заставляет его вести себя определенным образом или следовать в конкретном направлении [3, с. 149]. К внутренним стимулам можно отнести в первую очередь, чувства, например, такие как одобрение, признание, понимание, счастье и т.д.

Внешняя мотивация определяется воздействием внешних факторов (социально-психологических, экономических, физических) на человека. В первую очередь это вознаграждение в виде премии, бонусов, повышенной оплаты труда или продвижения по карьерной лестнице, а так же наказания, в форме дисциплинарных взысканий или штрафов. [6, с. 170]

Ввиду того, что внутренние мотиваторы характерны для самой личности, они имеют более влиятельное и длительное воздействие, но при этом их становление связано с определенными трудностями, поскольку они подразумевают большой расход эмоциональной энергии. Создать внешние факторы намного проще, они отличаются достаточно мощным, но в то же время непродолжительным воздействием.

Относительно внутренней мотивации сотрудников И. Н. Герчикова определяет пять ключевых ее типов [14, с. 408]: *Коммерческий тип* присущ для сотрудников, работающих исключительно для заработной платы.

*Хозяйский тип* определяет работников, которые отличаются готовностью брать на себя ответственность за личные и коллективные результаты деятельности, а так же имеют организаторские способности и черты прирожденного руководителя. *Профессиональный тип*, характерен для сотрудников, которые ценят свою специальность и дорожат квалификацией. *К патристическому типу* относятся сотрудники, для которых особое значение имеет постоянство одного коллектива в организации. *Люмпенский*

*тип* определяет безынициативных, не стремящихся ни к чему сотрудников, которые работают по минимуму.

Кадровое делопроизводство организации напрямую зависит от большого количества факторов, на практике зачастую не удастся грамотно сформировать устройство управления кадрами. [19, С. 131] Любое предприятие заинтересованно в повышении эффективности и результатов деятельности своих работников. Весомое значение в данном вопросе имеют кадровые службы, исследованию которых посвящено большое число публикаций. [23, С. 161]

Роль мотивации сотрудников в системе управления персоналом сложно переоценить, так как она оказывает непосредственное влияние на их поведение. На сегодняшний день система управления персоналом не будет являться эффективной, если она не включает в себя стимулирование сотрудников к производительной и качественной работе. Мотивацией называется побуждение человека определенным мотивом к совершению конкретных действий. Гольбах писал, что движение нашей воли, нашего разума и наших чувств определяют желаемые воображаемые или реальные предметы, называемые потребностями, и играют роль мотивов. [12, С. 312]

Большое количество отечественных и зарубежных ученых рассматривали проблему мотивации. Все известные теории мотивации можно обозначить одной простой схемой, которая состоит всего из трех компонентов: желания, потребности и удовлетворение. Каждому управленцу необходимо запомнить эту цепь, поскольку, не поняв потребностей сотрудника, не имеет смысла разрабатывать способ его мотивации. Если качественная работа отмечается и поощряется, то работа усиливается, но если хорошая работа остается незамеченной и никак не вознаграждается, то уровень качества снижается. В данном случае речь идет не только о финансовых вознаграждениях. Большинство менеджеров ошибаются, полагая, что человек трудится исключительно ради денег. В такой ситуации

не стоит забывать, что осознание и сближение целей работника и работодателя является самым коротким путем к повышению эффективной деятельности предприятия.

Так же не стоит забывать о таких мотивационных факторах, как ответственность, достижения, карьерное продвижение, признание и т.д. Фредерик Герцберг считал, что именно эти факторы позволяют добиться наивысшей степени эффективной деятельности сотрудников. [24, с. 104]

Обобщая теории различных авторов, можно определить следующие потребности человека: потребность к уважению, потребность в признании, потребность к общению, потребность в деньгах. Мотивами являются соответственно: моральное поощрение, самоутверждение, принуждение, материальное поощрение. Несмотря на это в практической деятельности нередко возникает вопрос о выборе метода стимулирования сотрудников. Им рано или поздно задается каждый работодатель по различным причинам: возможно системы стимулирования персонала и вовсе не было, а для современного предприятия ее существование необходимо, возможно существующая система стала неэффективной и требует совершенствований. Причины неэффективности могут быть самые разные. В большинстве случаев причиной становятся изменения мотиваторов для сотрудников. Но имеют место быть и другие факторы:

- в структуре стимулирования главным образом преобладают отрицательные стимулы, оказывающие негативное воздействие на сотрудников, и провоцирует их сопротивление;
- система стимулирования не соответствует устоявшейся организационной культуре компании;
- в организации отсутствует гибкая система оценки персонала, что влечет за собой снижение уровня производительности труда работников.

Чтобы избежать вышеописанных и других распространенных ошибок, работодатель обязан четко определить, что такое система стимулирования и

что конкретно для его работников стоит в приоритете. Например, стимулами не могут являться исключительно деньги, поскольку доказано, что финансовые стимулы (премии, бонусы и штрафы) могут оказывать влияние на мотивацию только тогда, когда их размер составляет от 20% и выше относительно постоянной заработной платы. Поэтому разумнее будет руководствоваться следующей последовательностью создания программы стимулирования:

1. В первую очередь требуется ознакомить каждого руководителя предприятия с положениями стимулирования и оплаты трудовой деятельности работников. Для этого можно организовать собрание или преподнести в форме семинара, на котором участники обязаны ознакомиться с разнообразными практическими и теоретическими аспектами программы стимулирования.

2. Необходимо проанализировать сформировавшуюся ситуацию внутри предприятия. Постараться найти причины, которые влияют на низкую эффективность работы персонала. Здесь нужно учитывать обзор документации, проводить беседы с работниками. Так же на данном этапе можно проанализировать эффективность мотивации персонала. Анализ можно осуществить с помощью теста, в котором могут быть представлены следующие вопросы:

- Нравится ли вам рабочая атмосфера в организации?
- Какие возможности для вас обеспечивает работа организации?
- Предположим, что Вам предлагают иную работу и обязанности в Вашей организации. Какие условия положительно бы повлияли на ваш выбор?
- Какой вид поощрения находится для вас в приоритете?

Необходимо дать сотруднику возможность самостоятельно отвечать на вопросы и обозначить собственную точку зрения, для этого в тесте необходимо предложить ответ «Ваш вариант». Возможны разные варианты использования методов социологии для выявления уровня мотивационного

потенциала в конкретной организации. При этом стоит руководствоваться одним из самых важных принципов исследования – анонимностью. Идеальным вариантом будет приглашение интервьюера с внешней стороны, который не будет знаком с сотрудниками. [14, с. 95]

Не стоит забывать еще одно правило, нет шаблонных правил, применимых в любой ситуации, на каждом предприятии исследовательские методики необходимо подстраивать для конкретной ситуации.

3. Выше уже было упомянуто, что денежные стимулы (премии, бонусы и штрафы) оказывают влияние на мотивацию персонала, лишь в том случае, когда их размер составляет свыше 20% включительно, от постоянной заработной платы, но, ни один сотрудник не будет работать более эффективно только за благодарность. Поэтому следует подробно изучить действующую систему оплаты труда. Необходимо взять во внимание следующие факторы: стаж работы, виды выполняемых работ, уровень квалификации, условия труда, личное отношение к работе. Это нужно делать для того, чтобы не допустить одну из наиболее распространенных ошибок: премии получает каждый сотрудник. Материальное поощрение необходимо предоставлять только лучшим сотрудникам. Для остальных это будет являться стимулом для повышения работоспособности.

4. На данном этапе создаются нефинансовые виды стимулирования. В этом случае разрабатываются натуральные, организационные, моральные, и другие стимулы. Данные стимулы должны разрабатываться в соответствии с должностным позициям. Без существования нефинансовых стимулов любая схема стимулирования персонала будет являться эффективной лишь частично.

Далее, следует сконцентрировать внимание на разновидностях поощрения сотрудников. Можно выделить наиболее часто используемые виды поощрений:

- Премии.

- Выражение благодарности и отметка в личном деле сотрудника о выполненной на высоком уровне работе.
- Повышение квалификации, дополнительное обучение, курсы и семинары за счет работодателя для повышения в должности или получения более высокой заработной платы.
- Присвоение звания «лучший работник месяца/года».
- Гибкий рабочий график.

Для многих работников могут быть весомыми поощрения, которые могут влиять на повышение производительности труда:

- Получение новых инструментов и оборудования.
- Переводы хороших сотрудников по горизонтали.

Так же разумно выделить следующий вид поощрений, способствующий поддержке работодателем своих работников:

- Материальная награда, которая может быть направлена на интересы семьи сотрудника.
- Торжественные проводы в соответствии с уходом на другое место работы хороших сотрудников.

Все вышеописанные виды поощрений работник должен стремиться получить большим трудом, должен проявить инициативу и показывать высокий уровень работоспособности, глубокие познания в рамках выполняемой работы и энтузиазм. Часто встречаются случаи, когда человек жертвует семейным счастьем и своим здоровьем ради карьеры. Поэтому, руководитель не должен забывать о том, что так или иначе каждый его работник заботиться о своей старости, здоровье и семейном благополучии. Для этого, работодателю следует создать благоприятную атмосферу, в которой работник будет чувствовать себя под защитой. В частности, поэтому на каждом предприятии должны обеспечиваться формы «защиты будущего»: помощь в обучении, повышении квалификации или получении дополнительного образования, накопительные пенсионные системы;

медицинское и стоматологическое страхование; разработка проектов содействия сотрудникам и членам их семей вне работы и т.д. [14, с. 173]

Только в комплексном применении разные виды поощрений будут приносить результат. Счастливый и здоровый сотрудник более активно и качественно сможет выполнять свою работу. Если руководитель грамотно организует работу персонала на своем предприятии, создаст качественную систему мотивации и стимулирования, то это, безусловно, положительно отразится на эффективности и производительности труда.

## **1.2. Стимулирование как основа мотивации трудовой деятельности персонала**

Для того, чтобы подробно рассмотреть суть вопроса, который мы поставили в своем исследовании, необходимо дать определение понятию стимулирование, которое связано с целью данной выпускной квалификационной работы. А так же рассмотреть виды, формы, функции, принципы, инструменты и классификацию стимулирования.

Перед тем, как изучить все особенности создания программы мотивации персонала, необходимо уделить особое внимание внешней ее составляющей, которая непосредственно связана со стимулированием труда. Стимулирование труда – это желание организации побуждать сотрудников к повышению качества и производительности труда при помощи материальных и моральных средств воздействия [31, с. 39].

Из вышеприведенного определения можно сделать вывод что, основными рычагами стимулирования труда являются нематериальное и материальное стимулирование.

Одним из главных составляющих материального стимулирования является заработная плата. Именно она, является главным источником дохода работников, и может быть представлена наиболее мощным и значимым стимулом для повышения эффективности трудовой деятельности.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, заработная плата определяется, как заработок или вознаграждение за труд и выражается в денежном эквиваленте, выплачивается работодателем на основании трудового договора за выполненную работу [1, с. 310].

Заработная плата сотрудника состоит из переменной и постоянной частей. Постоянная часть является гарантией предприятия в отношении оплаты труда работников, но в это же время она не выполняет стимулирующих функций, так как она не определяется качеством и результатами труда. Функцию стимулирования выполняет именно премиальная часть заработной платы.

Она играет главную роль в создании эффективной мотивационной системы. Переменная составляющая формируется из разных видов надбавок, доплат, бонусов, при расчете которых необходимо учитывать специфику видов трудовой деятельности и различия в трудовых затратах сотрудников.

Особое внимание стоит уделить такому виду финансового стимулирования, как премирование. Премирование направлено на стимулирование сотрудников к более качественной и эффективной деятельности и является неотъемлемой составляющей программы мотивации. Премирование обеспечивает связь заработной платы с достигнутыми результатами труда, а так же другими факторами в рамках соответствующих систем. Рассмотрим их более подробно.

Самой популярной является система, связывающая основную заработную плату с показателями выполнения установленных целей. Как видим, данная система основывается на таких видах премий как выплаты за достижение установленных результатов работы.

Так же существуют системы, которые связывают заработную плату с личными качествами работника, его профессиональными навыками, уровнем квалификации и другими характеристиками. основополагающими видами премирования такой системы являются стимулирующие выплаты за выполнение большего объема работ, профессиональное мастерство,

расширение сфер обслуживания, совмещение профессий. Системы, которые связывают основную заработную плату каждого сотрудника или полного штата с какими-либо достижениями, которые не носят систематический характер и содержат единовременные выплаты или вознаграждения по итогам выполненной работы за определенный период. В программе материального стимулирования труда можно подчеркнуть материальное нефинансовое стимулирование, которое подразумевает предоставление сотрудникам различных льгот, входящих в социальный пакет. [6, с. 201]

Обеспечивая определенную материальную ценность для сотрудника, социальные льготы оказывают экономический эффект, образуя при этом определенную долю семейного бюджета сотрудника, а так же психологический эффект, который проявляется в том, что, выступая в форме дарения, социальные льготы вызывают положительную реакцию со стороны персонала в виде особого расположения и принадлежности к организации.

В практике отечественного и зарубежного менеджмента выработан ряд подходов, которые определяют возможности распределения социальных льгот на предприятии. В основе первого подхода распределения льгот лежат заслуги каждого сотрудника, и чем больше стаж и выше должность, тем обширнее список льгот, включенных в социальный пакет.

Второй подход определяет состав социального пакета, руководствуясь степенью значимости льгот. Все льготы делится на две группы: защитные льготы (пенсионные выплаты, медицинское страхование) предоставляются всем работникам предприятия, дополнительные льготы (подарки, ссуды на приобретение жилья, оплата проезда и обедов) - только определенным лицам штата.

Третий подход определяет такое распределение льгот, когда сотрудник самостоятельно выбирает льготы в рамках определенной суммы, руководствуясь теми или иными обстоятельствами. Кроме выше представленных форм и видов материального стимулирования в системе

мотивации труда так же возможно использование разнообразных форм нематериального стимулирования.

В качестве нематериальных стимулов могут быть использованы социально-психологические моральные, и организационные ценности, соответствующие потребностям ее сотрудников. При этом можно выделить три главных направления нематериального стимулирования: организационное стимулирование, моральное стимулирование, и стимулирование рабочим временем.

Рассмотрим более подробно каждое из перечисленных направлений. *Организационное стимулирование* непосредственно связано с повышением уровня трудовой жизни и реализуется с помощью привлечения сотрудников к участию в делах предприятия, через установку конкретных целей их деятельности, предоставление самостоятельности сотруднику при решении определенных задач, обеспечивая этим дополнительный стимул для самореализации. К организационному стимулированию так же относятся ротация персонала, кадровые перестановки и введение гибкой функциональной структуры управления. Организационное или трудовое стимулирование подразумевает регулирование действий и поведения работника на основе изменения чувства его удовлетворенности выполняемой работой или занимаемой должностью [6, с. 173].

По определению М. Ловчевой, *моральное стимулирование* труда заключается в регулирование поведения сотрудника на основании явлений и предметов, которые отражают социальное признание, повышающее статус сотрудника [50, С. 31]. По мнению этого же автора, данный вид стимулирования основан на нравственном побуждении к трудовой деятельности и активизирует действие мотивации, основанное на реализации потребности выразить признательность и быть признанным [50, С. 54]. Спектр методов морального стимулирования достаточно широк. Самыми популярными методами являются информирование сотрудников

предприятия о корпоративных мероприятиях, награждение и регулирование взаимоотношений в коллективе.

*Стимулирование свободным временем* – это регулирование действий и поведения сотрудника на основе изменения времени его занятости [30, с. 309]. Главная цель стимулирования, реализуемого в данном направлении заключается в компенсации повышенных психо-эмоциональных и физических затрат работника, в предоставлении гибкого режима работы, что обеспечивается с помощью использования таких методов как: использование гибких видов занятости, установление гибких графиков работы, предоставление дополнительного времени для отдыха.

Принимая во внимание все вышеперечисленное, можно сделать вывод, что стимулирование труда составляет фундамент программы мотивации персонала.

Оно обеспечивает не только повышение уровня результатов трудовой деятельности за счет более эффективного использования кадрового потенциала, но и обеспечивает возможность для создания благоприятного нравственного климата на предприятии. Однако решение перечисленных задач может быть достигнуто в условиях, когда программа стимулирования строится на основе руководствующих мотивов деятельности сотрудника. [29, с. 95]

Мотивация персонала относится к одному из наиболее значимых вопросов всех менеджеров и руководителей по персоналу организации, которые ценят доверие работников и свою репутацию. Достаточно вспомнить довольно распространенную фразу большинства руководителей – кадры решают всё. Ведь успешное развитие компании во многом зависит от полной отдачи сотрудников в своей работе и уровня их квалификации. Для стабильного развития и процветания организации главным условием является эффективная, грамотно построенная мотивация персонала. Для эффективной мотивации необходимо для каждого работника обеспечить чувство его необходимости в работе организации, чтобы он был

заинтересован в ответственной работе и с энтузиазмом подходил к выполнению каждого задания.

Перед тем как рассмотреть главные принципы эффективной мотивации руководителям необходимо исключить из своего мышления распространенные стереотипы: сотрудники не любят работать; сотрудникам безразличны эффективность и качество работы; работников никогда не устраивает их заработная плата; если людей все устраивает в организации, следовательно, их заработная плата велика; без постоянного контроля сотрудники перестанут работать.

В первую очередь руководитель должен поверить в своих сотрудников, только после этого переходить к рассмотрению и внедрению разнообразных способов мотивации. [19, с. 160]

Рассмотрим наиболее эффективные способы мотивации сотрудников.

1. Похвала работников. Похвала – это одно из наиболее важных условий для лояльности сотрудников к руководству и организации в целом. Вышестоящее руководство не особо затруднит выразить сотруднику благодарность за выполненную работу. Например, благодарность администратору за грамотно составленное расписание смен сотрудников. Вполне достаточно сказать «спасибо», чтобы администратор в дальнейшем был заинтересован справляться со своими обязанностями еще более эффективно. [22, с. 55]

2. Обращение к работникам по имени. В небольших организациях работодатели и руководители знают всех своих сотрудников по именам. Но при постоянном увеличении числа работников могут возникать определенные трудности с запоминанием всех имен работников. Гендиректор портала LiveInternet Герман Клименко рекомендует записывать имена работников в блокнот, если возникают сложности с их запоминанием. Сотрудники работают в его организации в среднем по 10-20 лет – и опыт подтверждает, что для человека ничто не звучит приятнее, чем его имя [22, с. 65].

3. Предоставление дополнительного времени для отдыха. Большинство работодателей могут подтвердить, что дополнительный отдых в виде предоставления отгулов или возможности уходить с работы пораньше, имеет большое значение для сотрудников. Подобные привилегии обеспечиваются не каждому – такое право необходимо заслужить. Например, в журнале «Генеральный директор» в пятницу разрешается пораньше уйти с работы автору самой популярной статьи за неделю в Facebook. Данная мотивация отлично зарекомендовала себя на практике. [22, с. 73]

4. Вручение памятных подарков. Достаточно известная мотивация персонала. Сотрудникам вручаются дипломы, грамоты, похвальные листы, кубки, медали и прочие символические вознаграждения. Генеральный Директор компании «Промышленные силовые машины» Андрей Медведев на своем опыте убедился, что данный подход очень эффективен. Его работники по достоинству оценили такое поощрение. Также стоит помнить о семьях своих сотрудников. Зачастую хороший подарок жене сотрудника оказывается более эффективной мотивацией, чем вручение подарка ему самому. [22, с. 81]

5. Возможность карьерного роста. Работники подтверждают, что данная мотивация достаточно эффективная, ведь перспективы карьерного роста не только мотивируют, но и вдохновляют сотрудников на достижение высоких результатов и в то же время способствует успеху организации. Сотрудники понимают, что у них есть реальные шансы достичь новых высот в компании, используя собственные силы. В организации «Эконика» 20% сотрудников каждый год получают повышение. Также, велико число организаций, придерживающихся программе, которая обеспечивает формирование внутренних менеджеров из рядовых сотрудников. [22, с. 86]

6. Критерии оценки и конкретные задачи. 30% работодателей предпочитают прозрачные системы при постановке задач, целей и контроле полученных результатов. К примеру, директор компании «Корус Консалтинг СНГ» Илья Рубцов руководствуется следующими приоритетами: составляет

график на листе бумаги, вертикальная ось данного графика отражает степень важности задач, горизонтальная показывает трудоемкость. Он прикрепляет на график стикер с выполненными делами – для наглядного отражения приоритетов. [22, с. 91]

7. Возможность обозначить свою точку зрения и быть услышанным. В работе организации большинство руководителей предпочитают привлекать к решению значимых задач и рядовых работников. Для сотрудника важно осознавать значимость собственного вклада в развитие компании. Помимо мотивации сотрудников, данный подход позволяет получить достаточно полезные рекомендации и идеи от сотрудников, поскольку они гораздо лучше знают принцип работы внутри организации, так как работают непосредственно с клиентами. Данный метод позволит выявлять слабые или спорные моменты в работе организации. Соучредитель сетевой компании «Тонус-клуб» Ирина Чирова дает возможность своим сотрудникам самостоятельно обозначить три показателя, по которым в дальнейшем будет оцениваться их работа. На основании выявленных показателей ей удалось сформировать программу оценки по KPI, внедрив её в деятельность организации. [22, с. 100]

8. Личный контакт с генеральным директором компании. Большое значение уделяется личному контакту с работниками, с которыми руководство не обязано встречаться в соответствии со своим статусом. Такой подход используют не малое количество предпринимателей и успешные бизнесмены. Например, легендарный мировой бизнесмен Ричард Брэнсон предпочитает лично отвечать на вопросы своих работников. Генеральный директор Armstrong Machine передает лично каждому работнику зарплатные чеки и интересуется, не возникает ли каких-либо проблем. Стив Джобс в своей работе приглашал сотрудников на прогулки, во время которых мог обсудить возникшие проблемы в неофициальной обстановке. [22, с. 105]

9. Бесплатный обед. Существуют компании, которые раз в неделю организуют бесплатные обеды. В определенный день для сотрудников

оформляется бесплатная доставка пиццы или суши. В основном распространение данного вида мотивации практикуется в работе IT-компаний. [22, с. 106]

10. Доска почета. Мотивация сотрудников предполагает признание достижений работника за определенный период. Так, Макдоналдс широко известен применением стендов «Лучший работник месяца», или, к примеру фитнес-центр «Power House Gym» объявляет лучших сотрудников по внутреннему радио. Так же сотрудник, получивший звание «Лучший работник» делает все, чтобы сохранить приобретенное лидерство, а остальные стремятся создать достойную конкуренцию и превзойти победителя. [22, с. 109]

11. Возможность работать дома. Лишь 25% работодателей в нашей стране предоставляют возможность сотрудникам работать удаленно или по гибкому графику. Опыт доказывает, что у работающих сотрудников на дому производительность труда увеличивается на 10-15%, но несмотря на это выполнять работу дома могут далеко не все представители не всех специальностей и должностей. [22, с. 111]

12. Нестандартная формулировка названия должности сотрудника. Достаточно известный способ мотивации. Ведь большое количество работников отмечают, что в общении со своими друзьями, близкими и знакомыми предпочитают использовать красивое или завуалированное название должности. Хорошим примером служит компания «Мартика» в Барнауле, где дворники называются «разнорабочими». [22, с. 112]

13. Корпоративные мероприятия. 10% работодателей в нашей стране часто организуют различные праздники или мероприятия для своего коллектива в кафе, боулинге, баре на даче или на природе. Многие работники положительно относятся к проведению неформальных встреч. Появляются хорошие возможности для совместного досуга в непринужденной обстановке, да и просто хороший шанс отдохнуть, расслабиться, сблизиться со своими коллегами. [22, с. 113]

14. Скидки на товары и услуги. Достаточно эффективная мотивация в различных организациях – корпоративные скидки для всех сотрудников на различные услуги или товары своей компании. Работники высоко оценивают свою экономию, что обеспечивает возрастание лояльности к компании. [22, с. 116]

15. Предоставление премий. Все сотрудники в конце года надеются получить подарки, премии или бонусы от компании. Их можно выдавать за достижение установленных планов и целей – обеспечивая тем самым мотивацию персонала. При расчете бонусных выплат можно воспользоваться нелинейной шкалой. К примеру, выплата осуществляется в 100% объеме при достижении установленного плана на 90% либо больше, 50% - если план выполнен на 80%, если данный показатель менее 80%, то бонусы не выплачиваются. Размер бонуса или премии может быть равен фиксированной сумме – например, один месячный оклада или больше. [22, с. 117]

16. Мотивационная доска. Большинству работодателей известен данный термин. Разберем его более подробно. Фактически, мотивационная доска представляет собой обычную маркерную доску, на которой обозначается динамика уровня продаж на текущий день и месяц для каждого менеджера. С помощью данного метода можно с легкостью отслеживать личный вклад работника в общее дело. Опыт доказывает, что благодаря мотивационной доске эффект достигается уже через неделю ее применения. Раньше менеджеры, имеющие самые низкие продажи, понимали, что это может остаться незамеченным. Сейчас же начинаются соревнования, ведь ни один работник не желает публично становиться последним. Но при этом соревновательный момент не мешает коллегам поддерживать друг друга. Каждый из работников видит, сколько остается до выполнения поставленного плана, и начинает подгонять остальных работников – срабатывает командный дух. [22, с. 119]

17. Оплата обучения работников. Для достижения высоких профессиональных навыков в любой работе сотрудник должен стремиться к совершенствованию в своей специальности. Ведь сотрудник, заинтересованный в своем обучении, непременно сможет добиться карьерного роста и развития дополнительных умений и навыков. Поэтому бесплатные программы обучения или повышения квалификации могут стать значительным фактором для мотивации. Дополнительные семинары, тренинги, обучения и получаемые знания стоит сделать преимуществом, чтобы вдохновлять работников на свое дальнейшее обучение. [22, с. 120]

18. Оплата абонеента тренажерного зала. Достаточно эффективный способ мотивации заключается в оплате хобби и интересов работников. К подобным увлечениям, как правило, относятся посещение бассейна, тренажерного зала и т.п.. В тоже время, когда сотрудники ориентированы на улучшение собственной физической формы, то они в большей степени нацелены на достижение поставленных задач. Но не все предпочитают походы в спортивный зал. Некоторые могут больше интересоваться школой рисования или уроками вокала. Каждая личность индивидуальна, и поэтому увлечения могут варьироваться. [22, с. 125]

19. Контроль, как способ мотивации персонала. Большинство руководителей считают, что необходимо постоянно контролировать сотрудников. Контроль и в правду обеспечивает мотивацию сотрудников. Главная идея данного метода заключается в предоставлении возможности сотрудникам самостоятельно принимать решения по определенным вопросам, для которых централизованный контроль не требуется. Позвольте самостоятельно вносить работникам изменения в некоторые аспекты своей рабочей среды, если они не приводят к угрозе для безопасности и имиджа организации. Многие организации разрешают сотрудникам ходить на работе в наушниках, слушая свою любимую музыку. Так же некоторые компании не запрещают сотрудникам украшать свои рабочие места. Обеспечьте

работникам чуть больше свободы в принятии решений в разумных пределах, чтобы добиться эффективной мотивации. [22, с. 131]

20. Зарплата. Зарплата относится к числу основных методов мотивации. Именно поэтому, не имея возможности изначально обеспечить достойную заработную плату, остальные методы будут побочными и малоэффективными. Приемлемая величина заработных плат для различных сотрудников и должностей варьируется. Так же важно помнить какой уровень зарплаты будет неизменным, а какой гибким. [22, с. 139]

21. Банк идей. Работодателям и руководителям стоит интересоваться мыслями и мнением своих подчиненных. Многие работники могут представлять по-настоящему эффективные и полезные идеи, но не видят в них заинтересованности со стороны руководства. Хотя большинство менеджеров заинтересовано, чтобы сотрудники высказывали свои мысли и актуальные идеи, просто не все руководители умеют спрашивать и показывать заинтересованность. В большинстве они просто перебивают подчиненных и отвергают его предложения, что лишает сотрудников уверенности в себе и, соответственно, мотивации. Для того чтобы решить такую проблему, лучше завести записную книжку или папку на рабочем столе, где и будут фиксироваться предложения и идеи работников. Вскоре благодаря данному методу руководители начинают больше прислушиваться к своим подчиненным, которые могут предлагать действительно значимые и интересные идеи. [22, с. 160]

22. Участие сотрудников в прибыли или опцион. Опцион является инструментом долевого участия сотрудников в финансовом капитале организации. Данный инструмент заменил партнерство либо простое акционирование персонала. В практике Р.Ф. опционные системы считаются относительно молодым явлением. Еще несколько лет назад опционы применялись крайне редко. Главной задачей является нацеливание руководителей организации на долгосрочный рост капитала и увеличение лояльности сотрудников к организации. Особую актуальность на

сегодняшний день представляет лояльность менеджеров к организации, когда из-за экономического роста возникает нехватка высококвалифицированных специалистов. Из-за этого возрастают компенсации и текучесть кадров. Внедрение опционных систем помогают решить обе эти проблемы. [22, с. 165]

23. Оплата бензина, проезда и мобильной связи. Большое количество работников проявляют интерес к оплате их транспортных расходов или финансовых затрат на мобильную связь, так как они порой приобретают внушительные размеры. Естественно такие бонусы будут с радостью приятны работниками.

Исключительная важность стимулирования персонала заключается в том, что оно способствует совершенствованию личности сотрудника, его профессиональному развитию, творческому подходу к выполняемой работе. По своей сути, стимулы являются главным средством для повышения эффективности и производительности труда. Чёткого определенного и общепризнанного определения понятия стимулирования не существует. Разные авторы определяют данное понятие, опираясь на свою точку зрения. [22, с. 186]

Определение понятия	Автор
Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда	А.Я. Кибанов [24, с. 120]
Стимулирование - способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условие его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью	А.В. Батаршев [3, с. 102]
Стимулирование представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо	В.Р.Веснин [8, с.190]

целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей	
Стимул - внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой)	О.И. Волков [21, с. 201]

Таблица 1. Интерпретация понятия стимулирование различными авторами

Стимулами выступают любые блага или потребности, получение которых определяет трудовая деятельность человека.

Показатели	Виды	Характеристика
Функции	Экономическая	Способствует повышению эффективности производства.
	Нравственная	Создает необходимый работнику морально-психологический климат.
	Социальная	Формирует доходы и расходы работников.
	Социально-психологическая	Способствует удовлетворению потребностей работника.
	Воспитательная	Воздействует на исполнителя.
Принципы	Доступность	Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.
	Ощутимость	Размер стимула различается в представлениях разных работников.
	Постепенность	Стимулы необходимо постоянно корректировать.

Таблица 2 Функции и принципы стимулирования.

Составим классификацию стимулирования.

Признак	Вид	Характеристика
Область стимулирования	Экономическая область стимулирования	<p><i>Прямая оплата труда:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тариф;</li> <li>- оклад.</li> </ul> <p><i>Дополнительные материальные стимулы и поощрения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в прибыли;</li> <li>- другие групповые стимуляции;</li> <li>- плата за знания;</li> <li>- премии.</li> </ul> <p><i>Пособия и льготы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- медицинское обслуживание;</li> <li>- страхование несчастных случаев;</li> <li>- плата за неотработанное время;</li> <li>- компенсация безработицы;</li> <li>- социальная безопасность;</li> <li>- пенсии;</li> <li>- сервисное обслуживание и т.п.</li> </ul>
	Неэкономическая область стимулирования	<p><i>Составляющие работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обязанности;</li> <li>- ответственность;</li> <li>- признание;</li> <li>- продвижение;</li> <li>- охрана труда.</li> </ul> <p><i>Рабочая обстановка:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- удобные рабочие условия;</li> <li>- благоприятный социальный климат;</li> <li>- стиль руководства;</li> <li>- статус и позиция;</li> <li>- справедливая политика компенсации;</li> <li>- удобный график работы;</li> <li>- кружки качества и др.</li> </ul>

Момент предоставления	Актуальное	Текущее, которое осуществляется с помощью заработной платы
	Перспективное	С помощью предоставления условий для карьеры, участия в собственности, является более эффективным при больших целях, высокой вероятности их достижения, наличии терпения, целеустремленности [10, с. 210]
Материальные	Денежные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заработная плата;</li> <li>- отчисления от прибыли</li> <li>- доплаты;</li> <li>- надбавки;</li> <li>- компенсации;</li> <li>- ссуды;</li> <li>- льготные кредиты</li> </ul>
	Косвенные	<p><i>Социальные:</i></p> <p>медицинское обслуживание;</p> <p>страхование;</p> <p>путевки;</p> <p>питание;</p> <p>оплата транспортных расходов</p> <p><i>Функциональные:</i></p> <p>улучшение организации и условий труда</p>
Нематериальные	<p>Социально-психологические</p> <p>Моральные</p> <p>Творческие</p> <p>Свободное время</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- престижность труда; возможность роста;</li> <li>общественное признание и имидж фирмы;</li> <li>- уважение со стороны друзей и родственников, награды и т.д.;</li> <li>- возможность самосовершенствования, самореализации, повышение квалификации;</li> <li>- дополнительный отпуск, гибкий график работы</li> </ul>

Таблица 3 Классификация стимулирования персонала организации

Занимаясь поиском работы, соискатель, как правило, обращает внимание не только на денежное вознаграждение, которое предлагает потенциальный работодатель, но и на систему нематериального стимулирования, принятой в организации. Материальная заинтересованность один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Зачастую именно оплату труда руководители считают основным фактором, способным положительно повлиять на результаты работы. Это объясняется тем, что материальное вознаграждение позволяет удовлетворить не все, но многие основные потребности человека. Однако увеличение заработной платы само по себе не повышает качество и производительность труда. При этом ее снижение (например, система штрафов за несвоевременность, ошибки и т.п.) воспринимается как несправедливость и способно существенно снизить эффективность работы.[24, С. 131]

Учитывать материальное стимулирование необходимо, но этот стимул, хоть и является очевидным, имеет свои минусы. Методов нематериального стимулирования, внедряемых в практику управления российскими организациями, существует немало, и зачастую они в несколько раз эффективней, чем денежное вознаграждение. Хотя, для организации нематериальное не означает бесплатное. Так, социальные льготы чаще относят к нематериальному стимулированию, поскольку сотрудник не получает на руки живые деньги. Однако организация тратит средства на эти социальные льготы и другие виды стимулирования. [31, С. 41]

Рассмотрев инструменты нематериального стимулирования персонала, которые имеют наибольшую популярность в российских организациях, условно их можно разделить на 4 группы:

1. Условия труда. В этой группе все то, что, так или иначе, обеспечивает сотрудникам комфортную работу. От этого во многом зависят настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей.

2. Социальная поддержка. Организация обеспечивает сотрудникам гарантии стабильности, уверенности в завтрашнем дне.

3. Корпоративная культура. Общекорпоративная система ценностей, позволяющая сотруднику чувствовать себя причастным к важной для себя группе людей, получать от неё признание собственного профессионализма.

4. Возможность самореализации. Организация дает сотрудникам возможность карьерного роста, развиваться, достигать значимых для себя целей.[50, С. 231]

В Приложении 1 охарактеризованы основные виды и формы нематериального стимулирования. Также применяются дополнительные виды нематериального стимулирования:

приветствие сотрудников во время встречи и обращение по имени; записка отличившемуся сотруднику на его рабочем месте со словами благодарности; демонстрация сотрудникам динамики развития организации; угощение сотрудников еженедельно или ежемесячно чем-нибудь вкусным; персонализация каждого рабочего места на производстве, с помощью таблички с указанием имени и должности работника; еженедельная или ежемесячная встреча с работниками, с которыми нет возможности общаться с целью выяснения их проблем и ответов на интересующие их вопросы; информация работников о какой-либо важной проблеме и предложение им подумать над способами ее решения.

Некоторые организации формируют общее информационное поле, для этих целей создается внутренний сайт. Также все сведения о собственных успехах и победах персонал получает с помощью новостной рассылки через интернет. Сотрудники производственных подразделений получают возможность знакомиться с информацией на специальных стендах. Практика использования широкого набора средств нематериального стимулирования показывает, что умелое обращение к этим, как их называют, социальным, потребностям оказывается в высшей степени эффективным.[29, С. 233]

### **1.3. Структура и технология формирования системы мотивации персонала.**

В данном параграфе рассматриваются важнейшие основы мотивационного управления персоналом, такие как способ диагностики существующей программы мотивации, варианты политики мотивации, разработка материального и не материального стимулирования.

Внедрение эффективной программы мотивации труда возможно только в условиях решения рассматриваемой проблемы в рамках системного подхода.

В данном случае речь идет о формировании программы мотивации труда. В первую очередь, определим основные положения, определяющие эффективность системы мотивации трудовой деятельности.

По мнению В. Верхоглазенко, она должна [9, с. 26]: соответствовать стратегии кадрового управления, которая, в свою очередь, должна вписываться в общую стратегию деятельности организации; учитывать особенности внешних по отношению к организации условий (правовых, экономических, социальных, политических, экологических, социокультурных); включать в себя как часть механизма оптимального стимулирования труда, направленной на обеспечение адекватной мотивации работников к труду в организации и кругу своих профессиональных обязанностей. Основными элементами системы мотивации труда являются цели и задачи системы, стратегии и политика организации в области мотивации и стимулирования, принципы и функции мотивации, а так же ее структура.

Указанные элементы определяют содержание и последовательность процесса формирования программы мотивации.

Начальным этапом рассматриваемого процесса является диагностика существующей системы мотивации трудовой деятельности в организации. Он проводится для того, чтобы получить наиболее полную информацию о

плюсах и минусах действующей системы, на основании которой принимается решение о ее улучшении и совершенствовании.

Диагностика начинается с мониторинга рынка труда и позиционирования на нем организации. Анализ рынка труда позволяет получить достоверные сведения о средней заработной плате по конкретным должностям и проследить ее динамику, о требованиях, которые предъявляются работодателями к уровню квалификации, образованию, опыту работы и т.п..

Второй шаг предполагает изучение и анализ используемых в организации форм, методов и элементов мотивации для определения эффективности и действенности системы. Далее исследуется мотивация сотрудников организации.

Полученные результаты исследования позволяют получить информацию о мотивационной структуре и степени удовлетворенности персонала, а так же определить, насколько сама организация и ее сотрудники готовы к изменениям. Следующий этап связан с формулировкой целей, которых желает достичь организация с помощью внедрения новой или совершенствования существующей системы мотивации.

По мнению А.Я. Кибанова, главная цель создания и функционирования системы мотивации труда, заключается в обеспечении достижения целей организации с помощью сохранения и привлечения высококвалифицированного персонала, прежде всего, путем эффективной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, которое является предметом интереса для всех ступеней персонала организации [30, с. 320].

Это означает необходимость учета потребностей персонала организации и понимания того, что ее развитие и достижение поставленных целей возможно в условиях соответствия применяемых стимулов экономическим, психологическим и социальным потребностям сотрудников.

Что касается главной цели. Она, в свою очередь, может быть представлена несколькими подцелями, среди которых необходимо отметить сохранение и привлечение профессионально подготовленных кадров, обеспечение повышения эффективности и производительности труда, а так же развитие кадрового потенциала организации.

Достижение выше перечисленных целей обеспечивается посредством реализации ряда задач, среди которых А. Н. Кузнецова выявляет следующие [36, с. 48]: развитие организационной культуры, которая выражается в продуктивном деловом поведении как в отношении внешней, так и внутренней среды организации; обеспечение грамотного состава и уровней стимулирования; взаимосвязь стратегии, политики и процедур стимулирования; развитие ориентации на вознаграждаемые модели поведения и достижение высокого уровня эффективности в рамках всей организации. Определенные цели и задачи мотивации определяют содержание и особенности политики и программы мотивации трудовой деятельности.

Выбранная стратегия определяет направленность системы мотивации и является основой для принятия решения относительно того, каким образом необходимо действовать для достижения поставленных целей в рамках разработанной политики. При этом политика и программа мотивации должны быть связаны с общей организационной стратегией и политикой предприятия. [29, с. 105]

Что касается политики мотивации, то анализ литературы позволил выявить три наиболее распространенных ее варианта: политика, нацеленная на опережение, равнение или отставание от конкурентов. Рассматривая основные стороны формирования программы мотивации, необходимо подробнее остановиться на главных принципах ее разработки.

Эффективность системы мотивации обеспечивается в условиях, когда в основу ее формирования положены принципы, которые позволят сбалансировать интересы всех сотрудников предприятия и при этом добиться

вовлечения индивидуальных возможностей и способностей каждого сотрудника.

Рассматривая функции мотивации, в качестве структурного элемента исследуемой системы, всю их совокупность Г. Г. Лигинчук объединяет в три группы, выделяя при этом [49, с. 54]: побуждающие функции, вызывающие активность человека к профессиональной деятельности; направляющие функции, определяющие характер цели в профессиональной деятельности; регулирующие функции, определяющие ценностные ориентации, мотивы профессиональной деятельности. Цели, стратегии, принципы и функции мотивации трудовой деятельности непосредственно определяют структуру системы мотивации.

Она состоит из различных составляющих материального финансового, нефинансового и нематериального стимулирования. Более подробно они представлены в предыдущем параграфе работы.

Здесь остановим внимание на технологических сторонах разработки программы материального и нематериального стимулирования. Так, первоначальной ступенью формирования системы материального денежного стимулирования, является разделение персонала на категории.

При этом разумно обозначить несколько категорий должностей, отличающихся результатами и целями труда и сформировать для каждой категории особенную систему мотивации. В качестве ключевых критериев, позволяющих выявить определенные категории персонала, И. К. Макарова предлагает использовать следующие: цели должности, зависимость результата от сотрудника, групповой или индивидуальный результат [51, с.110]. Классическим является деление персонала на обслуживающий, вспомогательный, основной и управленческий.

Очевидно, что вклад перечисленных категорий персонала в создание конечного продукта различен, и эти отличия должны быть отражены в системе мотивации. Следующий шаг, предпринимаемый в ходе данного этапа, предполагает анализ, оценку, описание и классификацию рабочих

мест, в результате складывается представление о функциях, которые выполняются в различных подразделениях, и каждым конкретным сотрудником, занимающим определенную должность.

Полученная информация является основополагающей для классификации рабочих мест по степени их значимости для предприятия. В этом случае речь идет о группировке или грейдировании должностей по определенным основаниям для установления системы оплаты труда в организации [51, с. 11].

Так, к одной группе относятся равные по значимости должности, для которой устанавливаются четкие границы стоимости всех ее должностей, создается прозрачный и понятный механизм начисления заработной платы. Следующий шаг связан с установлением оклада и премиальной части заработной платы для каждой группы.

При этом определяется следующая последовательность действий [51, с. 73]: установление средней величины оклада для каждой группы (при этом, как правило, исходят из средней величины входящих в группу окладов); определениевилки (диапазона) окладов для каждой группы, что позволяет обеспечить конкурентоспособность окладов для разных должностей; установление величины доплат и премий к окладу, что позволяет не только учесть индивидуальные особенности работников, но и обеспечивает гибкость системе оплаты труда. Заключительный шаг данного этапа содержит разработку премиальной или переменной части заработной платы.

Переменная часть заработной платы является дополнительным вознаграждением, прилагаемым к базовому окладу, сформированному на предыдущем шаге этапа формирования программы материального стимулирования. Следующий этап формирования программы мотивации трудовой деятельности связан с разработкой социального пакета.

Социальный пакет не является стимулом для достижения более высоких результатов деятельности. Он, скорее, направлен на нейтрализацию негативного воздействия различных антистимулов.

Социальная часть программы мотивации трудовой деятельности является более сложной по структуре относительно денежной составляющей. Потребность в определенном виде социального стимулирования определяется воздействием множества факторов, и в первую очередь, демографических (образовательные, половые, возрастные особенности, принадлежность к той или иной профессиональной или социальной группе, статус в обществе и уровень доходов). [12, с. 168]

Следовательно, при разработке социального пакета необходимо предусматривать ряд услуг, направленный на удовлетворение потребностей каждой социальной группы персонала. При этом можно использовать несколько вариантов социального пакета, которые будут изменяться в зависимости от группы, на которую он направлен.

Следующий этап предполагает разработку системы нематериального стимулирования, для которого в первую очередь необходимо изучить актуальные потребности сотрудников, их ценности, цели, степень удовлетворенности трудом. Полученная информация является основанием для выбора наиболее результативных нематериальных стимулов, среди которых А. Я. Кибанов выделяет следующие: предоставление путевок в санаторий, гибкая занятость, возможности продвижения по карьерной лестнице, предоставление сотрудникам возможности личного и профессионального развития, проведение соревнований между подразделениями, использование системы статусных поощрений лучших сотрудников [24, с. 381].

Заключительным этапом формирования программы мотивации труда является ее оформление в виде локальных нормативных актов. Прежде всего, это документы, устанавливающие размер заработной платы.

Основным из них является разработанное на предприятии Положение об оплате труда и материальном стимулировании, определяющем механизмы и условия денежного вознаграждения и Положение о премировании. В результате обеспечивается социальная эффективность программы мотивации

за счет обеспечения прозрачности в системе формирования заработной платы, установления четких и ясных правил формирования выплат, установления четких критериев оценки деятельности подразделений и каждого отдельного сотрудника.

Обобщая все вышесказанное в теоретической главе работы, можно сформулировать следующие выводы. Мотивация персонала это главное условие для достижения целей организации, повышения качества и эффективности трудовой деятельности. [30, с. 96]

Ключевая ее функция состоит в оказании положительного воздействия на трудовой коллектив с помощью внешнего и внутреннего побуждения к результативному труду. Совокупность внутренней и внешней мотивации составляет систему мотивации трудовой деятельности, главными составляющими которой являются принципы, задачи, цели, стратегии, функции и политика организации в области мотивации персонала.

При этом основу рассматриваемой системы составляет стимулирование труда, которое носит как нематериальный, так и материальный характер. Далее проведем анализ эффективности действующей системы мотивации трудовой деятельности ООО «Адидас» и основные пути ее совершенствования.

## **Глава 2. Оценка состояния и основные принципы мотивационного управления персоналом на примере организации ООО «Адидас»**

### **2.1. Общая характеристика организации ООО «Адидас».**

Компания «Адидас» уже 97 лет символизирует успех и является одним из ведущих брендов в мире спорта. Зарождение компании произошло в далеком 1920 году, когда молодой немецкий сапожник Адольф Даслер сшил первую пару спортивной обуви. Адольф хотел, чтобы каждый спортсмен имел уникальную экипировку, помогающую ему добиваться наилучших результатов и ставить перед собой новые цели. Идея оказалась актуальной и востребованной, вследствие чего компания имела невероятный успех не только в спорте, но и в бизнесе, и представляла огромный ассортимент товаров для разных видов спорта, а так же активного отдыха и повседневной жизни.

На сегодняшний день компания Адидас занимает лидирующие позиции по всему миру в сфере продаж и производства спортивной экипировки, которая имеет более 42 000 сотрудников во всем мире.

За всю историю развития компания «Адидас» придерживалась основному принципу: желание перемен – залог успеха. И на сегодняшний день он не изменился. Данная позиция соответствует главному требованию к управлению предприятием в условиях рынка и обеспечивает его адаптивность (приспособляемость и гибкость) к меняющимся условиям и спросу на производимый товар, и это выражается не только в дизайне обуви, одежды и аксессуаров, но и в корпоративном духе компании. На российском рынке и на рынке стран ближнего зарубежья можно встретить следующие бренды компании:

Рибок, Адидас Performance, Адидас Style, Адидас Kids и Рокпорт.

Адидас Performance — это современный спортивный инвентарь и профессиональная экипировка, созданная на основе современных технологий

для профессиональных занятий спортом (фитнесс, тяжелая и легкая атлетика, футбол, хоккей, баскетбол, теннис, кроссфит, плавание и единоборства).

Адидас Style представляет две марки:

- Адидас Originals— это спортивная одежда в стиле кэжуал, предназначенная для повседневной носки.
- Адидас Fashion — это одежда, исполненная в спортивном стиле с учетом модных тенденций, которая представляет следующие коллекции: Y-3, StellaSport, PorscheDesign, adidas NEO. Данная марка создана для людей, которые следят за модой, стремятся выглядеть стильно при любых обстоятельствах и ведут активный образ жизни.
- Адидас Kids – это спортивная одежда и обувь, предназначенная для детей.
- Рокпорт — комфортная обувь на каждый день.

Компания «Адидас» включает в себя двух производителей товаров: Адидас и Рибок. Несмотря на то, что Адидас и Рибок относятся к одной области, они имеют разные особенности и по-разному позиционируются. Адидас учитывает желания и потребности не только спортсменов, но и людей, которые выбирают спортивный стиль в обычной жизни. Рибок — бренд с американскими корнями, но имеющий интернациональную географию распространения. Рибок занимается производством спортивного инвентаря, аксессуаров, одежды и обуви преимущественно для профессиональных спортсменов и акцентирует внимание именно на этом. Обувь и одежда для повседневной жизни присутствует в меньшей степени.

*Характеристика структуры организации.*

Компания имеет линейную структуру. Данный вид структуры характеризуется важным преимуществом – высокой степенью эффективности труда, имеет строгое разделение функций и обязанностей, каждый работник четко знает и выполняет свои обязанности.

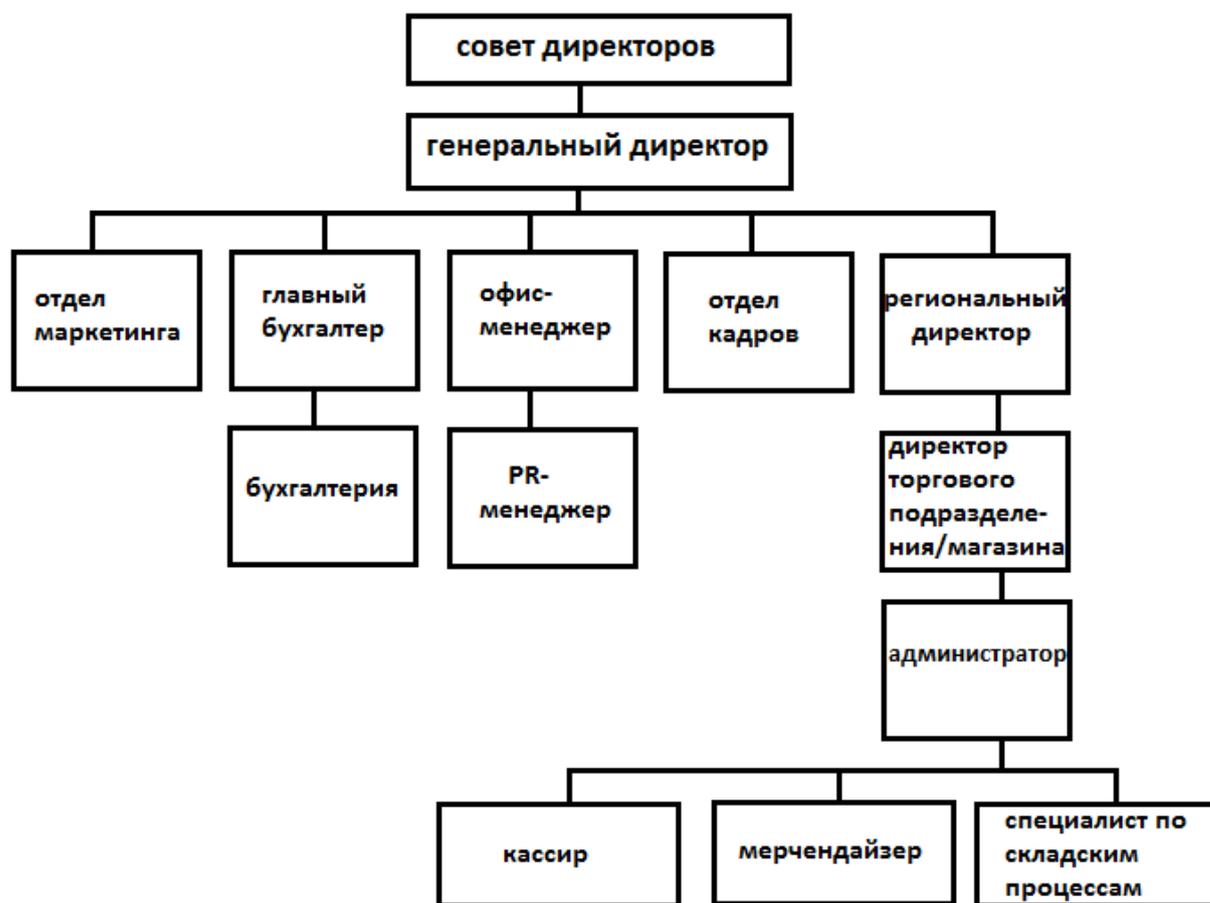


Рисунок 1. Структура организации ООО «Адидас»

Магазины «Адидас» успешно реализуют товары во многих странах мира, делают жизнь любителей спорта и активного отдыха удобной яркой и стильной.

Основным направлением деятельности магазина «Адидас» в соответствии с ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности) является розничная торговля.

Один из магазинов «Адидас» располагается в г. Томск по адресу Мира проспект, 36 и находится на цокольном этаже торгового центра «МираМикс» с 26 декабря 2011 года. Общая площадь магазина составляет 1 740 квадратных метров, из которых: 1 402 квадратных метров занимает площадь торгового зала, 18 квадратных метров – комната для персонала, 8 квадратных метров – комната для хранения оборудования, 9 квадратных метров – кабинет администрации и, соответственно, на площадь складского

помещения приходится 303 квадратных метров. На данный момент в магазине «Адидас» представлены следующие торговые марки: Адидас Performance, Адидас Neo, Адидас Originals, Адидас Kids и Рибок.

Миссия компании «Адидас» - быть лидером среди мировых спортивных брендов.

Философия компании – «меняй жизнь людей через спорт».

К стратегическим целям магазина «Адидас» относится расширение области деятельности, максимизация доли продаж на рынке, поиск перспективных целевых групп.

Ассортимент магазина «Адидас» широк и разнообразен и представляет: одежду, обувь, инвентарь и различные аксессуары. Товар разделен на категории: женщины, мужчины и дети. Ассортимент продукции для торговли ориентирован на покупателей со средним уровнем дохода. Для обеспечения умеренной стоимости товара, ООО «Адидас» осуществляет связь с производителями без посредников. Основными покупателями являются потребители со средним и высоким уровнем дохода. Основными конкурентами являются сети магазинов спортивной одежды «Спортмастер», «СпортСЕ», «Спортсити», а также фирменные магазины Nike и другие.

Компания основывается на создании исключительно внутреннего кадрового резерва. Сотрудники могут устроиться в организацию только на стартовую должность. Должности более высокого уровня заполняются из числа действующих сотрудников. Формирование данного резерва осуществляется путем обучения и подготовки работников к замещению вакантных должностей. Благодаря данному подходу компания создает возможность для карьерного роста и получает грамотных сотрудников на руководящие уровни, которые уже знакомы со всеми особенностями и процессами компании. Формирование внутреннего резерва осуществляется с помощью оценки компетенций. Компетенции – это требования, которые необходимы для успешной деятельности и включают в себя

профессиональные навыки, знания и организационно-культурные характеристики.

Главным методом адаптации новых сотрудников является наставничество. Процесс осуществляется путем передачи знаний и навыков. Обучение проходит на рабочем месте в качестве примеров выступают профессиональные задачи, которые решает вновь прибывший сотрудник под руководством своего наставника. Теоретический курс новым работникам проводят в течение трех первых месяцев их работы. Оценка знаний сотрудников проходит раз в полгода.

Численность сотрудников магазина «Адидас» на март 2017 года состоит из: директора, заместителя директора, четырех администраторов, двадцати шести мерчендайзеров, семи кассиров и пяти специалистов по складским процессам.

*Обязанности директора магазина:*

- Контроль выполнения обязательств по договору о поставках товара (Качество товара, количество позиций, надлежащий вид упаковки, соблюдение условий транспортировки);
- контролировать количество запасов товара;
- Контролировать проведение инвентаризации и учет продукции;
- Контролировать и организовывать работу на складах: поставку и оправку товара;
- контролировать текущий уровень продаж (в рублях и в процентах относительно установленного плана), сообщать выявленные результаты всем сотрудникам магазина;
- контролировать уровень среднего чека каждого кассира, продавца и всего магазина;
- подводить итоги о результатах работы в конце каждого месяца и информировать сотрудников о постановке целей на следующий месяц;

- обеспечивать своевременное получение заработной платы работниками; организовывать и контролировать рабочий процесс сотрудников магазина;
- организовать собрания для всего персонала магазина;
- осуществлять отбор и подбор персонала;
- проводить собеседования;
- обеспечивать эффективную мотивацию, и стимулирование сотрудников;
- составлять и отправлять отчеты о работе магазина вышестоящему руководству.

*Обязанности администратора:*

- контролировать работу сотрудников складских помещений;
- контролировать работу мерчендайзеров торгового зала;
- регулировать и устранять конфликты с покупателями;
- осуществлять проверку представления товара в магазине, а именно: как выложен и развешен товар, наличие всех размеров, чистота и порядок в торговом зале;
- составлять рабочее расписание и графики обедов для сотрудников;
- участвовать в организации и проведении собраний магазина;
- составлять статистику трудовых показателей;
- осуществлять адаптацию и обучение новых работников;
- Обеспечивать мотивацию и стимулирование сотрудников;
- обеспечивать создание и улучшение методов и системы оценки труда персонала;
- следить за численностью штата и причинами текучести кадров.

*Обязанности специалиста по складским процессам:*

- Участие в инвентаризациях и учете товара;
- Осуществлять прием товар и размещать товар на складе в соответствии с инструкцией;

- принимать заявки на необходимый товар или размер от сотрудников торгового зала;
- осуществлять выдачу товара, который был продан в течение дня в торговый зал;
- Устанавливать, на выдаваемый в торговый зал товар, специальные сенсоры для предотвращения хищений.

*Обязанности кассира:*

- осуществлять кассовые операции (открытие/закрытие смены, расчет покупателей);
- осуществлять презентацию товара в прикассовой зоне;
- содержать прикассовую зону в чистоте и порядке;
- предлагать сопутствующие товары;
- предлагать покупателям завести скидочно-накопительную карту
- информировать о возможностях и преимуществах скидочно-накопительной карты;
- осуществлять возвраты товара в соответствии с инструкцией;
- производить инкассацию наличных средств и т.п.

*Обязанности мерчендайзера в магазине:*

- консультировать покупателей по наличию необходимого товара и размеров;
- информировать покупателей об особых качествах, свойствах товара и его отличительных чертах;
- информировать покупателей о проходящих акциях, выгодных предложениях и скидках;
- помогать в выборе интересующего товара;
- помогать покупателям в зоне примерки одежды и обуви, получать товар или размер со склада, проверять его надлежащее качество и приносить в примерочную;

- информировать о наличии и возможностях электронного каталога в магазине;
- информировать покупателей о проведении спортивных мероприятий, организуемых магазином;
- осуществлять продажи;
- осуществлять довыкуп проданного товара, заказав его со склада посредством программы «1С: Торговля» далее вывешивать ее в торговый зал;
- представлять товар в торговом зале по видам, коллекциям, фасонам, моделям и размерам;
- обеспечивать чистоту и порядок в своей рабочей зоне;
- осуществлять выкладку обуви и одежды в соответствии со стандартами компании и поддерживать ее в течение всего рабочего дня, следить за наличием ценников с указанием верного наименования, артикула, размера и цены;
- придерживаться установленных правил дисциплины;
- изучать особенности и характеристики новых товаров;
- Быть внимательным и не покидать свою рабочую зону в целях сохранности товара.

Осуществляя трудовую деятельность в магазине «Адидас» мерчендайзер должен придерживаться 5 правил для обслуживания покупателей и оказания высокого сервиса:

1. установить контакт и произвести первое впечатление: внешний вид мерчендайзера, его аккуратность и опрятность, для девушек допускается легкий дневной макияж, резкие и кричащие ароматы парфюма не допускаются. Сотрудник должен первым поздороваться с покупателем и предложить ему свою помощь.
2. Выявление потребностей: мерчендайзер должен выступать инициатором диалога и использовать открытые вопросы, которые подразумевают развернутый ответ.

3. Убеждение покупателя в выборе товара: мерчендайзер информирует о свойствах товара его функциях, преимуществах, технологических особенностях и характеристиках используемого материала и т.д.
4. Помощь в зоне примерки: поиск необходимого размера, модели или цвета соответствующего желанием покупателя, а так же предложение альтернативных вариантов и сопутствующих товаров и т.д.
5. Завершение продажи: подкрепить уверенность покупателя в правильном выборе товара, на дружеской ноте попрощаться с покупателем, поблагодарить за покупку и предложить посетить магазин вновь.

Соблюдая выше перечисленные правила сервиса и обслуживания, мерчендайзер не только помогает сделать правильный выбор товара, соответствующий потребностям и желаниям покупателя, но так же влияет на формирование у покупателя положительного образа магазина, в котором он работает. Политика компании придерживается своей «теории вероятности»: покупатель, который остался доволен визитом в магазин и приобретенным товаром, получил положительные эмоции и почувствовал, что ему рады, в следующий раз приведет с собой новых потенциальных покупателей, а человек, который остался недовольным спугнет в два раза больше клиентов.

Большую долю численности штата магазина составляют мерчендайзеры и имеют большее количество обязанностей, чем другие сотрудники, они являются лицом компании, не смотря на то, что должность является стартовой, на нее опираются главные задачи магазина - продажи. Прибыль компании и впечатление, сформированное о магазине, находится в прямой зависимости от качества работы мерчендайзеров.

## **2.2. Система мотивации в ООО «Адидас»**

Во втором параграфе второй главы данной работы рассмотрим, каким образом создана действующая система управления мотивацией и

стимулированием трудовой деятельности для того, что бы изучить особенности и оценить эффективность действующей системы мотивации персонала в ООО «Адидас», выявить преимущества и недостатки и в дальнейшем разработать рекомендации по улучшению данной системы.

Главными функциями административного состава являются: систематическое наблюдение за численностью штата торгового подразделения организации; создание и улучшение методов и системы оценки труда персонала с целью повышения ее объективности для дальнейшего создания действенной и эффективной программы мотивации и стимулирования труда; контроль за соблюдением Трудового кодекса в организации; нормирование и оплата труда; составление статистики трудовых показателей; создание и дальнейшая реализация программ профессионального развития сотрудников. Рассматриваемое подразделение так же принимает участие в разработке должностных инструкций и штатного расписания, в совершенствовании организационных структур управления.

Общее руководство деятельностью данного торгового подразделения осуществляет его директор. Среди главных его функций, касающихся мотивации и стимулирования труда, необходимо подчеркнуть участие в разработке комплекса мер по повышению трудовой мотивации всех категорий работников, основанных на реализации гибкой политики нематериального и материального стимулирования, создание и дальнейшая реализация политики управления карьерой, улучшения условий труда, создание и подготовка внутреннего кадрового резерва.

В его обязанности так же входит координация и организация указанных мероприятий. Ключевые функции расчетного отдела в области мотивации персонала заключаются в осуществлении расчетов по заработной плате и бонусных выплат.

Деятельность торгового подразделения ООО «Адидас» определяется главным бухгалтером предприятия, главная функция которого в области мотивации заключается в обеспечении составления расчетов по заработной

плате. Функции руководителей торговых подразделений организации ограничиваются созданием и реализацией определенных мероприятий неденежного стимулирования.

Помимо этого, они принимают непосредственное участие в разработке программ и планов развития персонала организации. Далее более детально рассмотрим ключевые особенности действующей в ООО «Адидас» системы мотивации.

Созданная в организации программа мотивации труда включает установление размера заработной платы и основных льгот на уровне, установленном конкурирующими фирмами. Следовательно, можно сделать вывод, что у большинства подобных организаций равные мотивационные возможности.

Такая политика равнения на конкурентов воплощается с помощью применения тактики поддержания заработной платы на среднем уровне требований рынка труда. Действующая в ООО «Адидас» программа мотивации опирается на применение двух групп стимулов: нематериальных и материальных.

В структуре материальных стимулов ведущее значение определяется финансовой составляющей. Денежное вознаграждение сотрудников состоит из получаемой ими заработной платы.

Так как в организации установлена почасовая система оплаты труда, заработная плата рассчитывается в соответствии с фактически отработанным временем, и не зависит от объема и результатов трудовой деятельности. Она состоит из оклада (постоянная, фиксированная величина) и бонусной (или премиальная переменная величина) части.

Основная часть заработной платы определена окладом (фиксированной ставкой), которая может изменяться только относительно категорий сотрудников: административно-управленческий персонал, старший торговый персонал, торговый персонал, персонал склада и внешние работники, привлекаемые для выполнения мелких поручений на определенный период

времени. Бонусная часть заработной платы определяется выполнением плана продаж, уровнем сохранности товара, уровнем сервиса, исследуемого наемными агентами.

Размер переменной части заработной платы устанавливается в соответствии с действующим на предприятии положением о премировании, исходя из которого, размер премиальных или бонусных выплат не может превышать 20% от оклада. При этом выплата бонусов в максимально возможном размере допускается только в случае 100% выполнения всех запланированных показателей.

В Положении о начислении бонусных выплат предусмотрены так же выплаты единовременных премий по результатам работы за период. Так, в апреле 2016 года руководством ООО «Адидас» было принято решение о поощрении работников компании в связи с улучшением основных экономических показателей деятельности в предшествующем периоде.

Выплаты были произведены в мае 2016 года. Далее проанализируем, какой стимулирующий эффект они произвели на повышение результативности и эффективности трудовой деятельности сотрудников. С этой целью проанализируем динамику показателя производительности труда по месяцам 2016 года.

Учитывая специфику деятельности ООО «Адидас», рассчитаем производительность труда на одного линейного сотрудника, исходя из величины дохода за каждый месяц анализируемого периода. Анализируя ее, можно сформулировать вывод, что единовременная выплата бонусов не оказала стимулирующего воздействия на сотрудников организации.

Показатели производительности труда достигают наивысшего значения в период, предшествовавший начислению бонусных выплат, кроме того, в последующем времени после бонусных выплат отмечается стабильное снижение значения рассматриваемого показателя. В таких условиях, как единовременные бонусные выплаты, или премии, начисляемые к постоянной части заработной платы, определяется лишь как механическое дополнение к

основному заработку сотрудника и стимулирует его она только в случае лишения бонусной части.

Используемая в ООО «Адидас» тактика мотивации работников предполагает использование не только всевозможных форм денежного стимулирования, но и социальных льгот. На предприятии разработан типовой социальный пакет, который включает льготы социального направления для всех категорий сотрудников, а так же предусмотрены дополнительные льготы для отдельных категорий персонала.

Что касается нематериальных стимулов, то разработанная на предприятии программа стимулирования предполагает использование организационных методов и стимулирование свободным временем. Стимулирование свободным временем связано с предоставлением дополнительных отгулов сотрудникам, рабочий день которых не нормирован.

Кроме того, в компании есть сотрудники, имеющие полномочия регулировать продолжительность рабочего дня при соблюдении общей выработке часов за рабочую неделю. В рамках организационного стимулирования наиболее распространенными методами являются возможность продвижения по карьерной лестнице и обучение смежным профессиям.

При этом существует довольно интересный подход к продвижению работников. Он заключается в том, что в рамках конкретной специальности создается набор определенных уровней квалификации, который открывает перед работниками более широкие перспективы профессионального и карьерного роста.

Каждое рабочее место требует соответствующего уровня знаний и квалификации, отличается от других выполняемыми функциями, правами, ответственностью и размером заработной платы. При этом в организации разработан ряд критериев, которые определяют возможность применения какого-либо нематериального стимула.

Это:

- отношение сотрудника к труду;
- должное выполнение возложенных на него обязанностей и функций;
- количественные и качественные результаты труда;
- знания, опыт и профессиональная квалификация сотрудника.

Далее рассмотрим, каким образом используемые в организации методы и формы стимулирования оказывают действие на уровень мотивации работников и насколько используемые стимулы создают возможность удовлетворения их потребностей.

Это позволит сформировать более широкое и полное представление об эффективности, используемой в организации системы мотивации труда.

### **2.3. Текучесть кадров на предприятии, ее виды и причины**

В третьем параграфе рассмотрена одна из ключевых проблем для любой организации - текучесть кадров, которая отрицательно воздействует на стимулирование персонала организации. Так же описаны виды текучести кадров и возможные причины.

Нормативный показатель, отражающий движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью конкретного работника организацией или занимаемым рабочим местом, называется текучестью персонала. Существуют следующие виды текучести кадров.

Вид текучести кадров	Характеристика
Внешняя	Перемещение трудовых ресурсов между предприятиями, переход в конкурирующее предприятие, переход в другую отрасль или сферу экономики
Внутриорганизационная	Перемещение трудовых ресурсов внутри организации
Естественная	Происходит обновление коллектива, кадровым службам не требуется предпринимать какие-либо меры по ее преодолению, так как количество работающих соответствует планам

	руководства.
Излишняя	У предприятия возникают трудности (нехватка кадров, нарушаются организационные связи, возникают технологические и прочие проблемы), в результате предприятие несет финансовые потери
Фоновая (нормативная)	Выход на пенсию, призыв в армию, связанное с поступлением в учебное заведение на дневную форму обучения
Сверхнормативная	Превышающая установленные нормы, связанная с неудовлетворенностью оплатой труда, напряженным социально-психологическим климатом в организации и т.п.
Общая	В целом по организации
Частная	По возрасту, по полу, по профессиям
Фактическая	По числу уволившихся сотрудников
Потенциальная	По числу сотрудников, которые в дальнейшем могут уволиться при неудовлетворении их потребностей
Физическая	Фактическое число работников, по каким либо причинам увольняющихся
Скрытая (психологическая)	Работники физически остаются на рабочем месте, но не участвуют в организационной деятельности (пассивное сопротивление, скрытый саботаж, иллюзия деловой активности и т.д.), тем самым нанося значительный вред производительности труда
Статистическая	статистическая взвешенность текучести кадров
Динамическая	Дифференцируется по видам деятельности и по отраслям и имеет установленные нормативы

Таблица 4. Виды текучести кадров

На движение рабочей силы влияют множество факторов, из которых можно выделить 3 группы.

1. Внутренние, возникающие в организации (размер оплаты труда, уровень удовлетворённости условиями труда, уровень автоматизации труда, перспектива карьерного роста и т.п.);

2. личностные факторы (возраст, квалификация, уровень образования, опыт работы сотрудников, стаж работы на предприятии и т.п.);

3. Внешние факторы (экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, переезд в другую местность, создание новых предприятий и т.п.).

Существуют разнообразные причины текучести кадров:

Причина	Характеристика	Методы воздействия
Руководитель не интересуется текучестью кадров	Не проводятся исследование причин и измерение текучести, не ведётся отчетность по текучести кадров, отсутствие сбора и анализа информации по текучести, не ведётся отчетность по текучести кадров	Пересмотр кадровой политики, мониторинг рынка труда
Неконкурентоспособные ставки оплаты	Не эффективная система материального удержания сотрудников: низкий размер оплаты труда, отсутствие социальных выплат	Необходимо проведение исследования заработных плат и других выплат в отрасли и по региону, сравнение полученные данных с данными предприятия. Пересмотр ставок и выплат, рост заработной платы до рыночного уровня.
Несправедливая структура оплаты труда	Недостатки в структуре оплаты труда, в системе премирования	Пересмотр структуры заработной платы, предпочтительно посредством

		оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок. Анализ и пересмотр дифференцированных тарифов, системы премий или участия в прибылях.
Отсутствие системы нематериального удержания сотрудников	Неудовлетворительная система мотивации сотрудников	Предоставление льгот, социальное признание достижений сотрудника в виде благодарности, выдачи призов и присвоения званий, организация питания, предоставление жилья, мест в детских садах и т.д.
Нестабильность заработков	Неэффективная стратегия бизнеса, недостаточная квалификация сотрудников, задержки в выплате заработной платы и пр.	Проведение анализа причин нестабильности заработков
Неприемлемый режим работы	Продолжительные или неудобные часы работы	Пересмотр графика работы
Неудовлетворительные условия труда	Плохая автоматизация, неудовлетворенность условиями и организацией труда, низкая эргономичность рабочих мест и т.п. Нерешенность социальных проблем, отсутствуют условия для отдыха	Проведение опроса сотрудников по поводу удовлетворенности условиями работы. Сравнение условия труда с конкурирующими предприятиями и разработка мер по улучшению условий труда.
Стиль руководства	Деспотичное руководство, неуважительное отношение	Тщательный подбор на должность руководителя и

	со стороны руководства, недовольство персонала методами управления коллективом	топ-менеджера и оценка, потенциала и возможностей претендентов. Постоянное совершенствование в управлении путем обучения и повышения квалификации управленческого персонала.
Отдалённость места работы от местожительства	Проблемы с проездом до места работы	Компенсация транспортных расходов, доставка до места работы
Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста	Неэффективная кадровая политика, неустойчивость служебного положения и невозможность сделать карьеру, сложность самореализации и самоутверждения	Пересмотр и усовершенствование кадровой политики, предоставление сотрудникам возможности профессионального и карьерного роста, организация различных методов обучения сотрудников
Отсутствие у работника уверенности в полезности результатов его труда, низкая мотивация	Сотрудники не уверены в полезности и нужности своей работы в массе всего предприятия	Проведение исследования мотивации сотрудников, выявление недостатков в системе мотивации
Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов	При собеседовании не выявляются ключевые компетенции и уровень мотивации. Не определен перечень требуемых от сотрудника компетенций. Не используются методы,	Использование всевозможных источников привлечения персонала. Смена или наём квалифицированного специалиста по оценке и отбору персонала, разработка и утверждение необходимой

	<p>обеспечивающие достаточную надежность выявления компетенций и мотивации при найме сотрудников.</p> <p>Нет системы определения атрибутов идеального кандидата.</p> <p>Сотрудник не соответствует служебному положению, но принимается на работу по причине недостаточного числа претендентов при приеме.</p> <p>Не используются методы оценки кандидатов и на должность попадают случайные люди.</p>	<p>нормативной документации (должностные инструкции, положения о структурных единицах и т.д.),</p>
<p>Неэффективная система адаптации</p>	<p>Не обеспечивается адаптация и обучение требуемого качества, в результате чего сотрудник не дорос до требуемого уровня.</p> <p>Отсутствие контроля за адаптацией сотрудников и введением в должность, человек предоставлен сам себе, у него возникает отсутствие лояльности к организации.</p>	<p>Анализ существующей программы адаптации и принятие мер по улучшению адаптации, контроль результатов адаптации</p>
<p>Репутация организации как работодателя</p>	<p>Нарушаются данные работодателем обещания.</p> <p>Работодатель нарушает неписанные нормы трудовых</p>	<p>Пересмотр кадровой политики</p>

	<p>отношений, существующие на рынке.</p> <p>Скрываются сложные условия труда при найме.</p> <p>Сложности были описаны, но сотрудник переоценил свою мотивацию на работу с ними.</p> <p>Ожидаемые условия труда после найма изменились в худшую сторону.</p> <p>Не соответствие ожиданий работника, плохое отношение к работающему персоналу меняет имидж организации как работодателя.</p>	
Жесткая структура работы с персоналом, формирование выносливых сотрудников	Завышенные требования и выжимание максимума из способностей сотрудников отпугивают работников	Пересмотр кадровой политики
Нестабильность предприятия	Предприятие периодически то резко сокращает штат сотрудников, то резко производит дополнительный набор персонала	Пересмотр кадровой политики
Некомпетентность сотрудника или же его неспособность работать в коллективе	Руководитель не доволен сотрудником в процессе работы, работник не справляется с поставленными задачами	Пересмотр системы поиска, найма и отбора персонала, установка необходимых требований к соискателю, разработка и утверждение должностной инструкции
Плохая эмоциональная обстановка в коллективе	Напряженная социально-психологическая атмосфера, наличие конфликтов в коллективе,	Изучение обстановки и причин конфликтов в коллективе, наличие

	коллективе.	штатного психолога
Отсутствие или неэффективность корпоративной культуры	Плохая корпоративная культура, отсутствие дружеских связей между сотрудниками.	Разработка корпоративной этики, проведение корпоративных мероприятий.

Таблица 5. Основные причины текучести персонала и меры по ее минимизации

Текучесть кадров является одной из ключевых проблем для любой организации и сказывается на жизнедеятельности организации, нарушается производительность труда, снижается эффективность организационной структуры, нарушается технологический процесс, оказывается отрицательное воздействие на корпоративную культуру и социально-психологический климат организации, происходит демотивация работающих сотрудников, всё это ведёт к экономическим потерям. [19, с. 154]

В настоящее время существует много форм и методов материального и нематериального стимулирования. В современных условиях эффективное стимулирование труда в России должно строиться на целостной гибкой системе стимулов, в которой материальные и нематериальные стимулы используются комплексно. [21. с. 190]

Система стимулирования должна быть направлена на достижение конкретных результатов:

- привлечение персонала в организацию;
- удержание работающих в компании сотрудников;
- стимулирование производственного поведения.

Нематериальное стимулирование повышает лояльность работников в организации и позволяет им стремиться к расширению своих компетенций.

### **Глава 3. Исследование мотивационного механизма управления персоналом в ООО «Адидас» и направления его совершенствования**

Главной задачей данной выпускной квалификационной работы, является рассмотрение системы мотивации персонала в организации ООО «Адидас». Наше внимание сосредоточено на системе мотивации изнутри данной организации, и на основе этого разработаны рекомендации, с помощью которых можно улучшить эффективность трудовой деятельности сотрудников, их отдачу и принадлежность компании.

#### **3.1. Методические подходы к оценке стимулирования работников в организации**

Прежде чем перейти к разработке рекомендаций по улучшению действующей системы мотивации, необходимо изучить различные подходы к оценке системы стимулирования сотрудников, которые описаны в данном параграфе.

С точки зрения современной управленческой теории выделяют следующие основные цели системы стимулирования: формирование мотивации персонала на достижение целей организации и оптимизация затрат на персонал в части компенсационного пакета.

Целью диагностики эффективности существующей в организации системы стимулирования персонала является получение информации о ее недостатках, возможностей исправления и целостного формирования. Данная методика состоит из нескольких этапов:

1. Диагностика состояния рынка труда. Анализ состояния рынка труда способствует получению следующей информации:

- меры, предпринимаемые государством, в области социальной защиты населения;
- уровень оплаты труда работников конкретных профессиональных групп с целью внесения своевременных изменений в уровень оплаты организации;

- конъюнктура и тенденции развития рынка труда (целостная, полная, достоверная картина об уровнях и практиках стимулирования и дополнительных льготах);
- соблюдение последовательной стратегии и практики в области стимулирования для разработки оптимальной системы стимулирования для всех категорий сотрудников организации;
- способы удержания работников за счет внедрения инструментов стимулирования.

Для проведения внешних исследований состояния рынка труда от службы управления персоналом и руководства организации требуется следующее:

- 1) выбор источников информации;
- 2) выбор референтной группы;
- 3) выбор контрольных должностей;
- 4) позиционирование организации.

Выбор источников предполагает анализ данных, которые возможно получить из государственных и общественных источников. Данные из государственных источников регулярно публикуются в прессе, а также на сайтах государственных органов. Кроме этого, возможно направление официального запроса от компании в государственные органы для получения необходимой информации. Основные данные, которые содержатся в государственных и общественных источниках: основные направления развития социальной политики государства; сравнение своей системы стимулирования с конкурентами (бенчмаркетинговые исследования); учет региональных особенностей при формировании системы стимулирования. Все эти данные должны учитываться при проведении анализа существующей системы оплаты труда или разработки новой. [50, С. 312] Также источники данных о состоянии рынка труда содержатся в газетах и журналах, сайтах сети Internet.

Референтная группа предполагает в своем составе организации, характеристики которых будут близки по данным показателям: сектор экономики, отрасль, размер организаций по численности и обороту, юридическая и организационная структура предприятия, вид деятельности.

Для того чтобы выбрать контрольные должности, необходимо провести анализ существующей организационной структуры и системы дифференциации персонала. Весь персонал организации можно разделить на: ключевой персонал, разовых работников, заменяемых специалистов и работников, которых найти на рынке труда не составляет больших затруднений.

Позиционирование организации на рынке труда напрямую зависит от выбранной стратегии и целей организации. Например, организация, избравшая стратегию лидерства, должна и на рынке труда выбрать для себя позицию лидера, то есть предлагать персоналу пакет компенсаций, включающий инструменты как материального, так и нематериального стимулирования. Правильно выбрав и определив данные факторы, организация получит действенные результаты внешнего исследования, которые позволят стать основой для построения эффективной системы стимулирования в организации.

2. Диагностика существующих форм стимулирования. Только получив из обзоров и других источников конкретные цифры, сотрудники, ответственные за управление персоналом могут начинать диагностику системы стимулирования, начав с оценки мотивационной среды организации. Для оценки мотивационной среды в компании можно использовать анкеты. Мотивационная среда организации обеспечивает положительную оценку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него. Мотивационная среда отсутствует в организации, если у персонала существуют следующие проблемы:

- сотрудники не понимают четких целей своей деятельности;
- сотрудники не знают о критериях оценки их работы, а значит, и не уверены в справедливости;
- сотрудники не владеют информацией о поощрениях за высокие результаты работы;
- формы поощрения, принятые в организации, малопривлекательны или непривлекательны для сотрудников.

Чтобы получить практичный и более точный результат исследования системы стимулирования персонала, необходимо сразу несколько разнообразных методик: опросы (интервьюирование, беседа), анкетирование, тестирование, метод экспертных оценок, наблюдение.

3. Анализ полученных результатов. Обработка полученных данных проводится по технологии, которая изначально должна быть заложена в форму опросников или тестов. Для опросников, включающих шкалу оценки в баллах или процентах, ключами станет соответствие интерпретации определенным цифровым значениям. Например, для опросника удовлетворенности работника нижним порогом общего уровня удовлетворенности является значение 50-60%. Если процент удовлетворенности ниже, нужно тщательно анализировать причины, которые также могут быть видны из опросников и предпринимать шаги по исправлению ситуации.

Результаты внешних и внутренних исследований должны привести к основному решению: нужны ли изменения в системе стимулирования и готова ли к ним организация. Возможно, необходимо отложить на некоторое время. Также можно увидеть и назревшую необходимость кардинальных изменений в ближайшее время. Актуальность темы исследования подчеркивает и возросший интерес со стороны государства к стимулированию труда, о чем свидетельствует, в первую очередь, Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 5 ноября 2008 г. в части социальной политики.

Полученные данные целесообразно исследовать согласно следующей схеме.



Рисунок 2. Схема исследования полученных данных.

На первом этапе анализируются данные исследований рынка труда, составленные на основании характерных для отрасли и региона показателей, рекомендаций государства, систем мотивации конкурентов и других организаций, новых технологий и методов управления персоналом.

На втором этапе определяется позиционирование организации на рынке труда:

- реальное или желаемое положение организации (лидер, середнячок, маленькая компания в своей отрасли, сегменте, регионе);
- желаемый уровень профессионализма и личностных качеств сотрудников;
- предполагаемая система стимулирования сотрудников;
- ответственные за разработку, внедрение и анализ результатов системы стимулирования.

На третьем этапе проводятся диагностические исследования (опросники, анкеты) для выяснения мнения и отношения самих работников.

На четвертом этапе производится сравнение действующей системы стимулирования и желаемой в соответствии с возможностями предприятия и позиционированием; разрабатываются различные стимулы (моральные, организационные, натуральные.) учитывая специфику предприятия, требования ее руководителей, особенности сотрудников и рабочих мест, организационной культуры предприятия, опыта других организаций. Разработанные стимулы соответствуют конкретным должностным позициям, категориям сотрудников и применяются в различных формах (негативной и позитивной, подкрепляющей и опережающей, индивидуальной и коллективной, перспективной и текущей, непосредственной, общей, соревновательной и эталонной). Без использования и внедрения нематериальных стимулов любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной. [29, с. 310]

На пятом этапе осуществляется поддержание, мониторинг системы стимулирования и обновление составляющих системы. Идеальная периодичность проведения мониторинга один раз в год.

Исследование выявило различные подходы к оценке системы стимулирования, которые реализуются поэтапно. Своевременность оценки, ее качество можно повысить с применением программно-информационных продуктов.

### **3.2. Оценка эффективности системы мотивации в ООО «Адидас»**

Начальным этапом в разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации является оценка эффективности действующей мотивационной системы на предприятии ООО «Адидас», которая представлена во втором параграфе третьей главы данной работы.

Для того чтобы оценить, эффективность и результативность действующей в организации программы мотивации, необходимо определить отношение ее работников к мотивационным методам. Для получения

необходимой оценки информации, исследование было проведено по двум главным направлениям: исследование мотивационной среды, то есть ряда условий, которые стимулируют работников к повышению эффективности и результативности труда; изучение степени удовлетворения работников существующей программой стимулирования и ее соответствия ключевым потребностям персонала.

В исследовании приняло участие 43 человека, что составило 90% от общей численности штата организации. Диагностика существующей в ООО «Адидас» мотивационной среды проводилась на основе методики, предложенной Ю.Г. Одеговым.

Данная методика включает анкетирование работников, при этом в ходе исследования им необходимо оценить по 10-балльной шкале степень проявления на предприятии ряда факторов, которые помогут сформировать общее представление о состоянии сложившейся в ней мотивационной среды. Если фактор существует в полной мере, он получает максимальную оценку - 10, если фактор вовсе отсутствует, он определяется минимальным баллом – 0. Если исходить из максимально возможного количества баллов, итоговая оценка будет приближена к среднему ее значению.

Проведенное анкетирование позволяет сделать вывод о неудовлетворительном состоянии мотивационной среды, сформированной посредством реализации принятых в организации мотивационных мер. Анализ полученных результатов оценки позволяет сделать вывод о низкой степени информированности работников о результатах труда и целях трудовой деятельности, которая обеспечивает их достижение.

Средняя оценка в 1,7 баллов отражает крайне низкую значимость для сотрудников, относительно которых применены определенные стимулы. Большинство работников организации указывают на несправедливость получаемого вознаграждения и его несоответствие результатам и показателям трудовой деятельности.

Средняя оценка в 5,5 баллов показывает, что результаты трудовой деятельности сотрудников расцениваются недостаточно объективно, что связано, в первую очередь, со слабой эффективностью функционирования программы контроля и оценки персонала (данный фактор оценен работниками в 5,1 балов). Все это отрицательно влияет на возможности мотивации персонала к повышению эффективности и производительности труда в рамках применяемой в организации программы.

Для того чтобы определить возможные направления совершенствования мотивационной среды, нужно изучить степень удовлетворенности сотрудников ведущими аспектами трудовой деятельности, используемыми стимулами и выявить наиболее значимые для них методы и формы мотивации. Так, наибольшую неудовлетворенность административного состава вызывает режим работы и ограниченные перспективы карьерного роста.

Специалистами по управлению персоналом для диагностики системы стимулирования в организации и выявления недостатков была разработана Анкета Анализ нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Адидас» (Приложение 2). Для проведения исследования работникам были предложены бланки анкеты для индивидуального заполнения. Обработка полученных данных проводится по технологии, которая изначально заложена в анкеты и тесты. При помощи проведенного анкетирования получена следующая информация.

Обслуживающий персонал в большей степени не устраивает материальная сторона и монотонность трудовой деятельности. Более 50% сотрудников в каждой из исследуемых категорий, считают, что моральное стимулирование так же может положительно воздействовать на результаты их трудовой деятельности.

Большинство опрошенных сотрудников из числа обслуживающего персонала придерживаются мнения, что любые реформы и нововведения отрицательно повлияют на их активность, в отличие от административного

персонала, более 50% которого полагает, что нововведения в организации положительно повлияют на деятельность коллектива. Для того чтобы выявить возможные направления и пути совершенствования установившейся в организации мотивационной среды, необходимо изучить значимые потребности сотрудников ООО «Адидас».

В осуществлении проведенного опроса сотрудникам было необходимо определить, какие конкретно потребности они собираются удовлетворить, работая на данном предприятии. Еще одна цель проводимого исследования заключалась в выявлении таких стимулов, как нематериальных, так и материальных, способствующих повышению уровня мотивации сотрудников с помощью наиболее полного удовлетворения ведущих для них потребностей.

В рамках каждой из исследуемой категории довольно велико число сотрудников, которые полагают, что их потребность в признании может быть удовлетворена за счет награждения за высокие результаты и особые достижения в трудовой деятельности. Так же достаточно эффективными с точки зрения возможности устранения основных потребностей персонал ООО «Адидас» считает компенсацию транспортных расходов, путевок в санаторий, абонементов в спортзал и проведение корпоративных мероприятий.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы. Повышение уровня трудовой активности сотрудников ООО «Адидас» возможно, в первую очередь, только в условиях широкого применения методов материального стимулирования.

В это же время отмечается низкий уровень удовлетворенности сотрудников материальным аспектом трудовой деятельности. Кроме этого, действующая в организации программа стимулирования не обеспечивает в полной мере удовлетворения основных значимых потребностей сотрудников.

Таким образом, для повышения уровня результативности и эффективности труда в ООО «Адидас» необходимо улучшение действующей системы мотивации.

### **3.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Адидас»**

Третий параграф третьей главы выпускной квалификационной работы является заключительным, в котором, подробно представлены разработанные рекомендации и мероприятия, способствующие улучшению системы мотивации.

Результаты исследования, полученные в предыдущих параграфах работы, позволяют сформулировать вывод о достаточно невысокой эффективности действующей в ООО «Адидас» системы мотивации. Это выражается не только в отставании достигнутых результатов от установленных показателей, но и результаты диагностики сформированной в организации мотивационной среды и низком уровне удовлетворенности сотрудников применяемыми мотивационными мерами.

Таким образом, одним из главных условий, ведущих к достижению организационных целей, является улучшение программы мотивации. Результаты проведенного исследования позволили определить ряд рекомендаций, осуществление которых поможет добиться повышения результативности и эффективности труда на предприятии ООО «Адидас» и улучшить его состояние мотивационной среды.

В первую очередь, проводимые в рамках программы мотивации мероприятия должны принимать во внимание интересы всех категорий сотрудников. Как показали проведенные исследования, для большинства численности сотрудников организации ведущее значение принимают именно материальные стимулы, а конкретно бонусные выплаты в зависимости от достигнутых результатов трудовой деятельности.

Как было определено в результате проведенных исследований, в ООО «Адидас» размер бонусных выплат устанавливается в виде определенного процента к окладу сотрудника. Мотивирующий эффект данного вознаграждения незначителен, и слабо влияет на достигнутые результаты деятельности компании.

Для улучшения системы бонусных выплат можно использовать методику, которую предложил Д. Скэнлоном. Идея системы заключается в том, что часть расходов на заработную плату устанавливается, в соответствии с объемами реализованного товара или услуг на основе базового коэффициента (базовый коэффициент у Скэнлона равен 0,283).

Размер премии или бонусных выплат устанавливается в соответствии сопоставления уровня фактических издержек на выплату зарплаты в объеме реализованного товара или оказанных услуг с базовым коэффициентом. Размер бонусных выплат, рассчитанный данным образом, делится между администрацией и работниками в соотношении 25:75, а ущерб покрывается из сформированного резервного фонда, который составляет 20% от доли сотрудников в общей распределяемой сумме.

Был произведен расчет фонда бонусных выплат по вышерассмотренной системе. Расчеты осуществлялись по результатам деятельности ООО «Адидас», достигнутым в ноябре 2016 года.

В ноябре 2016 года размер бонусного фонда сотрудников ООО «Адидас» (без учета администрации) составил 170,4 тыс. рублей, что в 1,5 раза меньше, чем размер бонусного фонда, рассчитанный в соответствии с системой Скэнлона.

Таким образом, увеличение фонда бонусных выплат даже при сохранении прежних окладов обеспечит рост ежемесячного дохода работников организации, что будет стимулировать их к повышению уровня эффективности и качества труда.

Для повышения уровня мотивации административного персонала необходимо изучить программы обучения, направленные на повышение

уровня профессионализма, квалификации и знаний сотрудников. Обучение может осуществляться как внутри организации на специально организуемых тренингах или семинарах, так и на специализированных курсах.

Учитывая, что в рамках данной категории довольно большая доля работников, которые считают оплату за обучение высокоэффективной стимулирующей мерой, руководству ООО «Адидас» необходимо рассмотреть возможность обеспечения стипендий на обучение молодым сотрудникам, которым удалось показать высокие результаты в процессе работы. Обращая внимание на низкую осведомленность сотрудников о результатах деятельности, целях, задачах, критериях оценки их трудовой деятельности, поощряемых и наказуемых действий, повышению уровня их мотивации может оказать положительное воздействие применение такого метода морального стимулирования, как информирование.

Для реализации такого метода вышестоящему руководству организации необходимо проводить в коллективах ежемесячные собрания, в ходе которых необходимо информировать сотрудников об основных событиях, которые происходят в организации, и определяют ориентиры организационной деятельности. Это поспособствует не только формированию у работников конкретного представления о том, какие действия могут обеспечить их получением желаемого вознаграждения, но и повысить уровень лояльности работников, а так же будет способствовать осознанию работников значимой роли в коллективе.

Одной из довольно действенных мер морального стимулирования является организация конкурсов между сотрудниками отдела или торговыми подразделениями ООО «Адидас» с последующим награждением сотрудников, которые достигли наивысших результатов относительно объема продаж или других показателей эффективности трудовой деятельности. Как показали проведенные в данной работе исследования, в организации не существует специализированной службы, управляющей процессом стимулирования и мотивации.

Для повышения эффективности действующей системы мотивации необходимо создать единый координирующий орган, решающий весь ряд вопросов, связанных со стимулированием и мотивацией персонала. Отдел мотивации персонала может включать в себя три подразделения, разграниченных в зависимости от характера решаемых вопросов.

Так, в компетенцию *подразделения заработной платы и труда* могут быть включены вопросы, связанные с созданием планов по заработной плате и труду, а именно анализ условий и оплаты труда, организация работ по его нормированию, анализ эффективности используемых программ и форм оплаты труда, морального и материального стимулирования, разработка мероприятий по улучшению условий труда, разработка положений о премировании.

В компетенцию *подразделения социальной защиты* могут быть включены вопросы, которые связаны непосредственно с разработкой видов и форм социальной защиты сотрудников, создание фонда материальной помощи, обеспечение сотрудников страхованием различных видов, разработка социального пакета с учетом потребностей сотрудников компании.

Главные задачи *лаборатории социологических исследований* могут сводиться к постоянному отслеживанию и изучению изменений в потребностях сотрудников предприятия, выявлению наиболее главных и значимых для них стимулов, изучению основных социально-психологических конфликтов организации труда, выявлению возможных методов и путей для повышения активности и стабильности персонала, степени удовлетворенности сотрудников основными моментами трудовой деятельности. Такая организация управления повысит эффективность функционирования системы мотивации и стимулирования труда и обеспечит проявление скрытых возможностей сотрудников, для достижения поставленных целей организации.

*1.В области подбора персонала* рекомендуется дополнить и активизировать поиск и отбор персонала следующими способами:

- Продолжать и расширять сотрудничество с ВУЗами и другими учебными заведениями (включая школы в регионе) в виде шефства, проведения работы по профессиональной ориентации;
- Заключение договоров о прохождении учебной практики (производственной или преддипломной), стажировки на предприятии. Желательно протестировать данных практикантов с целью раскрытия их потенциала, а затем при необходимости в кадрах принять его на работу;
- Проведение дней карьеры и факультативных профориентационных мероприятий в учебных заведениях.
- Выезд в учебные заведения: выступления руководителей высшего звена, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации предприятия ее непосредственные представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации.

Данные мероприятия расширят возможности создания кадрового резерва и привлекут молодых специалистов.

Так же следует повышать уровень образования и квалификацию для руководителей с неполным средним образованием и подготавливать кадровый резерв из работников с высшим образованием, занятых на рабочих специальностях.

Целесообразно дополнить применяемую технологию подбора персонала:

- 1) проведение структурированного собеседования на начальном этапе отбора. Структурированное собеседование должно являться одним из ведущих форм отбора на начальном этапе встречи с кандидатом на вакантную должность;

- 2) CASE интервью. Метод кейс-интервью основан на создании определенных рабочих ситуаций и возможностей кандидата на практике найти наилучшее решение. Кейсы разделяют на задачи, которые определяют профессиональные навыки, взгляды, приоритеты и ценности, а так же модели поведения потенциальных сотрудников.
- 3) приемы оценки правдивости соискателя;
- 4) кратковременная стажировка соискателя.

На современном этапе развития компании целесообразно для повышения эффективности системы управления персоналом внести коррективы с переносом акцентов с поиска новых сотрудников на следующие процедуры: повышение эффективности процедур адаптации новых сотрудников, включая проблемы как организационной, так и профессиональной адаптации; сделать приоритетность направления кадровой политики в обучение и развитие персонала.

*2. В области обучения и развития персонала.* Учитывая специфику деятельности и положение на рынке труда, необходимо ориентироваться на заполнение образующихся вакансий за счет собственных ресурсов. Особую роль в подготовке персонала играют такие виды, как стажировка и обучение, что способствует формированию новой генерации руководителей, осуществляющих переход к современному типу управления.

В подразделении социального развития персонала рекомендуется выделить группы: по обучению учеников, по дополнительному обучению специалистов, по подготовке и переподготовке руководителей, в должностных инструкциях четко обозначить и распределить функции специалистов, тем самым обязанности сотрудников этих групп будут сформулированы четко и будет отслеживаться эффективность их работы. Тем самым повысится эффективность системы управления персоналом.

В ООО «Аидас» хорошо разработана и применяется программа корпоративного образования, проводится обучение и повышение квалификации персонала, но обучение проходят лишь те, кто проработал в

Компании, как правило, не меньше двух лет, для вновь прибывших сотрудников такое обучение не проводится. Данное обучение необходимо для углубления, расширения и дополнения ранее приобретенной квалификации в соответствие сменяющейся обстановкой для профессионального продвижения по службе.

На каждого, принятого на работу сотрудника, службой персонала необходимо составлять план обучения, в котором отражаются те знания, умения и навыки, которые должен получить сотрудник к концу своего обучения. Предлагается включить в данный план обучения программы ориентации и адаптации новых сотрудников. Программа обязательно должна выдаваться каждому вновь принятому сотруднику, но помимо перечня необходимых для последующей работы навыков, знаний и умений должна включать:

- условия прохождения периода;
- форму оценки результатов его прохождения;
- варианты перспектив сотрудника после прохождения периода в зависимости от показанных результатов

*3.В области мотивации и стимулирования работников.* Программа мотивации и стимулирования персонала ООО «Адидас» разработана и применена в систему управления персоналом довольно давно. Однако по целому ряду причин действующая программа требуют дополнений и улучшений. Анализ настоящей системы мотивации на предприятии показал, что для повышения качества трудовой деятельности сотрудников необходимо совершенствование системы оплаты труда и нематериального стимулирования.

Вид стимулирования	Форма стимулирования	Основное содержание
		Оплата труда на предприятии

Материальное	Заработная плата	<p>складывается из основной заработной платы (должностной или тарифный оклад, прописанный в трудовом договоре);</p> <p>повременно-премиальной и дополнительной: доплаты за работу в праздничные дни, за квалификацию, за качество, оплата или компенсации за отпуск и т.д. Рекомендуется повышение должностных окладов и тарифных сеток и ежегодная индексация заработной платы;</p> <p>Применение коэффициента трудового участия;</p> <p>Доплата за наставничество;</p> <p>Премии, вознаграждения за достижение высоких производственных показателей, безупречную работу, непрерывный стаж и другие заслуги перед организацией;</p> <p>Премии по выходу на пенсию.</p>
Материальное не финансовое	<p>Поощрение работников, показавших наивысшие результаты трудовой деятельности за прошедший месяц</p> <p>Абонементами в тренажерный зал, абонементами на фитнес или в танцевальную школу, в бассейн, билеты в театр, кино или сертификатами на реализуемый данным предприятием товар.</p>	

Дополнительные выплаты	<p>Поощрительные выплаты за экономию затрат или рационализаторские предложения;</p> <p>Оплата больничных листов;</p> <p>Оплата отпускных пособий;</p> <p>Выплата компенсаций за неиспользованный отпуск;</p> <p>Опционы, пенсионные и сберегательные программы;</p> <p>Участие в прибыли предприятия.</p>	
Нематериальное	Стимулирование свободным временем	<p>Предоставление дополнительных выходных по уважительным причинам, скользящий график работы, возможность совмещать учебу с работой, отпуска на время учебы и т.д.</p>
Трудовое стимулирование	<p>Чувство удовлетворенности работой, возможность кадрового продвижения, получения за счет предприятия дополнительной специальности и т.д.</p>	
Дополняющие условия труда	<p>Полная или частичная оплата сотовой связи.</p> <p>Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт.</p> <p>Полная или частичная оплата арендуемого жилья.</p>	
Социальные услуги	<p>Доставка сотрудников (на работу/ с работы);</p> <p>Негосударственное пенсионное обеспечение (отчисления в НПФ с согласия сотрудника);</p> <p>Обязательное медицинское</p>	

	<p>страхование (медицинский полис фонда ОМС РФ);</p> <p>Страхование жизни за счет организации;</p> <p>Оказание материальной помощи (1 раз в год, согласно Коллективного договора);</p> <p>Оплата спортивно-оздоровительных услуг;</p> <p>Льготное питание (возврат 500 рублей в заработную плату, из расчета 1000 рублей в месяц) или обеспечение бесплатного питания;</p> <p>Оплата санаторно-курортного оздоровления;</p> <p>Ценные подарки на памятные даты;</p> <p>Организация и оплата корпоративного отдыха, проведение корпоративных мероприятий, неформальных встреч.</p>	
<p>Индивидуальные услуги</p>	<p>Предоставление кредитов/поручительство перед банком на неотложные нужды;</p> <p>Предоставление кредитов/поручительство перед банком на приобретение жилья (для сотрудников, стаж работы которых в организации составляет не менее 4 лет);</p> <p>Льготы и кредиты на приобретение автотранспорта (для сотрудников, стаж работы которых в организации составляет не менее 3 лет);</p> <p>Оплата дополнительного профессионального обучения.</p>	

Общественное признание	Публичное поздравление с днем рождения или юбилеем; Публичное награждение за заслуги; Проведение мероприятий по подведению итогов работы предприятия; Публикация материала о различных достижениях в корпоративной газете, вывешивание портрета на доску почета или присвоение звания Лучший работник месяца с вручением грамоты	
------------------------	---	--

Таблица 6. Предлагаемая система мотивирования персонала в ООО «Аидас»

Такие меры позволят повысить удовлетворённость сотрудников и улучшить корпоративную культуру предприятия.

Внедрение данных изменений в систему мотивации повысит заинтересованность сотрудников своей трудовой деятельностью, сократит текучесть кадров, повысит доходность предприятия.

Анализ существующей программы стимулирования в организации показал, что для повышения качества работы персонала необходимо совершенствование нематериального стимулирования.

На основании выявленных проблем автором предложены следующие мероприятия по улучшению нематериального стимулирования персонала.

Проблемы	Мероприятия, направленные на решение выявленных проблем	Ответственные за подготовку и проведение мероприятий	Период проведения
Низкая сплоченность коллектива	Организация спортивных соревнований между сотрудниками или подразделениями (хоккей,	Административный состав, заместитель директора	В течение года

	футбол, волейбол, лыжи, плавание, бег и т.д.)		
Неразвитая обратная связь о результатах деятельности компании	Проведение отчётных собраний по результатам полугодия и по завершению отчетного года	Директор подразделения и его заместитель	Июнь 2017 г. Январь 2017 г.
Низкая сплоченность коллектива	Празднование 8 марта, 23 февраля, Нового года	Административный состав, заместитель директора	Февраль 2017 г. Март 2017 г. Декабрь 2017 г.
Низкая сплоченность коллектива	Выезды на природу	Административный состав, заместитель директора	В течение года
Слабая связь с руководством, слабая система коммуникаций	Выпуск корпоративной газеты; Создание доски почёта; Проведение неформальных встреч руководства с коллективом.	Региональный директор, директор подразделения, заместитель директора	В течение года
Делегирование полномочий	Проведение разного рода опросов, собраний и прочих процедур, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни организации (распорядок дня, характер корпоративных мероприятий и т.д.)	Административный состав	В течение года

Таблица 7. Мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования в организации в 2017 году

Таким образом, предложенные мероприятия направлены на поддержание благоприятного корпоративного климата в коллективе,

снижение текучести кадров, формированию лояльности и сплоченности коллектива и налаживания дружеских отношений между работниками, подчиненными и руководством. Внедрение данных мероприятий так же подразумевает документальное, правовое и нормативное сопровождение.

Нематериальные методы стимулирования и мотивации непременно должны применяться в совокупности с материальными, поскольку без них они будут не достаточно эффективны.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Анализ сущности процесса мотивации и стимулирования труда, исследование программы и принципов формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала, а так же оценка результативности и эффективности используемой программы на конкретном предприятии позволяют сделать следующие обобщения и сформулировать выводы.

Мотивация трудовой деятельности – это желание сотрудника удовлетворить свои нужды в определенных благах с помощью трудовой деятельности, которая в свою очередь направлена на достижение целей компании. Существует внешняя и внутренняя мотивация.

Внутренняя мотивация представляет собой самостоятельно образующиеся факторы, которые оказывают влияние на человека, заставляя его вести себя определенным образом или двигаться в заданном направлении. К внутренним стимулам относятся, в первую очередь, абстрактные чувства, такие как признание, одобрение, счастье, понимание.

Внешняя мотивация определяется воздействием на людей внешних факторов, таких как социально-психологические, физические, экономические. Это, в первую очередь, вознаграждение в виде повышенной оплаты труда, премии или продвижения по карьерной лестнице, а так же наказания, в виде дисциплинарных взысканий или штрафов.

Мотивация, процесс достаточно сложный и неоднозначный. Он создается вокруг человеческих потребностей, которые и представляют главный объектом воздействия с целью побуждения его к действию.

Мотивационный процесс состоит из следующих этапов: оценка и осознание неудовлетворенных потребностей, формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей, определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей. основополагающими

элементами данного процесса являются мотивы и стимулы. Мотив, иными словами побудительная причина, которая вызвана потребностями и интересами человека, удовлетворение которых возможно только с помощью получения требуемых благ, являющихся жизненной необходимостью, с минимальными материальными и моральными издержками. Стимулы в свою очередь, играют роль раздражителей, которые оказывают воздействие на сотрудников извне с целью побуждения его к результативному труду.

Именно воздействие стимулов преобразует наличие потребности в мотивы при том условии, что они друг другу соответствуют. Стимулирование трудовой деятельности – это желание организации посредством материальных и моральных средств воздействия побудить сотрудников к трудовой деятельности, повышению качества и производительности труда для достижения целей компании.

Ключевыми его направлениями являются нематериальное и материальное стимулирование. В структуре материального стимулирования выделяют нефинансовое и финансовое стимулирования.

Материальное нефинансовое стимулирование представляет собой обеспечение сотрудникам различного рода льгот, формирующих социальный пакет, а так же различные поощрения в виде билетов в кино, театр, абонементов в тренажерный зал или бассейн и т.д. Главными формами материального финансового стимулирования являются заработная плата, премии, надбавки, доплаты, бонусные выплаты.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение уровня лояльности и формирование чувства принадлежности работников к их компании одновременно с минимизацией издержек по компенсации работникам их трудозатрат. Выделяют три главных вида нематериального стимулирования: организационное стимулирование, моральное стимулирование, стимулирование свободным временем.

Внедрение и воплощение в жизнь действенной программы мотивации труда возможны только с помощью использования системного подхода.

Главными элементами системы мотивации труда являются задачи и цели системы, политика и стратегия организации в области мотивации и стимулирования, функции и принципы мотивации, а так же ее структура.

Данные элементы определяют последовательность и содержание технологического процесса создания мотивационной программы персонала, ключевыми этапами которого являются диагностика действующей в организации программы мотивации, формулирование принципов и целей политики организации в области мотивации персонала, определение структуры и содержания программы стимулирования, разработка системы материального финансового и нефинансового стимулирования, разработка системы нематериального стимулирования, разработка нормативных документов, определяющих систему мотивации персонала.

Анализ системы мотивации в ООО «Адидас» показал, что руководству предприятия следует обратить внимание на систему премирования, размер фиксированной части заработной платы, рабочим условиям сотрудников (комфорт на рабочем месте, ремонт помещений, оснащение рабочих мест качественными инструментами), организации питания.

Результаты исследования особенностей развития политики и системы мотивации в ООО «Адидас» дают возможность отметить следующее:

Разработанная в организации программа мотивации труда опирается на установленный размер заработной платы и основных льгот конкурирующими фирмами. Такая политика равнения на конкурентов создается с помощью применения тактики поддержания размера заработной платы на уровне требований рынка труда.

Разработанная в ООО «Адидас» программа мотивации персонала основывается на применении двух ведущих групп стимулов: нематериальных и материальных. В структуре материальных стимулов основную роль играет финансовая составляющая.

Материальное вознаграждение сотрудников состоит из получаемой ими фиксированной части заработной платы и ежемесячных бонусных

выплат, которые определяются в соответствии с выполнением установленных планов и поставленных задач на текущий месяц и имеют процентное соотношение. Материальное нефинансовое стимулирование основано на системе социальных льгот, включенных в типовой социальный пакет, предоставляемый всем категориям работников, и дополнительных льгот, главным образом, для административного персонала.

Разработанная в организации система нематериального стимулирования предполагает стимулирование свободным временем и использование организационных методов. Стимулирование свободным выражается в предоставлении дополнительных дней отпуска или отгулов, установления гибкого графика для отдельных категорий сотрудников.

В рамках организационного стимулирования наиболее распространенными методами являются возможность продвижения по карьерной лестнице и обучения смежным профессиям. Результаты диагностики мотивационной среды, сформированной в результате реализации созданных в организации мотивационных мер, позволяют отметить недостаточно удовлетворительное ее состояние.

Средний уровень эффективности разработанной в ООО «Адидас» системы мотивации показывают результаты опроса ее сотрудников, которые отмечающих крайнюю неудовлетворенность материальной стороной трудовой деятельности и несоответствие существующей программы их основным потребностям. С целью повышения эффективности системы мотивации для данной организации был предложен ряд рекомендаций, основными из которых являются: введение системы премирования, которая главным образом связывает размер вознаграждения с достигнутыми результатами работы (в частности, системы Скэнлона); разработка обучающих программ, направленных на повышение уровня квалификации, знаний и профессионализма сотрудников, предусматривающие проведение обучения как внутри организации на специально организуемых семинарах, так и вне ее, на специализированных курсах; предоставление стипендий на

обучение молодым работникам, которые показали высокие результаты в процессе трудовой деятельности; расширение применения таких методов, как моральное стимулирование, информирование и награждение сотрудников, которым удалось достигнуть наилучших результатов; поощрение положительно отличившихся сотрудников посредством вручения им билетов, сертификатов или абонементов для проведения досуга в соответствии с их интересами; формирование в структуре организации отдела мотивации, включающего в себя три основных сектора: труда и заработной платы, социальной защиты, лабораторию социологических исследований.

## Список использованной литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2009. - 848 с.
2. Артемова М. В. Управление мотивацией - это польза или вред? // Управление мотивацией. - 2003. - № 12. - 48-51с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для сред. проф. учебных заведений. - М.: Мастерство, 2008. - 224 с.
4. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. – М.:, Профиздат, 2012. – 271 с.
5. Батаршев А.В. Личность делового человека. - М.: Дело, 2011. - 384 с.
6. Баженова Е.В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы. - М.: АСТ Сова Харвест, 2009. - 192 с.
7. Белкин В., Белкина Н.Работник и работодатель: логика взаимного притяжения // Человек и труд: научно-практический журнал. – М.: Министерство труда и социального развития Российской Федерации. – 2003. - №5. – 84-85 с.
8. Блинов И., Парамонова Т. Мерчендайзинг. – М.: КНОРУС, 2008. - 416 с.
9. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. - СПб.: Питер, 2008. - 445 с.
10. Брижниченко В.Е. Моральное стимулирование: проблемы и перспективы развития. – М.: АСТ, 2009. - 174 с.
11. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры. – М.: - 2008. – 567 с.
12. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. - М.: Проспект, 2004. - 502 с.
13. Виханский О.Н. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2005. - 528 с.
14. Виханский О.Н. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2006. - 296 с.

15. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности. - Самара: Самарский Дом печати, 2007. - 344 с.
16. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. – М.: ФАИР, 2008 – 324с.
17. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. -М.: Высш. школа, 2008. – 186 с.
18. Герчиков В.И. Нематериальное стимулирование персонала // Мотивация и оплата труда. – 2005.- №1. – 2-10 с.
19. Денни Р.А. Мотивация для победы: как настроить себя и команду на успех. - М.: Фаир Гранд-Фаир, 2007. - 160 с.
20. Добреньков В.И., Жабина А.П., Афонин Ю.А. Современные механизмы управления социальными изменениями // Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2012. – 288 с.
21. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. - СПб.: Экономика, 2007. - 328 с.
22. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: НИМБ, 2006. - 720 с.
23. Занюк С.В. Психология мотивации. - М.: Эльга-Н, Ника-центр, 2005. - 352 с.
24. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2004. - 508 с.
25. Кибанова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
26. Кондратьев О., Снежинская М., Мелихов Ю. Мотивация персонала. – Издательство.: Альфа-Пресс, 2004. – 158 с.
27. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – 37-42 с.
28. Косаренко Н.Н., Макаренко Н.Л. Управление персоналом организации. - М.:НИБ, 2004. – 50 – 70 с.

29. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективность управления персоналом фирмы. - М.: Финпресс, 2007. – 208 с.
30. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. - М.: КНОРУС, 2007. - 338 с.
31. МакКлелланд Д. Мотивация человека. – Спб.: Питер, 2007. - 667 с.
32. Маслоу А. Мотивация и личность. - Спб: Питер, 2003. - 352 с.
33. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Феникс, 2014. – 480 с.
34. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2010. – №4. – 28-34 с.
35. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2005. - 800 с.
36. Милкович Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. - М.: Вершина, 2005. - 760 с.
37. Мотивация персонала. Подвиг и поощрение. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.consulting-house.ru/>(дата обращения 20.05.2017).
38. Охлопкова Н. Подводные камни инновационных технологий управления персоналом // Кадровик. – 2013 . – № 8. – 28-32 с.
39. Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами // Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 208 с.
40. Румянцева З.П., Сагоматин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации // Учебное пособие . – М.: КСП, 2008 – 215 с.
41. Роль и значение управления персоналом как науки [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://studopedia.net>(дата обращения 21.05.2017).
42. Савченко С. Мотивация: теоретическое размышление практика //Управление компанией. – 2008. - №5. – 15 с.
43. Сазонова О. М. Проблемы управления персоналом: тенденции и перспективы // Государство и муниципальное управление. – 2012. – № 2. – 74-79 с.
44. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. - Издательство.:ООО «Вершина», 2005. – 254 с.

45. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: ФАИР, 2012. – 317 с.
46. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Профиздат, 2007. – 336 с.
47. Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом. – Государственная публичная научно-техническая библиотека России. - 2006. - № 12. – 5 – 12 с.
48. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2005. – 15 -25 с.
49. Хорин А.Н. Стратегический анализ. - М.: Эксмо, 2006. - 288 с.
50. Шапарь В.Б. Ликбез молодого начальника: 70 способов эффективного управления персоналом. - М: ЭКСМО, 2006. - 288 с.
51. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: Гросс-медиа, 2005. - 223 с.

**Приложение А**  
**(справочное)**

**Виды нематериального стимулирования**

Виды	Формы выражения	Описание	Комментарии
<i>1. Корпоративно системные (формирование основывается на концепции бизнеса, ответственные за функционирование этой группы несет высший менеджмент)</i>			
1. Организационные	Кадровые перестановки, ротация, реструктуризация	Предполагает привлечение работников к участию в делах организации	Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство ответственности за выполняемую работу
2. Творческие	Повышение квалификации, командировки	Творческие стимулы предполагают условия свободного выбора работником способов решения задач	Возможности самореализации зависят от уровня образования, проф. подготовки сотрудников
3. Стимулирование свободным временем	Гибкий график работы,	Сотрудник сам определяет режим	Компенсируются повышенные

	увеличенный дополнительный отпуск	работы	физические или нервно- эмоциональные затраты
4. Корпоративная культура	Корпоративный стиль, корпоративная символика, информирование	Выдача фирменных аксессуаров, проведение корпоративных мероприятий, размещение стендов с информацией о предприятии	Отношения внутри коллектива - важный показатель эффективности трудового процесса, формирования принадлежности к организации
5. Продвижение по службе	Повышение в должности	Расширяется круг полномочий, сотрудник становится причастен к принятию важных решений	Повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым
6. Обучение	Обучение на рабочем месте и вне его (лекции, семинары, тренинги, проведение деловых игр)	Развитие персонала через повышение его квалификации	Обучение вне рабочего места связано с дополнительными финансовыми затратами
7. Делегирование полномочий	Возможность участия в принятии решений о непроизводственно	Предполагает проведение всякого рода опросов, собраний и прочих процедур, в	Позволяет повысить самооценку персонала

	й жизни в организации	ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции непроизводственной жизни организации(распорядок дня, характер корпоративных мероприятий и т.д.)	
2. Социально психологические (воздействуют на формирование психологического комфорта персонала на рабочем месте; ответственность за функционирование этой группы стимулов лежит на линейных руководителях)			
1. Признание	Похвала, информация на Доске почета	Выражается в широком распространении информации о трудовых достижениях сотрудников	Один из наиболее сильных побудительных стимулов
2. Подарки за результаты работы	Объявление благодарности, награждение ценным подарком, почетной грамотой	Предусматривается за образцовое выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества продукции и др. достижения	Применяется в соответствии со ст.22 ТК РФ или правилами внутреннего трудового

			распорядка организации
3. Комфортное рабочее место	Оптимальная организация рабочего места, режима труда	Производительность труда напрямую зависит от состояния рабочего места и условий труда (температурный режим, освещение, отсутствие шумов)	Регламентируются Гигиеническими нормативами ГН 2.2.5.1313-03, СНиП 23-05-95 Естественное и искусственное освещение и др. нормативными документами
4. Условия для релаксации	Наличие оборудованной комнаты отдыха, мест для неформального общения	Для регламентированных перерывов в течение рабочего дня рекомендуется предусматривать специальные помещения (комнаты отдыха, зоны отдыха вне производственных помещений и др.), оборудованные удобной мебелью и отвечающие санитарно-гигиеническим требованиям	ГОСТ 12.2.032.78 ССБТ. Общие эргономические требования, Межотраслевые методические рекомендации. Определение нормативов времени на отдых и личные надобности
3. Социально бытовые (Главное значение этой группы демонстрация			

заботы организации о сотрудниках)			
1. Социальные льготы не предусмотренные ТК РФ	Льготное пенсионное обеспечение, медицинское обслуживание, организация питания, предоставление бытовых услуг	Необходимы для помощи работникам в организации трудовой жизни Часто осуществляются за счет расходов из чистой прибыли	Особенно важен этот вид стимулирования для топ-менеджмента, работающих женщин или сотрудников со сложным графиком
2. Золотые парашюты	Денежные компенсации, передача акций, премии	Компенсация, выплачиваемая руководителям и сотрудникам в случае их увольнения	Золотые парашюты служат для создания условий работы менеджмента, при которых сотрудники не будут беспокоиться об обстоятельствах, от них не зависящих (возможность прекращения трудовых отношений с работодателем)

**Приложение Б**  
**(справочное)**

**Анкета Анализ нематериального стимулирования труда персонала в  
ООО «iSEO Group»**

Уважаемые коллеги! Руководство компании и служба управления персоналом проводят анкетирование с целью совершенствования системы стимулирования труда сотрудников.

Ответьте, пожалуйста, на вопросы, предлагаемые в анкете.

*1. Общие вопросы:*

1.1. Пол \_\_\_\_\_

1.2. Возраст \_\_\_\_\_

1.3. Образование \_\_\_\_\_

1.4. Семейное положение \_\_\_\_\_

1.5. Есть ли у Вас дети? \_\_\_\_\_

1.6. Стаж работы на данном предприятии \_\_\_\_\_

1.7. Занимаемая должность \_\_\_\_\_

*2. Качество трудовой жизни:*

2.1. Устраивает ли Вас система оплаты труда (уровень зарплаты)? \_\_\_\_\_

2.2. Хорошее ли отношение руководства к сотрудникам на Вашем предприятии? \_\_\_\_\_

2.3. У Вас имеется возможность служебной карьеры? \_\_\_\_\_

*3. Социальные гарантии и блага:*

3.1. Удобный ли у Вас график отпусков? \_\_\_\_\_

3.2. Справедлива ли оплата больничных листов? \_\_\_\_\_

3.3. Осуществляется ли выплата гарантированных пособий? \_\_\_\_\_

3.4. Осуществляется ли страхование жизни? \_\_\_\_\_

3.5. Существует ли у Вас в организации компенсация за транспорт, квартиру? \_\_\_\_\_

3.6. Выплачивается ли материальная помощь? \_\_\_\_\_

- 3.7. Есть ли фирменная форменная одежда? \_\_\_\_\_
- 3.8. Оплачивается ли спортивно-оздоровительные услуги? \_\_\_\_\_
- 3.9. Осуществляется ли публично поздравление с днем рождения и юбилеем? \_\_\_\_\_
- 3.10. Если ли льготы и кредиты жилья, транспорта? \_\_\_\_\_
- 3.11. Устраивает ли Вас график работы или Вы хотели бы иметь гибкий график? \_\_\_\_\_
- 3.12. Считаете ли Вы возможным введение гибкого графика работы в Вашей организации? \_\_\_\_\_
- 4. Служебная карьера:*
- 4.1. Заполняется ли в Вашей компании график деловой карьеры на каждого работника? \_\_\_\_\_
- 4.2. Хотели бы Вы продвинуться по служебной лестнице? \_\_\_\_\_
- 4.3. Возможен ли в Вашей компании профессиональный рост / повышение квалификации? \_\_\_\_\_
- 5. Руководство предприятия:*
- 5.1. Соблюдаются ли в Вашей организации права личности? \_\_\_\_\_
- 5.2. Наблюдались ли случаи обострения отношений администрации с подчиненными? \_\_\_\_\_
- 5.3. Предоставляется ли Вам возможность личного обращения к руководителю? \_\_\_\_\_
- 5.4. Можете ли Вы выступить с требованиями к руководству? \_\_\_\_\_
- 6. Сформированность трудового коллектива:*
- 6.1. Позитивная ли мотивация на Вашем предприятии? \_\_\_\_\_
- 6.2. Приняты ли в Вашей организации корпоративные вечеринки, неформальные встречи? \_\_\_\_\_
- 6.3. Общественное признание для Вас столь же важно, как и зарплата? Если нет, то что для Вас более значимо \_\_\_\_\_
- 6.4. Есть на территории Вашего предприятия доска почета, если нет, то хотели бы Вы, чтобы она была? Ответ обоснуйте \_\_\_\_\_

---

6.5. Видите ли Вы значимость публичного награждения за заслуги, или же в этом нет необходимости, и можно было бы осуществлять его наедине? \_\_\_\_\_

---

7. *Рабочее время:*

7.1. Хорошая ли у Вас обстановка кабинета (офиса) и мебель? \_\_\_\_\_

7.2. \_\_\_\_\_ Применяется \_\_\_\_\_ современная оргтехника? \_\_\_\_\_

7.3. Есть ли у Вас в компании служебный транспорт, автостоянки? Если да, то \_\_\_\_\_ устраивает \_\_\_\_\_ их состояние \_\_\_\_\_

---

7.4. У Вас хорошие эргономические и физиологические условия труда (освещение, \_\_\_\_\_ шум \_\_\_\_\_ и т.д.)? \_\_\_\_\_

---

8. *Отношение к выполняемой работе:*

8.1. Получаете ли Вы удовольствие от работы? Почему да/нет? \_\_\_\_\_

---

8.2. Что Вас держит на рабочем месте? \_\_\_\_\_

---

8.3. Появлялось ли у Вас хоть раз желание уйти с данного места работы на другое и если да, то почему? \_\_\_\_\_

---

8.4. Что Вас больше всего устраивает и больше всего не устраивает на данной работе? \_\_\_\_\_

---

---

8.5. Могли бы Вы посоветовать своим друзьям, родственникам, знакомым или близким пойти работать на Ваше предприятие? Ответ обоснуйте \_\_\_\_\_

---

---

8.6. Хотелось бы Вам прямо сейчас сменить место работы? \_\_\_\_\_

8.7. Как Вы думаете, легко ли Вам будет найти другую работу? Почему? \_\_\_\_\_

---

8.8. Какие условия должна создать другая организация, чтобы Вы сразу согласились перейти туда (повышение заработной платы, повышение по должности, статут фирмы и другое)? \_\_\_\_\_

---

---

8.9. Любите ли Вы брать на себя ответственность за выполнение задач? \_\_\_\_\_

---

8.10. Есть ли у Вас дети, то хотели бы Вы, чтобы они, когда вырастут, работали на Вашем предприятии? Почему? \_\_\_\_\_

---

8.11. Вы работаете добросовестно, во благо предприятия, стремясь к лучшим результатам? Почему да/нет? \_\_\_\_\_

---

*9. Причастность к организации:*

9.1. Чувствуете ли Вы значимость своей работы для достижения общей цели? \_\_\_\_\_

9.2. Считаете ли Вы, что Ваша работа способствует достижению общей цели? \_\_\_\_\_

9.3. Чувствуете ли Вы уверенность в завтрашнем дне, работа в Вашей организации? Почему? \_\_\_\_\_

---

Благодарим Вас за участие в опросе. Ваше мнение обязательно будет учитываться при разработке рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда в организации.