

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы

**Совершенствование системы мотивации персонала на примере Общества с  
ограниченной ответственностью «ТомТорг» г.Томск**

УДК \_\_\_\_\_ 005.32:331.101.3:005.95:339.3(571.16)\_\_\_\_\_

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИ31	Сыркова Ольга Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	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 )
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 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, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	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 )
Р4	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 (пп. 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 )
Р5	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 персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	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)
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 15,16ПК 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 (пп. 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)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

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

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**  
В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИ31	Сыркова Ольга Владимировна

Тема работы:

**Совершенствование системы мотивации персонала на примере Общества с  
ограниченной ответственностью «ТомТорг» г.Томск**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Мотивация персонала», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи: рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала; дать общую характеристику организации и кадровому составу; проанализировать систему мотивации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «ТомТорг» г. Томск; разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала Общества с ограниченной ответственностью «ТомТорг» г. Томск.</p> <p>Цель: рассмотреть систему мотивации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «ТомТорг» г. Томск и предложить рекомендации по ее совершенствованию.</p>
--	---

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

**1. Теоретические аспекты мотивации персонала**

**2. Общая характеристика организации и ее кадровый состав. Недостатки системы мотивации в организации.**

**3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в Обществе с ограниченной ответственностью «ТомТорг» г. Томск**

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2018г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИ31	Сыркова Ольга Владимировна		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП  
Уровень образования – бакалавр  
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа \_\_\_\_\_ 88 \_\_\_\_\_ с., \_\_\_\_\_ 16 \_\_\_\_\_ рис., \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ табл.,  
\_\_\_\_\_ 67 \_\_\_\_\_ источников, \_\_\_\_\_ 1 прил.

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

Объектом исследования является (яутся)- предприятие малого бизнеса Общество с ограниченной ответственностью «ТомТорг»

Цель работы – рассмотреть систему мотивации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «ТомТорг» г.Томск и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

В процессе исследования проводились опрос и анкетирование.

В результате исследования были разработаны несколько рекомендаций и мероприятий для совершенствования системы мотивации.

Степень внедрения: Разработанные мероприятия внедрены и используются в деятельности Обществе с ограниченной ответственностью «ТомТорг»

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

Экономическая эффективность/значимость работы: эффективности и обоснованность разработанных рекомендаций экономически подтверждена.

## Содержание

Введение .....	9
1 Теоретические аспекты мотивации персонала .....	12
1.1 Общая характеристика мотивации. Основные теории мотивации .....	12
1.2 Подходы к мотивации персонала .....	23
2. Общая характеристика организации и кадрового состава. ....	34
2.1 Анализ системы мотивации в ООО «ТомТорг». ....	45
3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ТомТорг» .....	64
3.1 Совершенствование экономических методов мотивации персонала .....	64
3.2 Совершенствование нематериальных методов мотивации персонала .....	73
Заключение .....	79
Список литературы .....	82
Приложение А .....	89
Приложение А (продолжение) .....	90



## Введение

Актуальность данной работы заключается в том, что, проблемы совершенствования мотивации, не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и эффективные результаты деятельности всей организации, различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непромышленной сфер деятельности.

Управление человеческим потенциалом выступает одной из наиболее значимых сфер функционирования организации, а ключевое звено в управлении человеческим потенциалом - система мотивации сотрудников. В настоящее время неоспоримо, что грамотно созданная система мотивации способна значительно повысить эффективность компании, а само понятие «мотивация» исследуется в весьма широком диапазоне аспектов: от организационно-экономического до философско-психологического.

Система мотивации должна обеспечивать постоянное совершенствование способов стимулирования труда персонала организации с применением наработок отечественной и иностранной науки и наилучшего управленческого опыта.

Эффективность любого сотрудника можно изобразить как тандем двух компонентов – мотивации человека к достижению и деятельности целей компании и его способностей, умений и навыков, говоря другими словами способности выполнения своих квалификационных обязанностей. Чем выше занимаемая должность сотрудника в иерархии компании, тем сильнее на его эффективность влияют общеуправленческие навыки и мотивация. Для формирования и усиления мотивации и нужного успешного поведения, необходимы экспериментирование и обратная связь с непосредственным руководством, тесный человеческий контакт в режиме реального времени.

В то же время трудовая мотивация персонала во всяком обществе и экономической системе имеет сущностный характер и в значительной мере обуславливает экономику в обществе и уровень его благосостояния. Указанный и прочие факторы обуславливают актуальность и значимость проблем мотивации персонала, и использование человеческого фактора вообще.

Цель работы – рассмотреть систему мотивации труда персонала в ООО «ТомТорг» г. Томск и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала;
- дать общую характеристики организации и кадровому составу;
- проанализировать систему мотивации персонала ООО «ТомТорг» г. Томск;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ТомТорг» г. Томск.

Объектом исследования является мотивация труда персонала. Предмет работы система мотивации труда персонала в ООО «ТомТорг» г. Томск сотрудников пункта выдачи заказов.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды зарубежных и отечественных ученых по мотивации и управлению персоналом Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); У. Оучи, П. Друккера (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами); Содержательные теории мотивации А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда; «Мотивация решает все» Д. Масвелла; «Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики» Р. Марр и Шмидт Г.; Процессуальные теории мотивации Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера; А.Я. Кибанов, В.М. Бугаков, Ю.Г. Одегов, О.Н. Полякова, которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе и некоторых других.

Практическую базу данной работы составило проведенное мной

исследование системы мотивации персонала в организации, выявление недостатков существующей системы мотивации персонала, рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала.

В данной работе использованы следующие методы исследования: интервьюирование, проведение анкетирования, анализ документов и материалов, включенное наблюдение.

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

## **1 Теоретические аспекты мотивации персонала**

### **1.1 Общая характеристика мотивации. Основные теории мотивации**

Мотивы (франц., ед. число *motif*, от лат. *moveo* - двигаю) - побудительные причины поведения и действий индивида, появляющиеся под влиянием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого индивидом блага, которое реализует потребности при условии, если будут осуществлены некоторые трудовые действия [12, с. 27].

Структура мотивов трудового действия формируется из трех ключевых слагаемых:

- понимание человеком собственных потребностей, удовлетворение которых возможно с помощью труда (деятельности);
- представление о тех благах, которые индивид может получить в качестве вознаграждения за деятельность;
- мысленное воссоздание того процесса, с помощью которого устанавливается связь между нуждами и теми окончательными благами, которые их реализуют.

От планируемого вознаграждения и от цены, которую должен будет заплатить человек за результаты, напрямую зависит его выбор поведения.

Мотивация есть, в сущности, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, стимулирующих человека к труду, к надлежащей активности.

Фундаментальными понятиями исследования мотива трудового поведения человека выступают: уровень общественного разделения труда, перспектива научно-технического прогресса, степень развития частной формы собственности (отношения людей касательно присвоения благ и отношения между людьми в ходе производства).

Многие потребности, мотивы и стимулы были известны с древних времен, но более активно концепция мотивации начала разрабатываться в XX в. На данный момент создано несколько различных теорий мотивации, которые

условно можно дифференцировать на три категории: первоначальные, содержательные, процессуальные.

В. П. Пугачев разделял понятие мотивации на два аспекта объективный и субъективный. Первый, по его мнению, отражающий влияние на индивида внешнего мира, второй связанный со спецификой его восприятия и реакции на него. Оба аспекта нашли свое выражение в таких понятиях: «мотивирование», т.е. намерение индивида к определенным действиям с помощью внешних и внутренних факторов, и «мотивированность» как психологическое состояние, характеризующее готовность индивида к определенному поведению. Во втором аспекте о мотивации толкуют как об убеждениях, установках, состоянии потребностей и ценностей индивида, определяющих его поведение. В литературе с экономическим уклоном чаще всего мотивацию сопоставляют с мотивированием и стимулированием, как например в психологической – с состоянием мотивированности, с его появлением и динамикой, с процессами психологической детерминации поведения.

Различные подходы к изучению мотивации, а также принадлежность исследований к различным сферам знаний, создает колоссальный разброс в определении самой категории «мотивации»

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

По мнению Виханского О.С. и Наумова А.И. «Мотивация – это внешнее и внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей; наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [34, с. 109].

Генкин Б.М. говорит о том, что «Мотивация – это воздействие на

поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей»

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

Согласно Райзбергу Б А., Лозовскому Л.Ш., Стародубцеву Е.Б., в написанном ими современном экономическом словаре, дается следующее понятие: Мотивация – внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [35, с. 109].

Проанализировав вышесказанные определения, мотивацию можно рассматривать как:

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

Изучение значений определения «мотивация» определило не только отличие подходов, но и выделило общую черту, которая определяет мотивацию как призыв к активности.

Для целей данного исследования будем использовать следующее определение мотивации.

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

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

Мотивация иницируется наличием неудовлетворенной потребности, то есть, осознанной человеком физиологической или психологической нужды в

чем-либо на данный момент времени.

Существует несколько определений понятия «потребность»:

– направленность на осуществление определенных действий для поддержания жизнедеятельности;

– это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях;

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

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

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

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

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

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

Мотивы трудовой деятельности – это по сути причины, определяющие поведение человека в процессе труда. Мотивация сотрудника может быть как

внутренней, зависящей от содержания его потребностей или ролей, так и внешняя, которая подразделяется на административную, экономическую и социальную. Получается, что внешняя мотивация не связана с содержанием определенной деятельности, но обусловлена внешними по отношению к объекту управления обстоятельствами. Внутренняя мотивация – это мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности [14, с. 166].

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

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

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

Стоит отметить, что основной целью управления любой организацией, должно стать формирование у сотрудников внутренней мотивации, поскольку



именно тогда он начинает воспринимать себя как первопричину собственного поведения. Как следствие этого у работника снижается зависимость от положительных и отрицательных подкреплений со стороны руководства и растет самомотивация [6, с. 25].

Для целей исследования важно соотнести два рассмотренных понятия: мотивирование и стимулирование, которые являются различными по содержанию способами воздействия на мотивацию человека. Мотивирование является более широким понятием, которое включает в себя стимулирование, как основной инструмент.

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

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

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

Но мотивационная структура личности может изменяться под воздействием воспитания человека, его образования, а также под влиянием определенных

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

Первоначальные теории мотивации создавались на основе анализа исторического опыта поведения людей и употребления простейших стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Самой известной и до сих пор широко употребляемой выступает политика «кнута и пряника».

К первоначальным теориям мотивации причисляют также концепции «Х», «У», «Z», в основе которых лежит отношение индивида к труду. Концепция «Х» была предложена Ф. Тейлором, а впоследствии развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию «У». Концепция «Z» была разработана на много позднее, в 80-х гг. XX века, В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). «Х», «У» и «Z» -это абсолютно разные модели мотивации, направленные на разный уровень потребностей, а, значит, руководитель должен употреблять крайне различные стимулы к труду. Рассмотрим указанные теории более детально.

Теория «Х» основывается на следующих предпосылках:

- в мотивах индивида доминируют биологические потребности;
- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и стремится избегать работы. По этой причине труд следует нормировать, а оптимальным методом организации выступает конвейерный;
- вследствие нежелания трудиться большинство людей лишь посредством принуждения могут производить необходимые действия и затрачивать усилия, требующиеся для достижения целей производства;

- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, стремится не брать на себя ответственность, имеет сравнительно низкие амбиции и старается находиться в безопасной ситуации;

- качество труда низкое, поэтому требуется перманентный строгий контроль со стороны менеджмента.

Концепция «У» является противоположностью теории «Х» и направлена абсолютно на другую категорию людей. В основе концепции «У» такие предпосылки:

- в мотивах людей доминируют социальные потребности и желание хорошо трудиться;

- физические и эмоциональные усилия на работе для работника так же естественны, как во время игры либо на отдыхе;

- нежелание трудиться не является наследственной чертой, свойственной человеку. Индивид может понимать работу как источник удовлетворения либо как наказание в зависимости от условий труда;

- внешний контроль и угроза наказания не являются ключевыми стимулами побуждения сотрудника к трудовой активности для достижения организацией своих целей;

- ответственность и обязательства по отношению к целям компании зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Самым важным вознаграждением становится то, которое сопряжено с удовлетворением потребностей в самовыражении;

- обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;

- многим людям свойственна готовность применять свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал индивида.

Ключевые предпосылки теории «Z»: в мотивах людей включают социальные и биологические потребности:

- люди предпочитают работать в группе и выбирают групповой метод принятия решения;
- должна присутствовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- желателен неформальный контроль за результатами труда посредством четких методов и критериев оценки;
- на предприятии должна присутствовать ротация кадров с перманентным самообразованием;
- предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением сотрудников по достижении конкретного возраста;
- руководство проявляет постоянную заботу о сотруднике и обеспечивает ему долгосрочный либо пожизненный наем;
- человек - основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех компании.

Соответственно, работники, характеризуемые теориями «X», «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии присутствуют все категории людей, и использование той или иной концепции мотивации обуславливается удельным весом сотрудников конкретного вида в группе [11, с. 118].

Содержательные теории основываются на иерархии потребностей человека, которые предстают движущей силой трудовой деятельности людей в ходе общественного производства.

Самыми известными теориями мотивации данной группы считаются: теория потребностей Маслоу; теория существования, связи и роста Альдерфера; теория приобретенных потребностей Мак Клеlland; концепция двух факторов Герцберга.

В соответствии с теорией Маслоу имеются пять групп потребностей (рисунок 1.1).

Теория потребностей Маслоу - одна из наиболее известных теорий мотивации. Она демонстрирует, как те либо иные потребности могут воздействовать на мотивацию индивида к деятельности и как предоставить человеку возможности реализовать свои потребности.

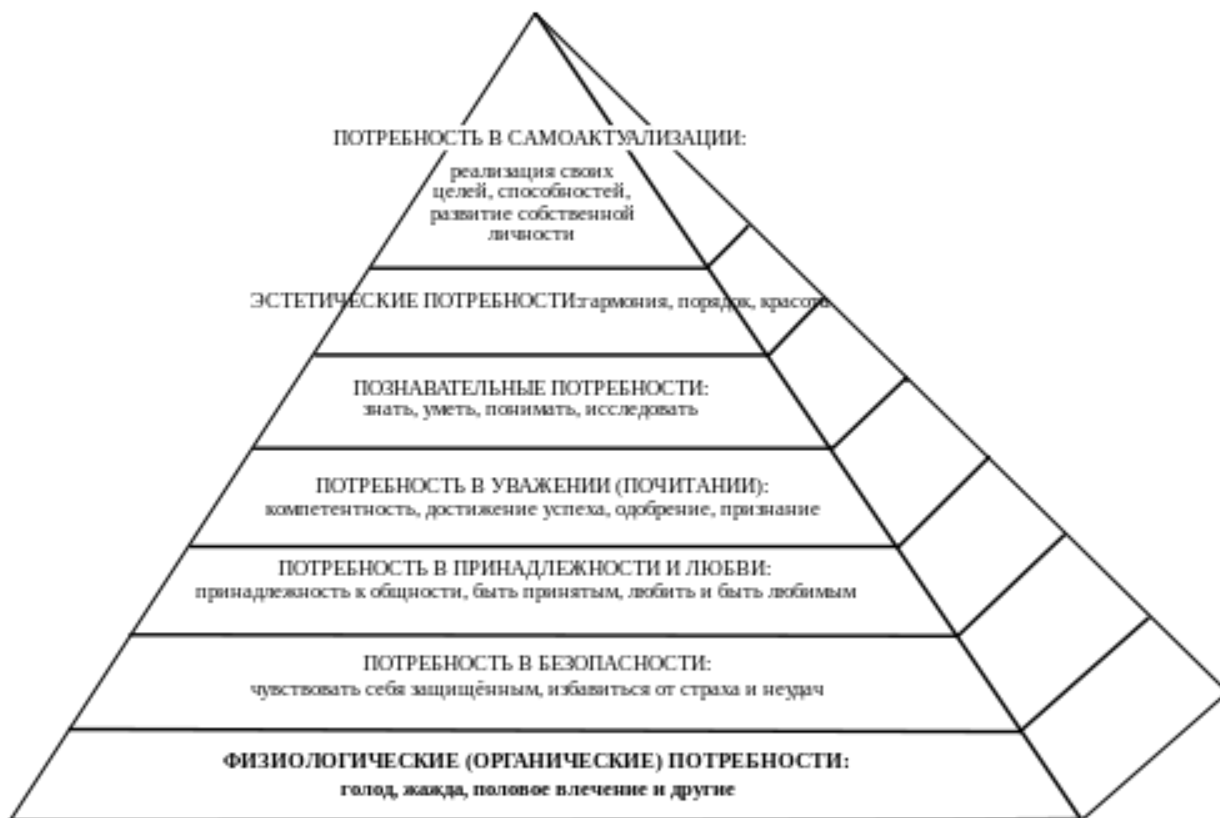


Рисунок 1.1 – Пирамида потребностей Маслоу

В то же время в концепции есть ряд уязвимых моментов:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных условий (содержание работы, положение в компании, возраст, пол и пр.);

- совсем не всегда присутствует строгое следование одной группы потребностей за другой, как это указано в пирамиде Маслоу;

- удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их влияния на мотивацию. Потребности признания и самовыражения могут производить усиливающее воздействие на мотивацию в ходе их удовлетворения и тормозить физиологические потребности.

Процессуальные теории исследуют мотивацию в ином плане. В них рассматривается то, как индивид распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает определяет вид поведения. Процессуальные концепции не оспаривают существования потребностей, однако указывают на то, что поведение людей обуславливается не только ими. Поведение личности считается функцией его восприятия и ожиданий, сопряженных с этой ситуацией, а кроме того, возможных последствий выбранного им типа поведения.

## 1.2 Подходы к мотивации персонала

Зачастую предприятия малого бизнеса, не смотря на инвестиции в персонал как на выгодное вложение, которое при грамотном подходе может стать весьма рентабельным, они рассматривают его как статью расходов, что зачастую является ошибочным. Одними из самых выгодных вложений в человеческие ресурсы являются – создание комфортных условий работы, качественный рост оплаты труда, условия для обучения и развития сотрудников, медицинского обслуживания и активного отдыха. Важно отметить, что в настоящее время в России происходит изменение трудовой мотивации. Молодое поколение в своем сознании на первый план ставит развитие личности, предприимчивость, стремление к материальному достатку. Материальная заинтересованность становится основой удовлетворения иерархии потребностей, таких, как необходимость в профессиональном, духовном росте и саморазвитии.

На данный момент в России существует колоссальный резерв работников, который обладают высокой внутренней мотивацией к творческому труду, постоянному профессиональному развитию и саморазвитию. Эта категория людей имеют высшее образование, средних или доход выше среднего.

Молодые специалисты, которые имеют достаточно высокий доход, не замотивированы отдаваться полностью рабочему процессу ради повышенной заработной платы. Для них более весомыми считаются такие факторы мотивации, как свободное время, ближайшее окружение (коллеги), требования к характеру деятельности.

С другой стороны, если рассматривать регионы России, большая часть населения имеет достаток ниже среднего. Заработная плата в данном случае, не может выполнять свою мотивирующую задачу, так как она порой даже не способна удовлетворить базовые потребности работников и их семей.

Важно сказать, что система мотивации в любой компании, должна эффективно сочетать в себе материальные и нематериальные факторы

управления персоналом, она должна учитывать внешние стимулы и внутренние мотивы деятельности, личный опыт работников, потребность в управлении и подчинении, а также правовое регулирование и психологические особенности каждого сотрудника.

Способы мотивации персонала – это методы управленческих влияний, на персонал которые используются для достижения целей организации. Основа этих методов законы и закономерности управления человеческими ресурсами. Руководители фирм используют различные приемы воздействия на персонал для мотивации его деятельности.

В малом бизнесе методы мотивации сотрудников могут быть разными. Используемые методы зависят от общей системы управления на предприятии, от характера деятельности организации и от продуманности сложившейся системы мотивации работников.

Воздействие особенно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей, благодаря этим методам, руководители осуществляют социальное мотивирование трудовой деятельности.

Такие науки как социология, психология и другие, изучающие человека, разработали группу методов, включающих в себя многообразие способов и приемов. К таким методам можно отнести опросы, анкетирование, тестирование, интервью т.д.

Классификация методов основана на мотивационной ориентации методов управления и представлена на рисунке 1.2.

Классификация методов мотивации может быть разделена на три типа. Это социально-психологические, которые являются самыми популярными, экономические и организационно-административные (организационно распорядительные).





Рисунок 1.2 – Классификация методов управления мотивацией персонала

В зависимости от того, на что будет направлено воздействие методы управления можно разделить на:

- экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами;

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

- организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях;

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

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

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка, экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями.

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

На данный момент в менеджменте используются и другие группировки методов мотивации сотрудников. Данные методы возможно объединить в два

вида: материальное и нематериальное мотивирование сотрудников. На рисунке 1.3 мы можем наглядно увидеть эти методы.



Рисунок 1.3 – Методы материального и нематериального мотивирования.

В современной системе мотивации труда зарплата занимает лидирующие позиции.

Зарботная плата основным источником повышения достатка занятого населения, в основном она составляет 3/4 всех доходов.

Структура всех систем материальных мотивов сотрудников должна включать в себя различные социальные программы, такие как оплата отпусков, страхование жизни сотрудников и членов их семьи, оплата в случае временной нетрудоспособности, пенсионные выплаты, различные льготы и надбавки.

В отличие от отечественных форм и систем материальной мотивации (сдельная, повременная и их разновидности) в компаниях иностранных государств в управлении материальной мотивации применяются совершенно

иные формы и системы оплаты труда персонала предприятий. Зачастую использование на отечественных предприятиях зарубежных систем мотивации, разработанных в 60-х гг. 20 в. называется инновационным подходом к мотивации.

Необходимо отметить, что в развитых странах до сих пор большое внимание уделяется проблеме мотивации: проводятся исследования, разрабатываются новые более эффективные системы.

Рассмотрим некоторые современные методы мотивации персонала.

Система PFP в США и Западной Европе.

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности работника и величины получаемой им зарплаты употребляется система «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (PFP). Под PFP подразумевается использование любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое сотрудниками, зависит от индивидуальных и групповых различий в осуществлении деятельности. Это конкретно воплощается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты, системе «fat cat».

Разработано множество разновидностей гибких схем оплаты труда. Укажем некоторые из них.

1. Комиссионные. Это наиболее простая и одновременно наиболее старая PFP-схема. Сущность ее в том, что сотрудник (в первую очередь это относится к агентам по продаже) получает конкретный процент от сумм, которые ему платят клиенты при приобретении у него товаров. Комиссионные могут применяться как в сочетании с базовым окладом, так и вне зависимости от него, полностью формируя заработную плату работника. Хотя комиссионные и выступают наиболее «прямой» PFP-схемой, пик их популярности, несомненно, остался в прошлом (в частности, из крупных рекламных компаний США их применяет лишь Walt Disney Co.)

2. Денежные выплаты за достижение поставленных целей. Это самый распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения подобного рода применяет 61% компаний, использующих PFP). Подобные

выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом производятся при соответствии сотрудника некоторым заранее определенным критериям. Среди них могут быть экономические критерии, показатели качества, оценка сотрудника прочими сотрудниками.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того либо иного сотрудника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые персоналу за владение умениями, остро требующимися компании на данный момент (так называемые *hot skills*). Кроме того, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации конкретное количество времени. Подобные премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых весьма нежелателен для компании. В частности, это могут быть премии «звездам» организации.

4. Программы разделения прибыли. При подобной схеме работники получают конкретный процент прибыли организации.

5. Акции и опционы на их приобретение. При данной схеме формально работник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении персоналу в собственность некоторого числа акций, либо просто о предоставлении ему права купить пакет акций оговоренного размера.

Достоинства PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает работник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику, и организации.

Другой вид — это нематериальное мотивирование. Оно обращено на преданность сотрудников компании, а также на уменьшение издержек по компенсированию работниками их трудозатрат.

Под нематериальными, а вернее, нефинансовыми вознаграждениями понимают все методы, не касающиеся напрямую оплаты труда, которые организации применяют для вознаграждения персонала за хорошую работу и усиления их мотивации и приверженности организации. Общеизвестной

классификации нефинансовых вознаграждений не существует и указанные ниже системы являются самыми распространенными.

1. Льготы, сопряженные с графиком работы. В первую очередь, это меры, сопряженные с оплатой нерабочего времени работника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Крайним случаем льгот подобного вида выступает оплата декретного отпуска. Помимо этого, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. И, наконец, достаточно популярной в настоящее время считается система «банка нерабочих дней».

2 Материальные нефинансовые вознаграждения. В данный блок включаются все материальные стимулы, которые применяет компания. В первую очередь, это различные подарки, которые компания делает своим сотрудникам. Помимо этого, сюда же включаются различные финансовые « послабления » персоналу. Это прежде всего оплата медицинской страховки, а кроме того, ссуды по льготной программе и скидки на покупку продукции компании.

3 Разнообразные общефирменные мероприятия, не касающиеся напрямую работы. Это внутриорганизационные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею компании, выпуску новой модели продукции и пр.). Помимо этого, разнообразные мероприятия, на которые сотрудники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые организацией. К этой же категории можно причислить оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми компаниями вечеринки а-ля фуршет после завершения рабочего дня.

4 Тип вознаграждений, которые можно назвать «вознаграждения-признательности». Данная категория нематериальных вознаграждений является наиболее значимой. В первую очередь, это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Безусловно многие компании (особенно крупные) не ограничиваются только устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они стремятся

увечковечить работу своих сотрудников иными способами. В частности, в компании Walt Disney Co. Используется такая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе посвящают самым ценным сотрудникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь работников компании (внутри аэробуса указаны их имена). В итоге успехи Walt Disney Co. общеизвестны, Southwest Airlines отличается наиболее низкой текучестью кадров среди аналогичных компаний.

5 Вознаграждения, сопряженные с изменением статуса работника. В рассматриваемый блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет компании (за которым нередко происходит повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего либо лектора (подобный вид вознаграждения свидетельствует о высокой оценке его профессиональных качеств и дает ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном либо материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а кроме того возможность применения оборудования компании для выполнения собственных проектов.

6 Вознаграждения, сопряженные с изменением рабочего места. В данный блок включены все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, предоставление отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительной офисной техники), а кроме того, предоставление работнику служебного автомобиля.

Организационное мотивирование – мотивирование труда, которое регулирует поведение на основе перемены чувства удовлетворенности работой в данной компании. Данный вид стимулирования подразумевает возможность участия в управлении, продвижение по карьерной лестнице, различные творческие командировки.

Среди основных недостатков системы мотивации и стимулирования можно отметить: Отсутствие или недостаточность системы материального

стимулирования; Отсутствие четкой кадровой политики; Отсутствие поощрения инициативы персонала; Непрозрачность и непонятность системы управления, деятельности компании в целом. Кроме того, некоторые способы мотивирования, принятые во многих в российских компаниях, дают прямо противоположный результат. Помимо снижения общей мотивации работников, они ведут к усложнению системы управления персоналом. К таковым можно отнести: Гибкий рабочий график. Данный подход подразумевает распределение рабочего времени, которое проводится с учетом пожеланий самого работника. Однако на практике часто случается так, что в нужное время на рабочем месте может не оказаться нужного специалиста. В долгосрочной перспективе данная система усложняет процесс управления персоналом, затрудняет планирование и ведет к снижению мотивации; Дистанционную (удаленную) работу. При удаленной работе специалист не принимает участия в корпоративных и общественно-культурных мероприятиях, проводимых руководством компании, и не чувствует себя частью команды, что приводит к потере мотивации и интереса к выполняемой работе; Сжатую рабочую неделю. При «уплотнении» количества рабочих часов и предоставлении взамен дополнительного выходного дня, не происходит увеличения мотивации или лояльности сотрудников компании, как это ожидалось изначально. Такой подход ведет к нарастанию усталости, увеличению стресса и снижению мотивации к работе.

Не существует универсальных систем мотивации, в конкретном случае эффективными становятся те либо иные управленческие инструменты. Мало того, в одной компании параллельно могут функционировать несколько систем мотивации для разных подразделений и категорий сотрудников [11, с. 93]. Для каждой организации должна создаваться в конкретный момент времени собственная система мотивации, которая позволит решить конкретные проблемы, а в конечном результате добиться организационных целей.

Принято полагать, что по своей природе эти две формы стимулирования эквивалентны друг другу. Уровень их влияния на каждого конкретного человека



зависит от пола, возраста, социального положения, уровня развития экономики, там, где территориально обитает человек.

Проведённый теоретический анализ литературы, посвящённой проблеме трудовой мотивации, даёт основание для следующих выводов:

Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность, низкая значимость мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалификационного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

Таким образом, мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т. е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

Очевидно, что связь мотивации, стимулирования труда и результатов труда опосредствована приобретенными навыками труда – потребностями, ценностями, мотивами, стимулами, но именно трудовая мотивация – источник трудовой деятельности личности. Эффективная трудовая и производственная деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда.

Следовательно, основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, другими словами, объединить стратегические цели организации и интересы работников.

## **2. Общая характеристика организации и кадрового состава.**

Общество с ограниченной ответственностью «ТомТорг» основано 01 апреля 2010 г. Сокращенное наименование Общества: ООО «ТомТорг». За время работы организации реорганизаций не было. Единственным учредителем является физическое лицо – гражданин РФ.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации.

Основным видом деятельности по ОКВЭД является «47 Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами»..

У предприятия нет собственных и зданий, и сооружений, поэтому оно арендует офисные и торгово-складские помещения. Продажа продукции осуществляется под заказ (по каталогам), так и непосредственно в пунктах выдачи товара.

Организационная структура предприятия показана на рисунке 2.1.

В Обществе разработаны и утверждены директором должностные инструкции на каждого работника, которые являются основой для оценки их деятельности. При найме на работу работник знакомится со своими должностными обязанностями, подписываясь под которыми, он возлагает на себя определенные обязательства.

Кадровой работой на предприятии занимается непосредственно руководители подразделений в части оценки персонала при приеме, оценке работы сотрудников и др.

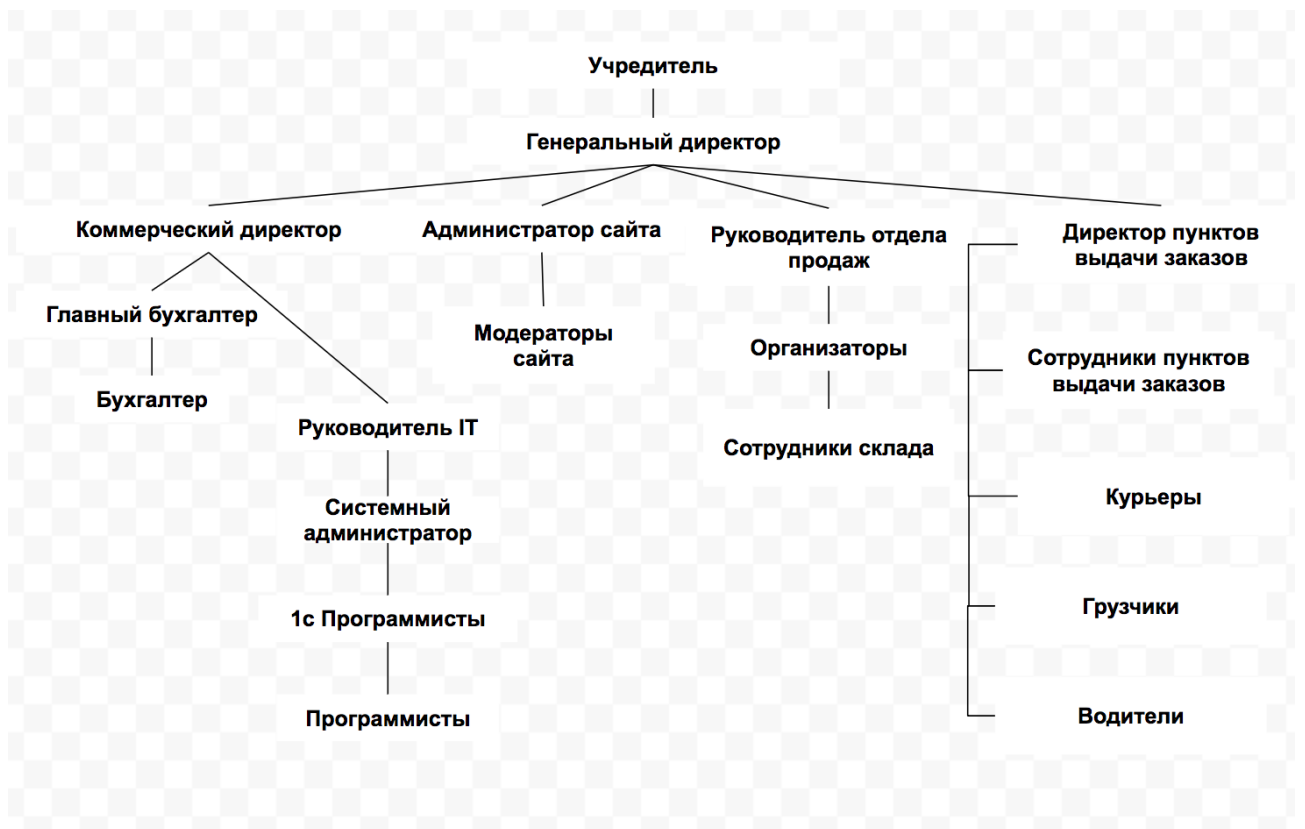


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ТомТорг»

Кадровая работа предприятия характеризуется следующими основными и первостепенными функциями: отбор и найм персонала; увольнение персонала; управление заработной платой; управление дисциплинарной системой организации.

Из организационной структуры предприятия (рис. 2.1) видно, что руководители подразделений подчиняются непосредственно генеральному директору, а он в свою очередь учредителю предприятия. Генеральный директор в ООО «ТомТорг» выполняет следующие функции:

- работка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития организации;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством РФ;
- учет личного состава;
- хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;
- контроль за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом;
- изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;
- анализ деловых качеств специалистов организации с целью рационального использования кадров;
- создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов;
- подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию работников;
- подготовка материалов для представления работников к поощрению и награждению;
- организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;
- ведение всей отчетности по кадровым вопросам.

Имеющийся персонал разграничен по следующим критериям: 1) управленческий персонал, 2) торгово-оперативный персонал; 3) вспомогательный персонал.

Категория работников	2015		2016		2017	
	К-во, чел.	Доля, %	К-во, чел.	Доля, %	К-во, чел.	Доля, %
управленческий персонал	5	5	6	4	6	4
торгово-оперативный персонал	85	86	113	88	142	89
вспомогательный персонал	9	9	10	8	10	6
Итого	99	100	129	100	158	100

Таблица 2.2– Категории работников в ООО «ТомТорг»

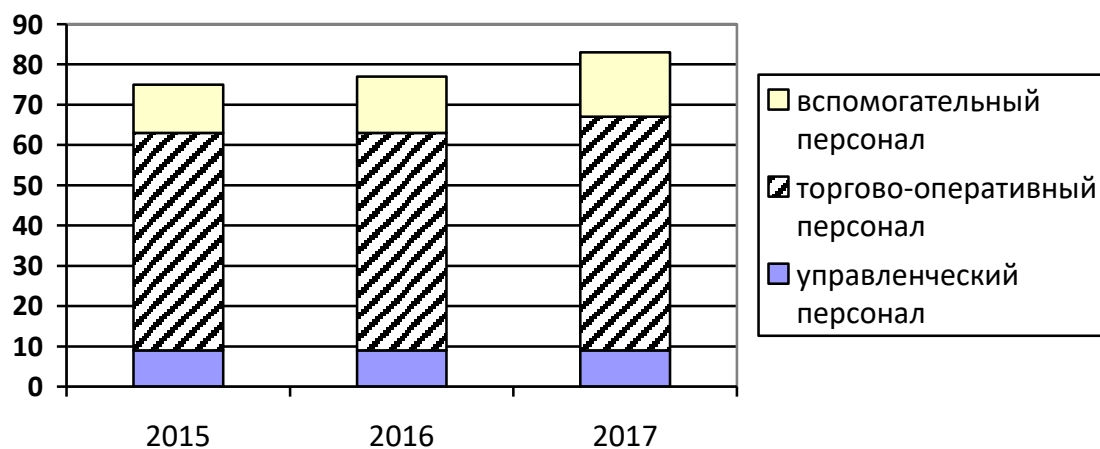


Рисунок 2.2 - Динамика численности работников организации ООО «ТомТорг»

Общая численность персонала ООО «ТомТорг» в анализируемом периоде росла и составила в 2017 г. 158 человек. Наибольший удельный вес в структуре персонала в разрезе категорий занимает торгово-оперативный персонал, хотя его доля и снижалась за счет роста численности вспомогательного персонала.

Для более точной оценки работы организации нужно рассмотреть ряд финансовых показателей, которые в свою очередь дадут более подробную и точную оценку финансового положения предприятия. Основные показатели хозяйственной деятельности компании ООО «ТомТорг» представлены в таблице 2.4

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Динамика развития 2016/2015гг, %	Динамика развития 2017/2016гг, %
Доход от реализации услуг (тыс. руб.)	105470	152480	188970	144	123
Среднесписочная численность работников (чел.)	95	127	155	134	122
Фонд оплаты труда (тыс. руб.)	55800	88600	108200	158	122
Затраты (тыс.руб)	28560	40830	53450	143	131
Прибыль (тыс. руб.)	21110	23150	27320	109	118
Рентабельность продаж	0,26	0,2	0,12	77	60
Стоимость основных фондов (тыс. руб.)	8560	9870	12560	115	127
Оборотные средства (тыс. руб.)	10200	13980	15770	137	113

Таблица 2.4 – Основные показатели хозяйственной деятельности компании ООО «ТомТорг»

Данные в таблице 2.1 показывают нам, что доход компании: в 2016 году составил 152 млн. 580 тыс. рублей, что на 4 млн. 711 тыс. рублей (44%) больше, чем в 2015 году. Данный показатель в 2017 году возрос на 3

млн. 639 тыс. рублей, что на 23% больше по отношению к 2014 году. Также из данных в таблице мы можем наблюдать, что в период с 2015 год по 2017 год произошло увеличение среднесписочного количества сотрудников в организации с 95 человек до 155 человек, что в процентном соотношении составило 61%.

За периоды с 2017 года по сравнению с 2015 годом, исходя из анализируемого периода мы видим, что размер фонда оплаты труда вырос с 558 млн. рублей до 108 млн. 200 тыс. рублей, что составляет 94%. Такое изменение связано с увеличением средней заработной платы в регионе, а также с ростом количества сотрудников в организации.

В свою очередь, в компании заметно увеличились расходы на аренду помещений и заработную плату. Затраты возросли с 28 млн. 560 тыс. рублей до 53 млн. 450 тыс. рублей за период с 2015 года по 2017 год, в процентном соотношении это 87%. Это связано с изменением количества сотрудников компании, повышением налогов, увеличением стоимости аренды помещений, амортизацией оборудования.

Таким образом, после рассмотрения компании ООО «ТомТорг» было выявлено, что организационная структура предприятия является линейной. Одним из недостатков такой структуры является большая загруженность руководителей.

Если рассматривать экономические показатели, то мы можем наблюдать рост всех хозяйственных показателей, хоть он и незначительный. Что касается прибыли и рентабельности продаж, для повышения этих показателей, компании нужно рассмотреть существующую затратную политику и приумножить обороты продаж.

Прирост прибыли можно достигнуть за счет: привлечения новых клиентов, путем рекомендаций, повышения конкурентоспособности предоставляемых услуг, продаж дополнительных услуг.

Рассмотрим состав персонала ООО «ТомТорг» по двум характеристикам: качественная и количественная.

Во-первых, количественная характеристика персонала, она определяется таким показателем, как среднесписочная численность сотрудников.

На момент проведения анализа среднесписочная численность компании составила 158 человек, из них управленческий персонал – 6 человек, торгово-оперативный персонал – 142 человека, вспомогательный персонал – 10 человек.

Целесообразное использование персонала компании, служит главным условием, которое обеспечивает эффективность рабочего процесса.

Изучение движения персонала в компании, один из наиболее важных этапов в анализе обеспеченности персоналом в организации.

В таблице 2.5 показаны ряд данных для проведения анализа структуры и состава персонала организации.

Показатель	Критерий	2015	2016го	2017	Темп	Темп
		год	д	год	роста	роста
		Кол-во	Кол-во	Кол-во	2016/2015	2016/2017
		чел.	чел.	чел.	гг, %	гг, %
Пол:	мужчины	41	53	59	129	111
	женщины	58	76	99	131	130
Возраст:	от 20 до 25	37	46	52	124	113
	от 26 до 35	47	62	78	132	126
	от 36 до 50	15	21	28	140	133
	старше 50 лет	0	0	0	-	-
Стаж:	до 1 года	12	17	22	147	129
	от 1 года до 2 лет	32	41	57	128	139
	от 2 лет до 5 лет	44	53	54	120	102
	более 5 лет	11	18	25	164	139
Уровень образования:	среднее	9	19	23	211	121
	незаконченное высшее					
	высшее	27	27	31	100	115
	высшее	63	83	104	132	125



Среднесписочная персонала	численность	99	129	158	130	122
------------------------------	-------------	----	-----	-----	-----	-----

Таблица 2.5 – Показатели структуры персонала ООО «ТомТорг»

Из показателей в таблице мы можем видеть, что среднесписочная численность работников организации за период с 2015 года по 2017 год увеличилась на 58%, что составляет 59 человек. Возрастной показатель выявил что средний возраст работников организации составляет 25-35 лет. Количество работников с разным стажем работы за весь анализируемый период увеличилось в среднем на 38%, так же заметен прирост количества сотрудников к категории стажа более 5 лет, что говорит о стабильности компании. Не у всех сотрудников в компании их образование соответствует направлению, в котором они работают. На анализируемый период 18 человек закончили высшее образование, среднее образование имеют такие категории работников как грузчики, водители, курьеры и некоторые сотрудники пунктов выдачи заказов. Директор пунктов выдачи заказов имеет высшее образование в нескольких областях.

В ходе выполнения данной работы был выполнен анализ состояния трудовых ресурсов сотрудников подразделения пункта выдачи заказов ООО «ТомТорг». С помощью следующих коэффициентов может быть определено состояние кадров в организации:

1. Коэффициент выбытия кадров (Квк) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период (Рув) к среднесписочной численности работников ( Р) за тот же период и вычисляется по формуле (1) [16, с. 54]:

$$Квк = Рув/Р, \quad (1)$$

где Рув – уволенные по всем причинам за данный период; Р – среднесписочная численность персонала.

2. Коэффициент приема кадров (Кпк) определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период (Рпк) и

среднесписочной численностью (Р) и вычисляется по формуле (2):

$$K_{пк} = R_{пк}/P, \quad (2)$$

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

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

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

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

4. Коэффициент текучести персонала ( $У_{тк}$ ) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или инициативе администрации ( $R_{ув}$ ) и среднесписочного числа работников ( $P$ ) и вычисляется по формуле (4) [16, с. 55]:

$$У_{тк} = R_{ув}/P, \quad (4)$$

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

Для анализа динамики текучести персонала в компании используем исходные данные движения персонала за 2013 – 2015 гг., они представлено в таблице 2.6.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
Среднесписочная численность персонала	99	129	159
Работники, принятые на работу	8	17	21
Работники уволенные	3	4	5

Таблица 2.6– Исходные данные движения персонала компании ООО «ТомТорг»

Полученные данные по движению персонала в компании ООО

«ТомТорг» отразим в таблице 2.4

Наименование показателей	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста 2016/2015гг, %	Темп роста 2017/2016гг, %
Коэффициент выбытия персонала (Квк)	0,03	0,03	0,03	100	100
Коэффициент приема персонала (Кпк)	0,08	0,13	0,15	162,5	115,38
Коэффициент стабильности персонала (Кск)	0,9	0,84	0,8	93,3	95,2
Коэффициент текучести персонала (Утк)	0,03	0,03	0,03	100	100

Таблица 2.7– Анализ динамики текучести персонала в компании ООО «ТомТорг»

Из полученных данных мы видим, что коэффициент выбытия за период с 2015 года до 2017 год остался неизменным, и составил 0,03%.

Если рассматривать коэффициент приема персонала, за анализируемый период с 2016/2015 года он увеличился на 62,5%, результаты за 2017/2016 год показывают повышение на 15,38%. Исходя их полученных данных можно сделать вывод, что коллектив организации в своем движении достаточно стабилен. Коэффициент стабильности в периоде с 2016/2015 годы составила 93,3 %, а по отношению 2017 года к 2016 году 95,2%.

Из этого следует, что на время проведения анализа среднесписочная численность сотрудников организации составляет 158 человек, средний возраст коллектива 25-35 лет, большая часть сотрудников имеет высшее образование или стремятся его получить. В заключении проведенного анализа, можно сделать вывод, что коллектив данной организации достаточно

стабилен.

Следует отметить, что непостоянность персонала, для любой коммерческой организации, сигнал о том, что в компании есть организационные проблемы, которые при снижении показателя коэффициента стабильности персонала, свидетельствуют о том, что сотрудники компании не хотят работать в данной организации, по тем или иным причинам. Для этого на постоянной основе необходимо ввести анализ мотивов увольнения сотрудников.

Избежание реальных увольнений сотрудников должно базироваться не только на анализе мотивов ухода сотрудников, но и на сведениях о мотивации потенциальной утечки кадров – стремлении сотрудников сменить место работы.

Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Поэтому руководству компании «ТомТорг» необходимо контролировать данные показатели и стремиться к стабильности, которая существует на сегодняшний день и не допустить снижение данных показателей. Только зная факторы потребностей своих сотрудников, причины их недовольств и неуверенности в своей защищенности, руководитель сможет сохранить стабильный, полноценный коллектив, который будет приносить хорошие результаты для достижения поставленных перед компанией целей.

## **2.1 Анализ системы мотивации в ООО «ТомТорг».**

Система стимулирования состоит из двух частей: материальной и нематериальной рассмотрим эти части поподробнее, начав с материальной системы стимулирования.

Важнейшим элементом в системе стимулирования труда является справедливая, позволяющая вести достойную жизнь, оплата труда.

Заработная плата работников организации включает в себя: оклад, премиальные выплаты, вознаграждение по итогам работы; доплаты (надбавки), предусмотренные трудовым законодательством за особые условия труда, а также за условия труда, отклоняющиеся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий, работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни и других); иные поощрительные надбавки и доплаты компенсационного характера.

В целях стимулирования активной трудовой деятельности действует система премирования работников Общества, в том числе совместителей, за основные результаты производственно-финансовой деятельности.

Премирование производится по итогам выполнения показателей премирования за месяц, квартал с учетом выполнения с начала года и только при наличии прибыли.

Премия за основные результаты работы за текущий месяц, квартал выплачивается по выполнению показателей за предыдущий месяц, квартал с учетом отработанного времени в премируемом периоде.

Премия за основные результаты работы работникам ООО «ТомТорг» выплачивается за выполнение показателей за предыдущий месяц с учетом отработанного времени в премируемом периоде.

Премии, начисленные за основные результаты хозяйственной деятельности, изменяются или не выплачиваются работникам при наличии производственных упущений. Начальники структурных подразделений,

служб и отделов могут ходатайствовать о лишении конкретного работника премии полностью или частично согласно докладной записке на имя директора. Окончательный размер премии в каждом конкретном случае определяется директором Общества.

Начисление премии производится к должностным окладам, тарифным ставкам за фактически отработанное время, с учетом районного коэффициента, включая доплаты и надбавки. При невыполнении одного из показателей выплачивается премия, размер которой определяется по сумме выполненных показателей.

Работники, допустившие нарушения производственных, технологических инструкций, лишаются премии полностью или частично в соответствии с перечнем производственных упущений. Лица, совершившие прогул, появившиеся в нетрезвом состоянии в календарном году, лишаются вознаграждения полностью.

Размер вознаграждения может быть снижен до 100 процентов за следующие нарушения и упущения в работе:

- нарушение производственной дисциплины;
- непроизводительные расходы и убытки, возникшие по вине работника;
- невыполнение заданий и решений руководства ООО «ТомТорг».

Социальные гарантии в ООО «ТомТорг» сотрудникам предоставляются исключительно в рамках российского законодательства (официальное оформление, исчисление всех налогов и платежей, предоставление больничных и оплачиваемых отпускных). Ничего сверх установленного законодательством не предлагается.

Условия труда нельзя назвать слишком комфортными, однако отвечают санитарно-гигиеническим требованиям и требованиям безопасности труда.

В целом руководство особо ничего не делает, чтобы каждый сотрудник почувствовал признание и уважение, однако в то же время может изредка кого-то похвалить.

В целом, материальная система мотивации построена грамотно, существующая на данный момент система материального стимулирования персонала в ООО «ТомТорг» работниками организации оценивается преимущественно позитивно. В то же время нематериальное стимулирование фактически отсутствует. Ниже приведены рекомендации по совершенствованию именно нематериального стимулирования.

Компания ООО «ТомТорг» сохраняет за собой право на материальное и нематериальное поощрение своих сотрудников, согласно корпоративным принципам компании, они гласят, что организация ведет активную мотивационную политику в отношении своих сотрудников.

Разработкой и улучшением системы мотивации персонала занимается директор пунктов выдачи заказов, любые изменения контролируются и согласовываются с генеральным директором ООО «ТомТорг». Целью совершенствования и разработки системы мотивации является увеличение результативности каждого сотрудника и всех компании в целом.

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

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

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

Размер месячного должностного оклада работника организации,

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

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

В таблице 2.8, можно рассмотреть, как в компании реализовывалось материальное стимулирование. Для рассмотрения я взяла наиболее насыщенный месяц на поощрения и премии.

Сотрудник	Оклад (руб.)	Премия за выполнение плана (руб.)	Премия в честь нового года (руб.)	Доплата за сверхурочную работу (руб.)	Итого начислено (руб.)
Директор пунктов	15000	15000	10000	5000	45000



выдачи заказов (1 человек)					
Сотрудник пункта выдачи заказов (33 человека)	330000	165000	66000	33000	594000
Курьер (2 человека)	36000	4000	4000	6000	50000
Грузчик (2 человека)	30000	4000	4000	4000	42000
Водитель (2 человека)	36000	4000	4000	4000	48000

Таблица 2.8– Итоги материально стимулирования работников за декабрь 2017 года.

Как видим из таблицы, заработная плата в компании является достаточно весомым фактором стимулирования. Сотрудники компании работают эффективно, а как следствие этого, организация имеет хорошую прибыль. Это можно назвать основным отличием между предприятиями малого и крупного бизнеса. Малый бизнес наиболее гибкий и в сплоченном узком кругу, все достижения компании являются достижениями всех сотрудников.

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

Для всех сотрудников:

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

- экстренное и плановое стационарное обслуживание, амбулаторно-поликлиническое обслуживание и стоматологическую помощь;
- бесплатные ежегодные новогодние подарки для сотрудников и их

детей в возрасте до 14 лет;

- помощь сотрудникам в получении льготного кредита в банках по программе корпоративный клиент;

- компенсация части стоимости путевки в детские лагеря Кемеровской и Томской области для детей сотрудников Общества;

- единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работника в связи с уходом на пенсию, в том числе по инвалидности I и II группы;

- организацию льготного питания на территории Общества с контролем качества и ассортимента;

- возможность для сотрудников Общества подключиться к тарифу «Корпоративный» для оплаты услуг сотовой связи;

- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска 1 сентября для сотрудников, чьи дети идут в первый класс школы;

- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска в количестве 2-х дней для родителей при призыве детей в армию;

- предоставление единовременной материальной помощи по причине несчастного случая (пожар, внезапная смерть близкого родственника);

- компенсация части затрат, связанных с погребением сотрудника Общества, которые несет семья или родственники;

- ежемесячные выплаты семьям работников Общества, имеющих на иждивении 4-х и более детей, в размере 400 рублей на каждого ребенка;

- оказание одноразовой материальной помощи в связи с первым бракосочетанием.

Дополнительные льготы:

- обеспечение мобильными телефонами с оплатой услуг сотовой связи по лимиту, согласно занимаемой должности;

- компенсация за использование личного автомобиля в служебных целях;

- оказание моральной и материальной поддержки в случае сложных жизненных ситуаций;
- оказание материальной помощи при рождении детей;
- оказание материального поощрения в связи с юбилейной датой рождения;
- компенсация части стоимости путевки в санаторно-оздоровительные учреждения Новосибирской и Томской области для сотрудника и членов его семьи.

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

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

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

Все вышеназванное относится к важным инструментам нематериальной мотивации.

В таблице 2.9 рассмотрим, насколько часто в компании применяется социальный компенсационный пакет, сочетающий в себе методы материальной и нематериальной мотивации, а также важные дополнительные инструменты нематериальной мотивации.

Вид дополнительной материальной и нематериальной мотивации	Количество сотрудников, к которым была применена нематериальная мотивация			
	1 кв. 2017г.	2 кв. 2017г.	3 кв. 2017г.	4 кв. 2017г.
Комплексное медицинское обслуживание по программе добровольного медицинского страхования по корпоративной программе	98	99	103	108
Обеспечение мобильными телефонами с оплатой услуг сотовой связи по лимиту, согласно занимаемой должности	18	23	29	30
Компенсация за использование личного автомобиля в служебных целях	4	7	7	9
Оказание моральной и материальной поддержки в случае сложных жизненных ситуаций	0	4	0	0
Оказание материальной помощи при рождении детей	0	0	5	0
Оказание материального поощрения в связи с юбилейной датой рождения	20	7	14	8
Компенсация части стоимости путевки в санаторно-оздоровительные учреждения	0	0	0	0
Вручение грамот	0	0	0	37
Проведение соревнований	0	1	0	0
Карьерный рост	0	0	0	0
Использование интеллектуального потенциала работника	0	0	0	0

Таблица 2.9 – Частота применения социального компенсационного пакета, сочетающегося в себе методы материальной и нематериальной мотивации в ООО «ТомТорг».

Итак, как видим из таблицы, действительно материальное стимулирование, как основное, так и в рамках компенсационного пакета, находится на достаточно высоком уровне, нематериальная мотивация же практически не применяется. Далее в работе проведем опрос сотрудников о том, насколько им важна нематериальная мотивация, довольны ли они системой оплаты труда, справедливостью начисления премий, а самое главное

реализовывают ли сотрудники себя в ООО «ТомТорг».

Исходя из проведенного исследования системы мотивации, используемой в организации, мы видим, что в компании ООО «ТомТорг» материальное стимулирование работников развито на высоком уровне, а нематериальная мотивация находится в более слабом положении.

Для определения более детальных проблем в существующей системе управления мотивацией, была проведена диагностика, в основе которой был проведен опрос с генеральным директором и директором пунктов выдачи заказов, а также на основе непосредственного интервью с сотрудниками пунктов выдачи заказов. В таблице 2.10 приведен список лиц с кем было проведено интервью.

Ф.И.О	Должность	Причина интервьюирования
Карпицкий Евгений Владимирович	Генеральный директор	В функциональные обязанности входит разработка систем мотивации сотрудников. Принимает участие в разработке систем оплаты труда.
Кучумова Любовь Викторовна	Директор пунктов выдачи заказов	В функциональные обязанности входит разработка систем мотивации сотрудников. Принимает участие в разработке систем оплаты труда.
Кулумаева Ольга Евгеньевна	Сотрудник пункта выдачи заказов	Принимает активное участие в жизни компании.
Иванова Наталья Михайловна	Сотрудник пункта выдачи заказов	Принимает активное участие в жизни компании.
Денисенко Оксана	Сотрудник пункта	Принимает активное

Владимировна	выдачи заказов	участие в жизни компании.
--------------	----------------	---------------------------

Таблица 2.10 – Список интервьюированных сотрудников ООО «ТомТорг»

Опрашиваемыми были определены и сформулированы проблемы, которые в данный момент мешают, продуктивному управлению мотивацией в компании. Главной из них является плохо развитая система нематериального стимулирования сотрудников. У работников отсутствует возможность карьерного роста, корпоративного обучения, самореализации внутри организации. Кроме того, по словам директора пунктов выдачи заказов у сотрудников работа воспринимается как должное, но никак как мотивирующий фактор.

Результат опроса показали: «На данный момент в компании, каждый сотрудник получает достойную заработную плату. Каждый месяц сотрудники получают премиальную часть выплат, а также имеют социальные гарантии согласно ТК РФ. От себя я стараюсь всеми возможными способами мотивировать персонал. От директора пунктов выдачи поступало предложение о нематериальной мотивации, но пока по моему мнению это не нужно» - озвучил генеральный директор Карпицкий Евгений Владимирович. Кучумова Любовь Викторовна (директор пунктов выдачи заказов): «На данный момент в подразделении отсутствует какая-либо нематериальная мотивация сотрудников. Я предложила Евгению Владимировичу внедрить программу мини каникул для лучшего сотрудника по итогам квартала и его семьи. На выходные за счет компании сотрудник и его семья отправляется например в Новосибирский аквапарк. Пока это предложение не было одобрено. Так же было бы неплохо сделать на постоянно основе награждение благодарственными письмами, раз в месяц. Любому человеку будет приятно, что его выделили перед коллегами за добросовестную работу. На данный момент в компании отсутствует корпоративное обучение, что иногда очень необходимо, так как периодически меняется алгоритм работы». Сотрудниками

пунктов выдачи заказов было сказано следующее: «Было бы неплохо если бы для сотрудников было бы обучение, повышение квалификации, работа отчасти монотонная, и хотелось бы применять различные знания для ее разнообразия. Неплохо было бы если в компании были бы путевки для детей в лагерь, да и сами работники были бы не против поездки в санаторий. Что касается премий, они стали уже как часть оклада и не воспринимаются как что-то необычное. Да и просто слова благодарности всегда приятно слышать из уст вышестоящего руководства»

В результате опроса, было выявлено следующее содержание проблем касаяемо системы мотивации в организации (таблица 2.11).

Формулирование проблемы	Содержание проблемы
В компании не развита система нематериальной мотивации	Проблема содержит комбинацию материальных и нематериальных стимулов для повышения эффективности работы сотрудников. Наступает момент, когда заработная плата не является стимулирующим фактором мотивации сотрудников, нефинансовое мотивирование сотрудников в пределах фонда заработной платы, может значительно повысить производительность работников и компании в целом.
Ежемесячная премиальная часть за выполнение плана не является мотивирующей.	Премиальная за выполнение плана воспринимается сотрудниками как обязательная к выплате со стороны руководства. По этой причине

	снижается воздействие эффективность труда падает.	мотивирующее на сотрудников,
--	---	---------------------------------

Таблица 2.11 – Содержание проблем, сформулированных в ходе опроса сотрудников.

Следовательно, удалось сформировать, основание проблемы, которое дает повод для поиска способов решения проблем.

Чтобы сделать окончательные выводы, нужно провести опрос среди всех сотрудников подразделения. Для того чтобы выявить пожелания сотрудников и их потребности, нужно провести анкетирование, на основе которого можно будет сделать окончательные выводы.

В анкетировании приняло участие 40 человек – все работники пунктов выдачи заказов ООО «ТомТорг».

Первый опрос был нацелен на изучение удовлетворенности трудом персонала организации. В ходе анкетирования необходимо было распределить определенное количество баллов по нескольким сферам. В анкете представлено 12 различных сфер, и 280 баллов для распределения. Чем больше удовлетворяет та или иная сфера, тем больше ей ставится баллов, соответственно, чем меньше сфера приносит удовлетворения или не приносит вообще, ей присваивается до 0 баллов. В опросе приняло участие 60 человек, что соответствует 100% коллектива ПУНКТОВ ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ ООО «ТомТорг». Результаты опроса представлены в виде таблицы 2.12

Сфера	Суммарное количество баллов коллектива	Доля %
Директор ПУНКТОВ ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ	1344	12
Коллеги	896	8
Оценка достижений	448	4
График работы	560	5



Безопасность рабочего места	540	5
Совместимость работы с личной жизнью	627	6
Условия труда	1501	13
Личное развитие	580	5
Условия труда	1008	9
Деятельность	1100	10
Социальный пакет	1140	10
Оплата труда	1456	13
Итого	11200	100

Таблица 2.12 Результаты опроса персонала пунктов выдачи заказов ООО «ТомТорг», на предмет удовлетворенности твой трудовой деятельностью и компанией.

По результатам данных, полученных в ходе опроса на предмет удовлетворенности твой трудовой деятельностью и компанией, сотрудниками ПУНКТОВ ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ ООО «ТомТорг», можно сделать вывод, что основной мотивирующий фактор как оплата труда, постностью устраивает сотрудников, он получил 1456 баллов, что в процентном отношении составило 13%.

Такая сфера как «Личное развитие» получила одну из самых низких сумм баллов – 580 баллов, это 5% от общего количества, данный показатель указывает на то, что сотрудники не представляют своего карьерного роста в рамках данной компании. Удовлетворенность директором ПУНКТОВ ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ как начальником тоже получила достаточно высокую сумму баллов – 1344 балла (12%), это говорит о том, что сотрудники удовлетворены им как руководителем и личностью.

Такие сферы как «график работы» и «безопасность рабочего места» получили по 5%. Это свидетельствует о том, что работников не устраивает их график. Еще меньше сотрудники не удовлетворены тем, как оцениваются их успехи (4%).

Вторая часть опроса, направленная на оценку удовлетворённости сотрудниками, показала, что 9 человек из всех опрошиваемых, удовлетворены

работой в компании (23%), 13 человек ответили что их интересует продвижение по карьерной лестнице, которого они не находят в данной компании (34%), 32% из опрашиваемых ответили что их не удовлетворены удаленностью работы от дома, графиком работы (12 человек) и 4 человека (10%) дали ответ что не удовлетворены работой полностью.

Получение данные представлены на рисунке 2.3



Рисунок 2.3 Результаты опроса на вопрос №2

Ответы на вопрос о том, что для сотрудника более важно в работе, помимо оплаты труда представлены на рисунке 2.4

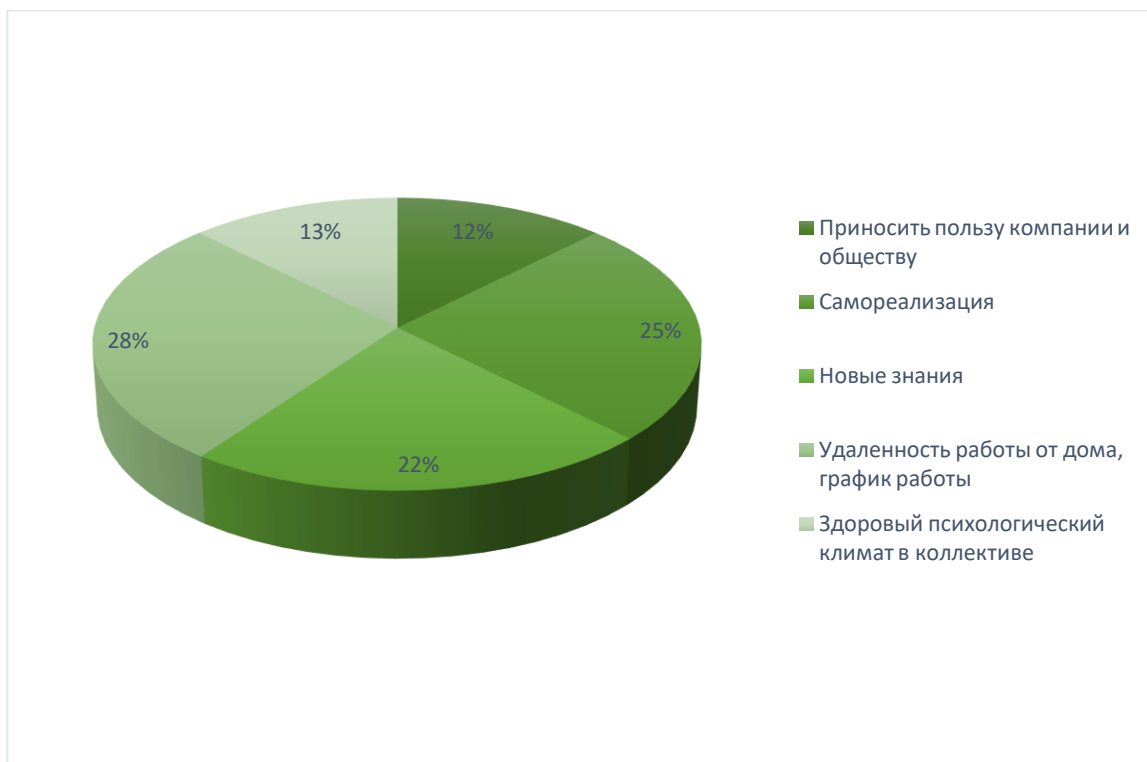


Рисунок 2.4 Результаты опроса на вопрос № 3.

О важности самореализации дали ответ 10 человек из 40 опрашиваемых, 9 человек сказали о том, что им важны новые знания в ходе работы, 11 опрашиваемых обозначили важность удаленности работы от дома и наличие удобного графика, равное количество 5 и 5 человек отдали свои голоса за здоровый психологический климат в коллективе и наличие пользы для компании и общества. Следует отметить, что на данный момент в компании ООО «ТомТорг» из всего вышеперечисленного, сотрудники получает только здоровый психологический климат в коллективе.

На следующий вопрос, касаемо заработной платы, были получены следующие ответы: положительный ответ дали 30 человек, отрицательного ответа не поступило ни от одного сотрудника, ответ «Иногда» дали 10 опрашиваемых. Данные опроса можно наглядно увидеть на рисунке 2.5

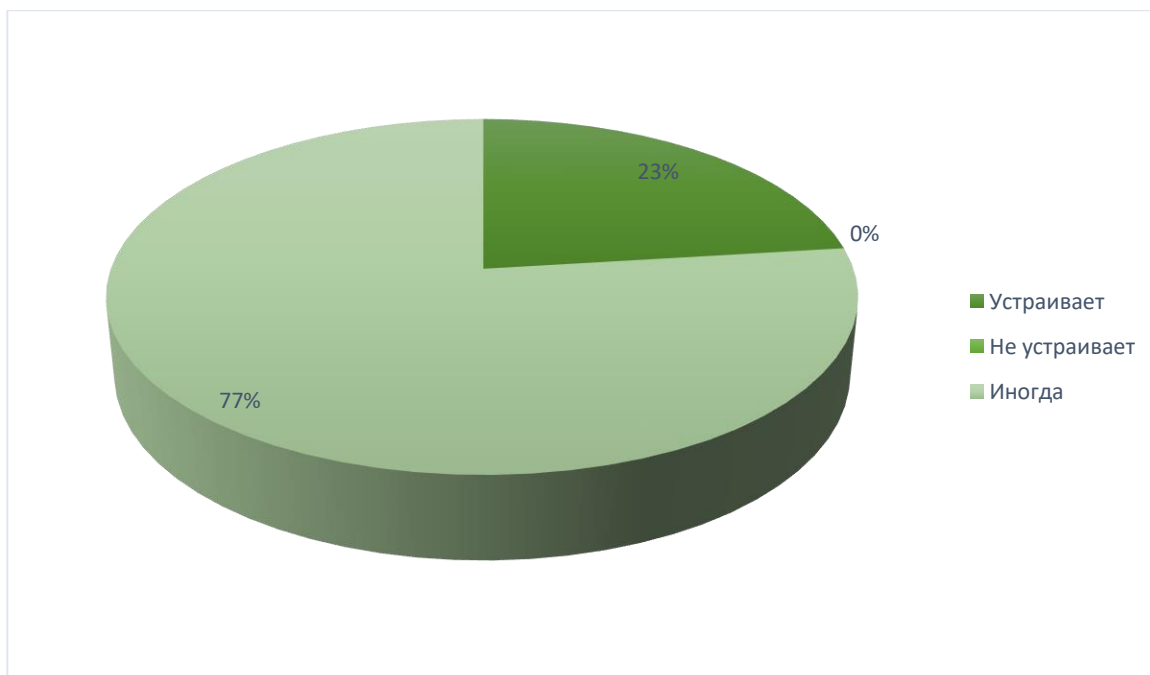


Рисунок 2.5 Результаты опроса устраивает ли сотрудников заработная плата.

Вопрос зависит ли продуктивность в работе сотрудников от заработной платы, дал такие результаты, ответ зависит дали 18 человек, почти такое же количество человек ответили, что их продуктивность не зависит от заработной платы -16 опрошенных, и 6 человек выбрали ответ «частично» (рисунок 2.6) Результаты говорят о том, что в компании как можно скорее нужно работать над улучшением системы материальной мотивации.

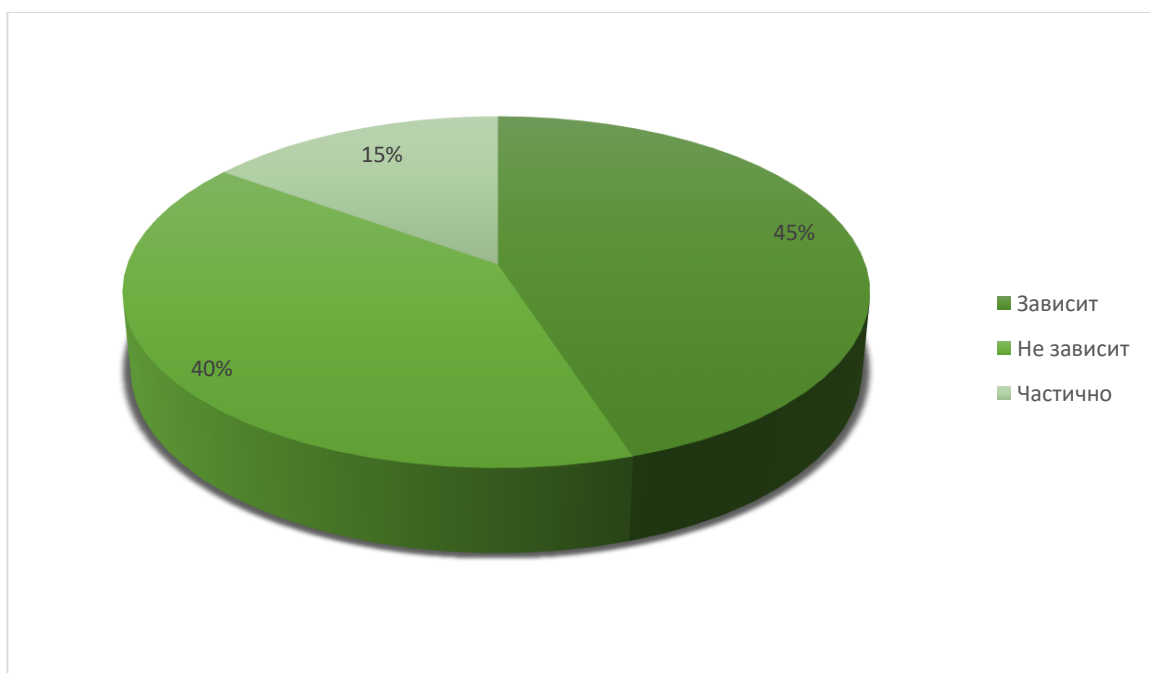


Рисунок 2.7 Результаты опроса зависит ли продуктивность в работе от заработной платы.

Отвечая на вопрос о том, реализуют ли сотрудники свой потенциал в рамках данной компании, был получен следующий результат: ответ «реализую» не был озвучен 6 опрашиваемыми, отрицательный ответ дали 19 человек, частично реализуют свой потенциал в компании 15 человек. Данные опроса представлены на рисунке ниже (Рисунок 2.8)

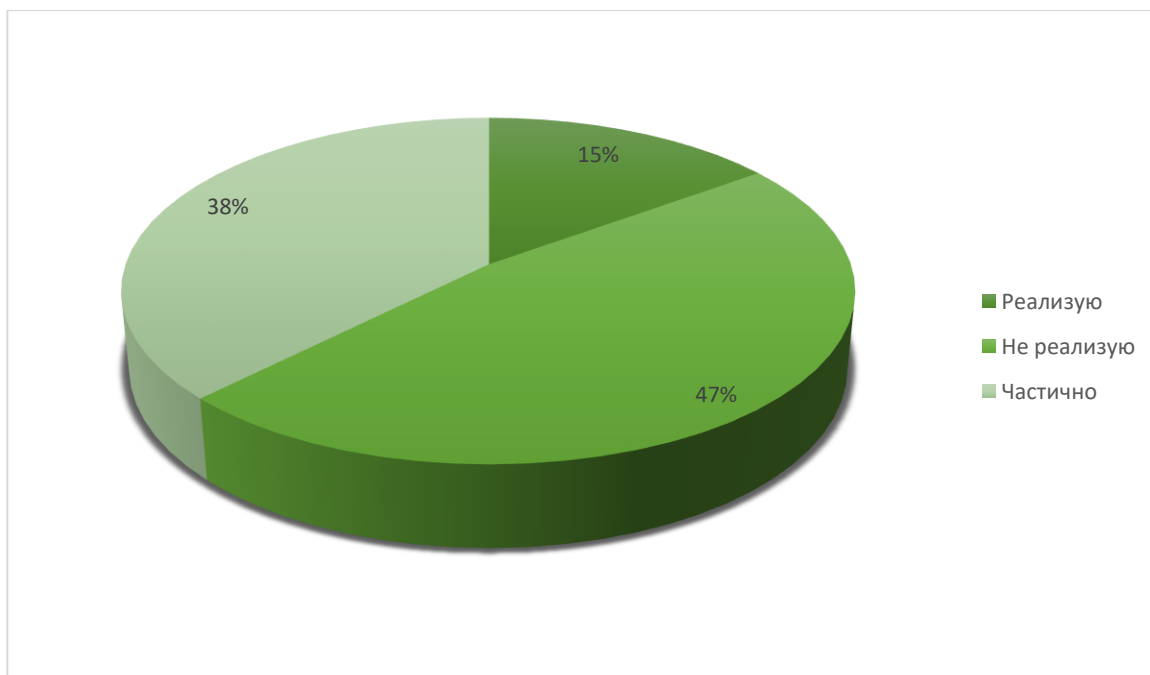


Рисунок 2.8 Результаты опроса реализуете ли вы свой потенциал в рамках данной компании.

Отвечая на вопрос о возможностях для дальнейшего продвижения в компании, никто из работников не ответил, что эти возможности есть, 21 сотрудник ответил, затрудняется ответить на этот вопрос и 19 человек ответили, что возможностей для продвижения в рамках этой организации они не видят, соответственно есть вероятность смены места работы. Полученные данные представлены на рисунке 2.9

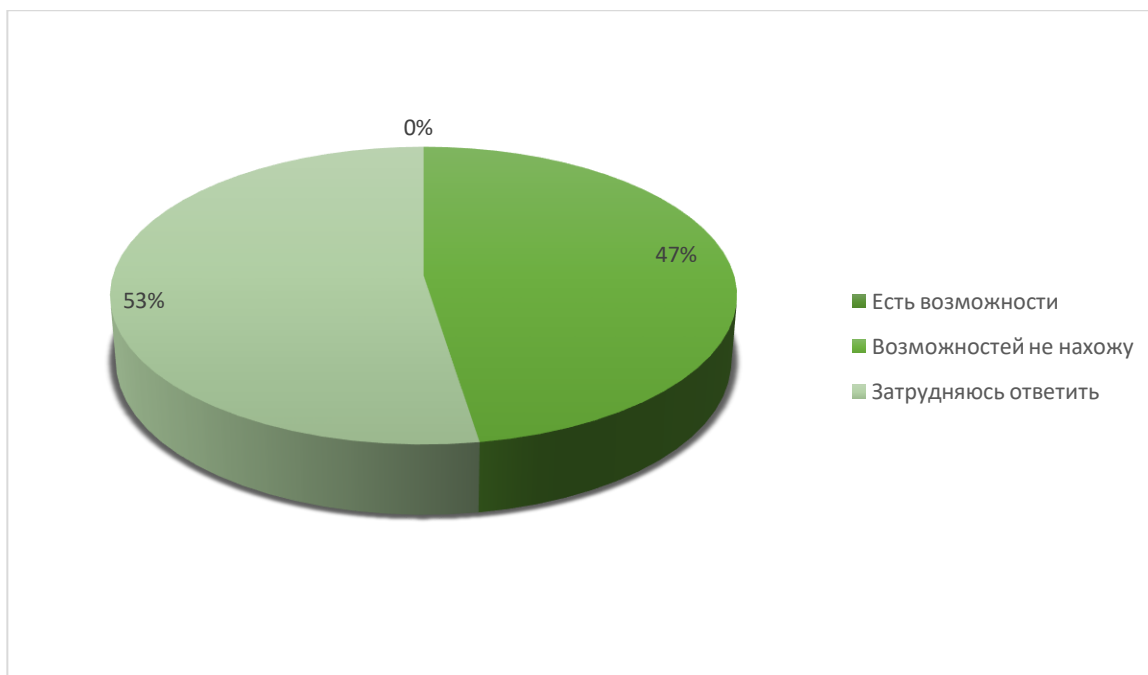


Рисунок 2.9 Результаты опроса о наличии возможностей для продвижения по карьерной лестнице в рамках данной организации.

Таким образом, проведенное исследование показало, что в ООО «ТомТорг», довольно сильны и сплоченный коллектив, достаточно перспективный, который не против реализовывать себя в рамках данной компании, открыт к изучению нового и готов работать на пользу организации. В то же время сотрудники нуждаются в нефинансовой мотивации от руководства. На данный момент, в организации практически отсутствует нематериальное стимулирование, материальная система мотивации не является стимулирующим фактором для продуктивной работы персонала. Данные недочеты мотивации персонала в организации, могут повлечь за собой снижение трудовой активности работников, а также увеличение текучести кадров, что приведет к деструктивным последствиям для компании.

Вывод, который предполагает проведенное исследование и оценка существующей системы мотивации персонала в ООО «ТомТорг», что компании необходимо развивать такие направления мотивации персонала:

1. Развивать организационно-распорядительные подходы предприятия (ценностные ориентации и нормы общие для всего персонала).

Инструменты для реализации: должностные инструкции, положение о премировании, устав организации, положение об оплате труда, стиль управления руководства близкий к демократическому, открытые принципы организации и руководства.

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

2. Совершенствование экономических методов стимулирования (справедливая оценка труда).

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

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

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

### **3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ТомТорг»**

#### **3.1 Совершенствование экономических методов мотивации персонала**

Целью оптимизации мотивационного механизма являются:

- повышение производительности труда;
- рост удовлетворенности персонала.

В целях совершенствования системы нематериального стимулирования (и чтобы система действительно была системой) предлагаем разработку Положения по мотивированию персонала, в которое должен войти и перечень мероприятий по нематериальному стимулированию.

Во 2 главе данной работы посредством анализа системы мотивации в ООО «ТомТорг», были выделены основные недовольства работников, а также их потребности и ценности.

Для того чтобы система мотивации стала наиболее эффективной, нужно по максимуму ликвидировать все отрицательные факторы, которые в свою очередь создают негативные последствия для организации в целом и сотрудников, усилить сильные стороны мотивации труда компании.

Если следовать данной тенденции развития, мы можем представить улучшенную систему мотивации в компании ООО «ТомТорг», изобразим ее в виде схемы, рисунок 3

Существует два фактора которые влияют на совершенствование методов материального стимулирования сотрудников компании ООО «ТомТорг», это производительность труда работников и уровень дохода компании в целом.

Главным стимулирующим видом управления персоналом можно назвать – премиальные выплаты и заработную плату. Нужно составить

Заработная плата и премиальные выплаты – главный стимулирующий вид управления персоналом. Для того чтобы умело им распорядиться, важно грамотно закрепить нормы, регулирующие систему денежных выплат и



премирования. Все это можно сделать, составив положение о премировании и положение об оплате труда. Данные положения не должны стать формальными документами, они должны отражать реальную практику компании по назначению, расчету и выплате заработка, премий и быть полезным инструментом управления.

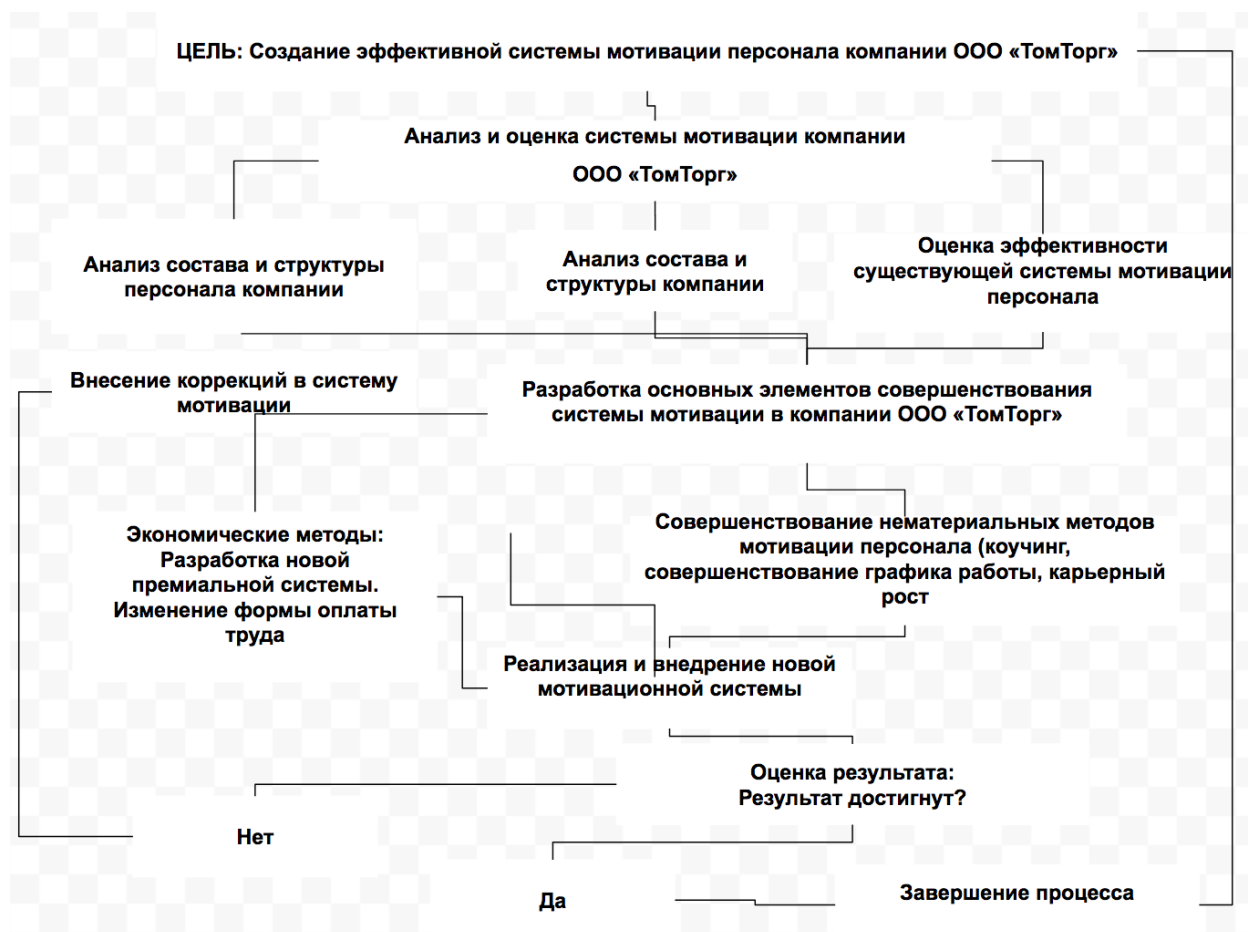


Рисунок 3 – Алгоритм реализации эффективной системы мотивации персонала ООО «ТомТорг»

Получить выгоду от стимулирующих денежных выплат руководитель сможет только в том случае, если любое действие по назначению или отказу от назначения премии он проведет в рамках действующего законодательства. Для этого целесообразно внедрить в компании ООО «ТомТорг» положения о премировании и положение об оплате труда.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- профессионально-должностной рост;
  - достижение целей;
  - высокая степень самостоятельности и ответственности;
  - возможность успеха и признания;
  - возможность личной самореализации;
  - интересное содержание работы;
  - стиль вышестоящего руководства;
  - отношения с коллегами [38].
- Коучинг может стать началом к тому, чтобы организовать конкурс на замещение должности управляющего, директора в новом пункте выдачи заказов, который может быть открыт и приносить учредителю ООО «ТомТорг» дополнительную прибыль, а для сотрудников компании будет организован карьерный рост и саморазвитие.

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

После разработки основных элементов совершенствования системы мотивации в компании ООО «ТомТорг», следующим этапом будет процесс внедрения и реализации разработанной программы, затем дана оценка эффективности предложенной программы и выявлено -

насколько данная программа достигла желаемого результата. В случае благополучного

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

Из проведенного выше анализа анкетирования, мы можем видеть, что заработная плата является самым существенным мотивирующим фактором в компании ООО «ТомТорг». Основной задачей в организации системы оплаты труда, является дифференциация ее размеров, которая должна быть экономически оправданной для организации, и, с другой стороны, мотивировать сотрудников к продуктивной работе.

Для этого необходимо создать модель системы оплаты труда в данной компании.

Рассмотрим такую проблему: работник X, регулярно ходит на работу и выполняет свои обязанности, за которую он получает фиксированную зарплату и ежемесячную премиальную часть, его все устраивает, он не показывает интереса к развитию компании и не проявляет инициативу сделать вклад в ее развитие. Так происходит до некоторого времени. В определенный момент, Сотрудника X начинает не устраивать имеющееся положение дел, он начинает всячески выражать свою неудовлетворенность, и приходит время, когда он уходит в более многообещающую организацию.

Решение данной проблемы: создание новой поощрительной системы, в которой размер заработной платы сотрудника будет прямо пропорционально увеличиваться от выполнения определенных задач от которых зависит процветание компании в целом. Для этого у работника должна сложиться понятная и подробная картина о поощрительной системе.

В соответствии с этим, следует внедрить новую систему материального мотивирования персонала в организации.

Создадим систему оплаты труда для рядового сотрудника пункта выдачи заказов и представим ее на рисунке 3.1



Рисунок 3.1 – Система материального стимулирования труда сотрудника пункта выдачи заказов ООО «ТомТорг»

Из рисунка мы можем видеть, что сотрудник пункта выдачи заказов помимо получения своей ежемесячной премиальной части заработной платы, к концу года может получить существенную премию. Организация будет стимулировать сотрудника высоким процентом годовой премии за привлечение новых клиентов и качественное обслуживание участников закупок, которые будут пользоваться сервисом данной организации, совершать новых покупки, которые увеличат оборот компании и позволят сотрудникам обслуживать еще большее количество покупателей.

Исходя из вышеперечисленных показателей и схем, заработная плата сотрудника пункта выдачи заказов компании ООО «ТомТорг», который для примера, перевыполнил план в 2 раза (100% от оклада), будет выглядеть таким образом:

Должностной оклад – 10000 рублей; стаж работы – 2 года; отработанных дней за месяц – 15, ежемесячная премия за выполнение плана от оклада 100%, премия по результатам года за личное участие в развитии компании (предложение по усовершенствованию алгоритма выдачи заказов) 100% от оклада.

Заработная плата за 1 месяц (декабрь 2017 года):

Оклад = 10000 рублей;

Ежемесячная премия за выполнение плана:  $50\% * 2$  (за перевыполнение плана на 100%) от оклада = 10000 рублей;

Премия по результатам года за личное участие в развитии компании (предложение по усовершенствованию алгоритма выдачи заказов) 100% от оклада =10000 рублей.

Итого начислено: 30000 рублей.

Данный показатель выше, чем заработная плата по итогам декабря 2016 года, ко всему прочему компания усовершенствовала алгоритм выдачи заказов, что позволяет обслуживать больше клиентов.

На данный момент организация платит фиксированную премию за выполнение плана каждому сотруднику, она составляет 50% от оклада. Это не совсем целесообразно для компании, так как поток клиентов косвенно зависит от работников пункта выдачи, и план выполняется в 100% случаев, а по факту не все сотрудники работают одинаково эффективно. Было бы рациональней заменить повременно-премиальную форму оплаты труда, на сдельно-прогрессивную (рисунок 3.2)

Что касается остальных сотрудников пунктов выдачи заказов, то здесь было бы целесообразней заменить повременно – премиальную форму оплаты труда на сдельно – прогрессивную. Компания ежемесячно платит фиксированную премию сотруднику (50% от оклада), что не совсем рационально для организации, т.к. не все работают одинаково продуктивно, а премия высокая, соответственно чистая прибыль компании падает, т.к. бывают месяца, когда клиентов меньше, чем в предыдущие. Поэтому необходимо заменить существующую форму оплаты труда на более рациональную при данном виде деятельности, рисунок 3.2

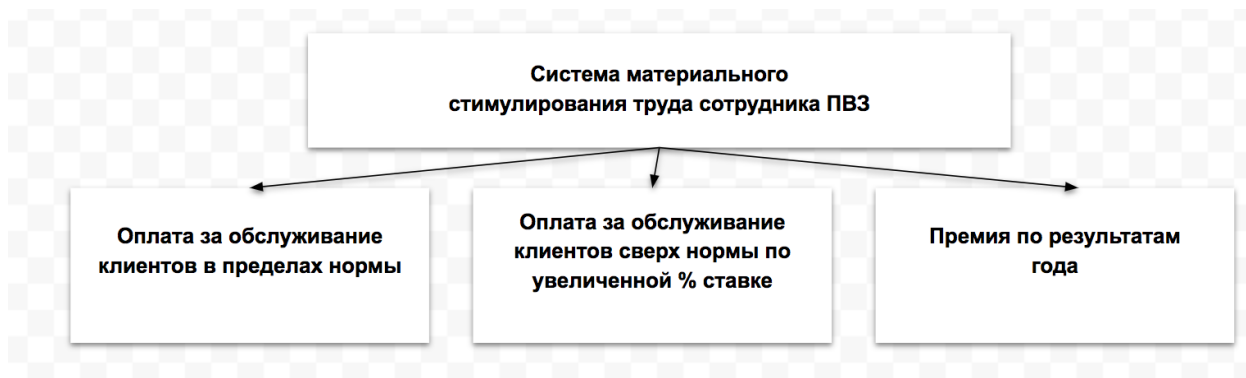


Рисунок 3.2 Сдельно-прогрессивная оплата труда в ООО «ТомТорг»

Из представленной системы материального стимулирования для сотрудников пунктов выдачи заказов (рисунок 3.2), видно, что для сотрудников будет назначена норма выданных заказов (количество обслуженных клиентов), и количество выданных заказов, которые будут выполнены сверх нормы, будут оплачиваться по иной ставке. Из чего следует сделать вывод, что сотрудник пункта выдачи заказов будет заинтересован в количестве выданных заказов, организация в этом случае получит высокую производительность труда, а сотрудник более привлекательную для него оплату труда.

Основные условия эффективности применения данных систем:

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

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

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

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

Прежде всего, это касается, установления индивидуальных премий в системе управления по целям, а также введения дополнительных бонусов за рационализаторские предложения, например привлечение новой клиентуры и работа с уже имеющимися клиентами по повышению их объемов, а также



использование новой для компании формы оплаты труда, как сдельно-прогрессивная.

### 3.2 Совершенствование нематериальных методов мотивации персонала

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

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

Решение: разработка основных направлений нематериальной мотивации. Для наглядности направлений построим рисунок 3.3.



Рисунок 3.3 – Направления нематериальной мотивации для ООО «ТомТорг»

Серым цветом показаны предлагаемые системы нематериальной мотивации.

Итак, рассмотрим каждое планируемое мероприятие по порядку.

1. Вручение грамот за заслуги. Каждому сотруднику приятно, когда их работа оценивается по достоинству и это должно выражаться не только в

материальном вознаграждении, но и с помощью менее затратных, но приятных методов. Руководство ООО «ТомТорг» может придумать номинации, в соответствии с которыми по итогам месяца каждый сотрудник получает статус «самого продуктивного работника» или «работника, наиболее почитаемого клиентами». Такой вид нематериального стимулирования позволит увеличить производительность каждого работника, что будет на благо компании. Кроме того, такого плана соревнования наиболее актуальны для женщин, ведь именно мужчины готовы доказывать, что они быстрее и лучше, поэтому им такого плана мероприятия близки. В ООО «ТомТорг» большой процент сотрудников пункта выдачи заказов женщины.

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

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

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

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

Для эффективной интеграции коучинга в организацию разработаем пошаговую методика внедрения, включающая в себя 6 основных этапов (Рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Пошаговая методика внедрения коучинга [38]

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

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

Коучинг сотрудников позволяет раскрыть их внутренний потенциал и помогает построить программу их индивидуального развития, а также

значительно увеличивает качество и размер их вклада в общий результат компании. В свою очередь, каждый сотрудник является членом какой-либо команды и поэтому на следующем этапе становится необходимым создание эффективных команд.

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

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

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

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

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

3. Самореализация и карьерный рост. После внедрения коучинга в

компанию становится актуальным давнее желание учредителей ООО «ТомТорг» о расширении компании, создании новых пунктов выдачи по Томску и соседним регионам (Кемерово и Новосибирск).

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

- Директор пунктов выдачи;
- Управляющий
- Сотрудники пунктов выдачи заказов;
- Грузчики;
- Водители.

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

4. После того, как сотрудники пунктов выдачи заказов смогут двигаться по карьерной лестнице, они смогут управлять и своим графиком работы.

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

Таким образом, предложенная система мотивации персонала, безусловно, повысит производительность труда и удовлетворенность персонала.

Вышеперечисленные методы нематериального стимулирования не потребуют значительных затрат со стороны предприятия, между тем они значительно повысят эффективность работы персонала, станут дополнительным стимулом к тому, чтобы работать именно в ООО «ТомТорг». В свою очередь организация которая стремится создать себе такую репутацию, которая будет привлекать более профессиональных сотрудников, удерживать наиболее опытных профессионалов, обеспечивая их повышенную лояльность и стремление к максимальной ответственности и высокой производительности.

## Заключение

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

Данная работа посвящена рассмотрению литературных источников касательно темы мотивации персонала, осуществлению оценки системы мотивации персонала ООО «ТомТорг», а также разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

В ходе написания первой глав было выявлено, что мотивы есть побудительные причины поведения и действий индивида, появляющиеся под влиянием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого индивидом блага, которое реализует потребности при условии, если будут осуществлены некоторые трудовые действия. Мотивация же есть, в сущности, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, стимулирующих человека к труду, к надлежащей активности.

Концепция мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. На данный момент создано несколько различных теорий мотивации, которые условно можно дифференцировать на три категории: первоначальные, содержательные, процессуальные.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в России. В целом для России свойственны такие особенности для мотивационного менеджмента: основная мотивационная модель – модель «кнута и пряника»; модели мотивации России были и остаются стандартизированными и незыблемыми; уравнительность в оплате труда; трудовой вклад, оценивался необъективно; социалистическое соревнование.

В отличие от отечественных форм и систем материальной мотивации в компаниях иностранных государств в управлении материальной мотивации

применяются совершенно иные формы и системы оплаты труда персонала предприятий. Зачастую использование на отечественных предприятиях зарубежных систем мотивации, разработанных в 60-х гг. 20 в. называется инновационным подходом к мотивации.

На практике, а большинстве случаев принято, использовать несколько методов и их сочетание. Для продуктивного управления мотивацией персонала на практике стоит применять все группы методов и их комбинации.

Продуктивность процессов управления можно определить через оценку развития самой системы управления, техническую оснащенность управленческого фонда, спецификацию работников.

Для того что бы определить продуктивность используемой мотивационной политики в управлении персоналом, следует проводить оценку эффективности, тем способом, который наиболее подходит для условий работы конкретной организации. Если проведенные оценки показали низкую эффективность существующей мотивационной политики, необходимо изменить тактику, направление которой будет основываться на нуждах и ожиданиях работников, но и не шли в разрез с задачами и целями компании.

Во второй главе рассмотрена сложившаяся система мотивации в ООО «ТомТорг», основным видом деятельности которой является оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами.

Имеющийся персонал разграничен по следующим критериям: 1) управленческий персонал, 2) торгово-оперативный персонал; 3) вспомогательный персонал. Общая численность персонала ООО «ТомТорг» в анализируемом периоде росла и составила в 2017 г. 158 человек. Наибольший удельный вес в структуре персонала в разрезе категорий занимает торгово-оперативный персонал, хотя его доля и снижалась за счет роста численности вспомогательного персонала.

В целом, материальная система мотивации построена грамотно, существующая на данный момент система материального стимулирования персонала в ООО «ТомТорг» работниками организации оценивается



преимущественно позитивно. В то же время нематериальное стимулирование фактически отсутствует.

В рамках выполнения работы было предложено разработать Положение по мотивированию персонала, в которое должен войти и перечень мероприятий по нематериальному стимулированию. Например, льготы, связанные с графиком работы; различные корпоративные мероприятия; материальное нефинансовое вознаграждение; обучение и повышение квалификации для некоторых сотрудников.

Таким образом, предложенная система мотивации персонала, безусловно, повысит производительность труда и удовлетворенность персонала. Определенно, для большей части сотрудников, один из главных стимулов это высокий, стабильный доход. В то же время, нужно учитывать другие важные стимуляторы: возможность самореализации сотрудников, социальный пакет, здоровая атмосфера в коллективе, наличие карьерного роста, финансирование повышения квалификации для сотрудников, вручение нематериальных поощрений, таких как благодарственные письма. По итогу исследования в организации были внедрены: возможность вертикального и горизонтального карьерного роста, награждение благодарственными письмами и грамотами по итогам конкурсов среди подразделений и отделов, наставничество и тренинги внутри организации. Эти критерии взяты как основные, в конечном итоге их может быть больше. Чтобы добиться от сотрудников максимальной самоотдачи в ходе выполнения работы, высокой продуктивности и результативности, нужна совокупность систем мотивации персонала, которая учитывает материальный и эмоциональный аспекты. Из чего можно сделать вывод, что, что цель моей выпускной квалификационной работы достигнута.

## Список литературы

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

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

22. Максвелл Джон Мотивация решает все; Попурри – Москва, 2013. – 160 с.
23. Марр Р, Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М., 2010. – 480 с.
24. Маслова В. М. Управление персоналом; Юрайт – Москва, 2012. – 492 с.
25. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
26. Миронова, М. Когда деньги не стимулируют / М. Миронова, Ю. Сидорова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 10 (октябрь). – С. 24-30
27. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.
28. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие/ Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014 – 394 с.
29. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Альфа-Пресс – Москва, 2011. – 752 с.
30. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
31. Парабеллум Андрей, Мрочковский Николай, Белановский Александр, Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников, Изд.: Питер , 2013 – 208 с.
32. Петрова Н. Вначале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) // Управление персоналом. – 2012. – №5. – С.46-49.
33. Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики: Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. – Воронеж, 2015. – С. 92-95.

34. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
35. Сьюзан Вайншенк, Законы влияния. Как побудить людей делать то, что вам нужно. Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 272 с.
36. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
37. Уитворт Л., Кимски-Хауз Г., Сандак Ф. Ко-активный коучинг / Учебник: Пер. с англ. – М.: Международная академия коучинга, 2011. – 354 с.
38. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.
39. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. № 2 (5)/2013: Ежемесячный научно-практический журнал / Национальный союз Управление персоналом (НасОУП); Гл. ред. А.Я. Кибанов. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 80 с.
40. Федотова Г.А. Совершенствование мотивации персонала организации // Науч. тр. Sworld. – 2014. – Т. 25, № 4. – С. 66-74.
41. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер.: 2012. – 336 с.
42. Якушева С. Д. Основы педагогического мастерства и профессионального саморазвития: Учебное пособие. – М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 416 с.
43. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.
44. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам. [Электронный ресурс]. URL: <http://bombabooks.com/book/65-osnovy-kadrovogo-menedzhmenta-g-v-shhyokin/5-professiya-menedzher-po-kadram.html> (дата доступа 22.03.2016).
45. Андреева Т., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки, или внутренняя демотивация персонала / Т. Андреева [Электронный ресурс]/ Исследовательско-консультационная фирма.– Электронный журн. – 2009. – №2. URL: [hppt:altrc.ru](http://altrc.ru) (дата доступа 22.03.2016)

46. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man093.htm> (дата доступа 22.03.2016).
47. Варданын И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом. – 2014. – №5. – С. 21–24.
48. Дебро Ж. Система нематериальной мотивации персонала// Справочник по управлению персоналом. – 2016. - № 12. – С. 45-48.
49. Дряхлов Н.И, Куприянов Е.А. Система мотивации персонала в Западной Европе и США// Проблемы теории и практики управления. – 2017. - №2. – С. 83-88.
50. Иванова С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 367 с.
51. Кожевина О. В., Крук Е. Е. Комплексный подход к мотивации персонала // <http://gisap.eu/ru/node/1171>
52. Комаров И.И. Стимулирование и мотивация персонала: основные теории и способы совершенствования//Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - № 3. – С. 22-25.
53. Леджиев Т. Мотивация человеческих ресурсов в аудиторских организациях// Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. - № 4. – С. 76-78
54. Макаренко М.А., Лопатин Д.А. Сравнительный анализ организационной культуры российского и аргентинского предприятий: ответы и вопросы // Экономика и экологический менеджмент - 2011. - № 2. - С. 6-24.
55. Овчинникова Т.И., Кобелева С.В. Современные концепции стимулирования деятельности работников// Кадры предприятия. – 2015. - №10. – С. 97 – 100
56. Охунова Н. Нематериальное стимулирование: предлагаем то, что востребовано – Справочник по управлению персоналом.- 2015. - №5. - С. 15-20

57. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2015. - 224 с.
58. Соломанидина Т., Соломанидина Л., Баранова Д. Эффективная система мотивации и стимулирования// Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. - № 1. – С. 65 – 70.
59. Сотникова Ю. Материальное поощрение – один из основных элементов мотивации// Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2016. - № 8. – С. 52 – 57.
60. Старцева В.Н. Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджмента // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки. - 2014. - № 1 (9),. - с. 92–97
61. Хруцкий В., Толмачев Р. Мотивация, оплата труда и оценка персонала: современные системы и технологии// Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - № 3. – С. 54 – 58
62. Бородкин Л.И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих
63. / Л.И. Бородкин [Электронный ресурс] / Рынок ценных бумаг. – Электронный журн. – 2012. – № 10. URL: [hppt://www.hist.msu.ru](http://www.hist.msu.ru) (дата доступа 22.03.2016)
64. Журнал HR-Journ@l, Аудит рабочего времени. Метод моментных наблюдений. Часть I // [Электронный ресурс]. – 2013. – 17 января. URL: [http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs\\_948.html](http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs_948.html) (дата доступа 22.03.2016).
65. Журнал HR-Portal., Мотивация персонала. Примеры нестандартных шагов // [Электронный ресурс]. – 2011. – 2 ноября. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/motivaciya-kollektiva-primery-nestandartnyh-shagov> (дата доступа 22.03.2016).
66. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии: Учебник для студентов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.docme.ru/doc/225846/kibanov-a.ya.-upravlenie-personalom-organizacii.-praktikum> (дата доступа 22.03.2016).

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



Анкета

Добрый день, уважаемые коллеги ООО «ТомТорг». Прошу вас ответить на ниже представленные вопросы для формирования направления развития системы мотивации в ООО «ТомТорг» и выявления существующих проблем по различным направлениям.

1. Распределите 280 баллов по 12 представленным сферам, в зависимости от вашей удовлетворенности ей.

Сфера	Количество баллов
Директор ПУНКТОВ ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ	
Коллеги	
Оценка достижений	
График работы	
Безопасность рабочего места	
Совместимость работы с личной жизнью	
Условия труда	
Личное развитие	
Условия труда	
Деятельность	
Социальный пакет	
Оплата труда	
Итого	280

2. Необходимо ответить на вопросы.

Удовлетворены ли вы своей работой?	А) Удовлетворен
	Б) Частично не удовлетворен, в организации отсутствует карьерный рост
	В) Не удовлетворён оплатой труда
	Г) Не удовлетворен удаленностью работы от дома, графиком работы

## Приложение А (продолжение)

	Д) Не удовлетворен
Помимо оплаты труда, что для Вас наиболее значимо в работе?	А) Приносить пользу компании и обществу
	Б) Самореализация
	В) Новые знания
	Г) Удаленность работы от дома, график работы
	Д) Здоровый психологический климат в коллективе
Удовлетворяет ли Вас ваша заработная плата?	А) Удовлетворяет
	Б) Частично
	В) Не удовлетворяет
Зависит ли ваша продуктивность в работе от заработной платы?	А) Зависит
	Б) Частично
	В) Не зависит
Реализуете ли Вы свой потенциал в рамках данной организации?	А) Реализую
	Б) Частично
	В) Не реализую
Как Вы оцениваете свои возможности для дальнейшего продвижения в компании?	А) Есть возможности
	Б) Затрудняюсь ответить
	В) Возможностей не нахожу