

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
<b>Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников на примере ООО «Респект»</b>

УДК \_\_005.32:331.101.3.\_\_\_\_\_

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Богданова Татьяна Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	К.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

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

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС 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
<b>Профессиональные компетенции</b>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, 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, 55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,7 3,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71)
P6	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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P7	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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P8	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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<b>Универсальные компетенции</b>		
P9	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 EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72 )
P10	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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	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 EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



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
О-ЗИЗ1	Богданова Татьяна Александровна

Тема работы:

**Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников на примере ООО «Респект»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2018г.

**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 «Социальная психология», «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. Рассмотреть теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала на предприятии.</p> <p>2. Осуществить анализ системы мотивации и стимулирования персонала в организации ООО «Респект».</p> <p>3. Разработать проект по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Респект».</p>
--	--

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

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ
2. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РЕСПЕКТ»
3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «РЕСПЕКТ»

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

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИБ	Медведева Татьяна Александровна	К.ф.н		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Богданова Татьяна Александровна		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:

<b>Бакалаврская работа</b>				
<b>КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН</b>				
<b>выполнения выпускной квалификационной работы</b>				
Срок сдачи работы:	студентом	выполненной	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
<b>Схема оценивания</b>				
39 – 40	– отлично			
35 – 38	– очень хорошо			
31 – 34	– хорошо			
27 – 30	– удовлетворительно			
22 – 26	– посредственно			
17 – 21	– условно неудовлетворительно			
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно			
Составил преподаватель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна			
СОГЛАСОВАНО:				
Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Борисович Игорь	Д.ф.н., профессор		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 99 страниц, 3 рисунка, 10 таблиц, 50 использованных источников.

Ключевые слова: мотивация, система мотивации, стимулирование труда, персонал, организация.

Объектом исследования является мотивация и стимулирование персонала.

**Предмет исследования:** совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на примере организации ООО Респект.

Цель работы – анализ системы мотивации и стимулирования персонала на примере сети магазинов Респект и разработка проектных мероприятий по ее совершенствованию.

В процессе исследования проводилось исследование различных подходов к системе мотивации как элементу системы управления персоналом; анализировалась система мотивации персонала организации ООО «Респект»; проводились анкетирование и опрос.

В результате исследования были даны рекомендации по повышению эффективности системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Респект».

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации планируются к внедрению в практику работы ООО «Респект» в конце 2018 года.

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

Экономическая эффективность / значимость работы заключается в повышении эффективности системы мотивации персонала в организации.

## Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

**Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей

**Мотивация персонала** - процесс побуждения персонала к деятельности для достижения целей организации.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

**Стимулирование** – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

**Стимул** — это сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, который вызывает реакцию, действие.

**Развитие персонала** – это комплекс мероприятий, которые направлены на повышение профессиональной и управленческой компетентности работников с целью более эффективного достижения целей и задач организации.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	10
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	13
1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда и основные подходы к их изучению.....	13
1.2 Современные методы мотивации и стимулирования труда.....	20
1.3 Исследование особенностей мотивации и стимулирования персонала в зависимости от характера деятельности и типа предприятия.....	24
2 СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РЕСПЕКТ».....	38
2.1 Общая характеристика деятельности организации ООО «Респект»....	38
2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования на предприятии ООО «Респект».....	45
2.3 Основные проблемы и направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Респект»...	53
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «РЕСПЕКТ».....	55
3.1 Определение требований к проекту совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала для ООО «Респект».....	55
3.2 Разработка и внедрение проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Респект»..	60
3.3 Оценка разработанного проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Респект».....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86
Приложение А.....	86
Приложение Б.....	98
Приложение В.....	99

## ВВЕДЕНИЕ

Главной целью любого предприятия является получение прибыли, которая в свою очередь, невозможна без участия персонала. Для успешного функционирования предприятию необходимо заниматься организацией, управлением, обучением персонала, находящегося в его распоряжении, для реализации стратегий и выполнения задач, которые непосредственно стоят перед организацией.

Если система мотивации сформулирована верно, то она может возместить компенсацию за недостатки других функций управления, так же и наоборот, слабую мотивацию восполнить чем-либо, будет трудно. В связи с этим одной из главных функций руководства должно быть умение увидеть потребности и побудительные мотивы работников, воздействовать на них, с целью повышения эффективности функционирования предприятия в целом.

Персонал организации должен осознавать свою значимость для организации, иметь уверенность в том, что вышестоящее руководство относится к нему со всей справедливостью, принимает во внимание его личные нужды, заботится об его благополучии.

Так как конкуренция в бизнесе нарастает, то нарастают и требования к производителям товаров и услуг. Результатом чего является то, что наиболее жизнеспособными, в мире бизнеса, оказываются сплоченные команды профессионалов, для которых толчком в производительности и качестве является положительная мотивация труда.

Как известно, деятельность любого человека, прежде всего, направлена на удовлетворение своих личных потребностей. И исходя из этого, для максимальной отдачи работника, для осуществления деятельности с наибольшей эффективностью, есть необходимость в создании в организации системы материального стимулирования и оплаты труда, которая прежде всего в наибольшей степени обеспечивала бы ему

удовлетворение собственных потребностей, что успешно сказывалось бы на работе в целом.

Вместе с тем, многие российские организации в настоящее время испытывают сложности с построением системы стимулирования работников. Все это обуславливает актуальность дипломной работы.

**Степень теоретической разработанности темы.** Вопросы трудового стимулирования и мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей А. Маслоу, теорию «Х» и теорию «У» Д. МакГрегора, теорию мотивации труда К. Альдерфера, теорию приобретенных потребностей Д. МакКелланда, теорию ожидания В. Врума, теорию мотивации Портера-Лоулера, традиционные теории Генри Форда и Фредерика Уинслоу Тейлора. Следует отметить, что мотивационные теории лишь указывают, в каком направлении следует осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных указаний для действий.

**Целью** выпускной квалификационной работы является анализ системы мотивации и стимулирования персонала на примере сети магазинов Респект и разработка проектных мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала на предприятии;
- осуществить анализ системы мотивации и стимулирования персонала в организации ООО «Респект»;
- разработать проект по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Респект».

**Объектом** исследования является мотивация и стимулирование персонала.

**Предметом** исследования является совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала.

**Теоретико-методологическую базу исследования** составили работы ряда отечественных и зарубежных ученых по мотивации персонала: Дж. Максвелла («Мотивация решает все»), А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Г. Шмидта (управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики); Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации); Д. Адамса, У. Оучи, П. Друккера (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами); А.Я. Кибанова, В.М. Бугакова, Ю.Г. Одегова, О.Н. Полякова, которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе и некоторых других. Эмпирическую основу работы составили данные проведенного автором исследования особенностей мотивации персонала на предприятии.

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

**Научно-практическая значимость** работы состоит в том, что полученные результаты проведенного исследования могут быть использованы для улучшения системы мотивации персонала, повышения эффективности работы коллектива, для снижения текучести кадров, усиления лояльности и приверженности коллектива организации.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений. Введение включает в себя научный аппарат исследования: актуальность темы; цель и задачи исследования.

Первая глава содержит теоретические аспекты системы мотивации персонала в организации.

Вторая глава посвящена анализу системы мотивации персонала в организации ООО «Респект».

В третьей главе представлены разработанные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала на примере организации ООО «Респект» .

В заключении сделаны основные выводы и подведены итоги работы.

Количество страниц - 91.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда и основные подходы к их изучению**

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат сформулированные в психологической науке идеи относительно целевых механизмов поведения человека. Мотивация – это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация – стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности [31, с.394].

Мотивация основана на взаимосвязи целей, мотивов и потребностей человека. Тем самым, общую характеристику процесса мотивации можно представить, если рассмотреть используемые для объяснения соответствующие понятия. Понятие мотивации включает в себя как внутреннюю, так и внешнюю мотивацию. Данные виды мотивации выделяются с точки зрения управления человеческими ресурсами и иначе называются процессом активизации мотивации работающих и созданием стимулов к труду. Определение мотивации отражает цель мотивации, а именно – создание комплекса побуждающих условий к эффективному труду, осуществлению действий в целях достижения определенных целей [33, с.320].

В понятие мотивации и стимулирования труда входят такие категории, как потребности, цели, мотивы, стимулы. Целями называются объекты, которые желает получить человек. По-другому можно сказать, что цель – это потребность в какой-либо форме, которую осознает человек [30, с.398]. Заводя речь о потребностях, обычно имеются в виду потребности, которые можно разделить на две категории – первичные и вторичные.

Первичные потребности человека включают в себя физиологическую составляющую, то есть это такие потребности, которые заложены на генетическом уровне человека. Сюда относятся сон, питание, дыхание. Говоря о вторичных потребностях человека, необходимо отметить, что такие потребности выработаны во время жизни человека и могут включать в себя потребности признания, славы, достатка, уважения. Нам не представляется возможным увидеть напрямую отдельные потребности человека, их видно только при наблюдении за поведением человека. Отсюда следует, что вторичные потребности являются своего рода мотивом к действиям. Можно также констатировать и тот факт, что в понятие потребности входит такое понятие, как целеустремленность. Потребности человека могут быть не удовлетворены вообще, удовлетворены частично либо в полной мере. Они характеризуют необходимость в жизни человека для его естественного существования в том или ином предмете, объекте, действии. Только с помощью потребностей человек ставит перед собой цели и старается достигнуть их путем активных действий.

Побуждения человека внутри него, которые ведут его к достижению целей, называются мотивами. Мотивом труда является прямая мотивация работающего к деятельности (работе), связанная с воплощением в жизнь его нужд и потребностей [34, с.320]. Формирование трудового мотива происходит, если субъект управления имеет необходимый набор преимуществ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека. Для того, чтобы получить выгоду потребуется личные трудовые усилия от работника. Труды деятельности позволяет работнику получить эти преимущества с более низким моральными и материальными издержками, чем разнообразные виды трудовой деятельности [4, с. 448]. Группа движущих мотивов определяет поведение работника, мотивационной системы так называемый (комплекс), имеющий другую структуру, которая может изменяться в зависимости от определенной ситуации и работы. Мотивы труда многогранны, они отличаются тем, что люди стремятся

удовлетворить потребности благодаря работе, это те действия, которые будут требоваться от человека, чтобы удовлетворить свои потребности, цена, которую работник готов заплатить за получение нужных и желаемых преимуществ.

Стимул – это противоположное понятие, это не внутреннее побуждение, а внешнее. Через воздействие на интересы человека происходит воздействие и на его действия, благодаря чему человек работает активнее. Что касается отдельного работника, группы или команды, то стимулы действуют в качестве внешней движущей силы в работе, деятельности компании, и на что обращается внимание в организации. Система стимулирования определяется и построена на предприятии в соответствии со его возможностями, целями и уровнем профессионализма менеджеров. Стимулирование представляет собой процесс регулирующего воздействия на рабочие факторы во внешней среде с целью повышения его активности. Если мотивация толкает активность изнутри, то стимулирование перетекает через его внешние потребности в возможности. [32, с.240].

Итак, можно отметить, что существует тесная связь между стимулированием и мотивацией. Для того, чтобы у человека выработались определенные личностные качества, например, трудолюбие, усидчивость, терпеливость, результативность, ответственность, внешнее побуждение должно оказать влияние на внутреннее, иными словами, стимулирование должно повлиять на формирование мотивации. Мотив и стимул имеют разные корни, источники появления данных понятий неодинаковы, однако если стимул играет большую роль для сотрудника и зависит от его потребностей, то такой стимул может принять вид мотива. По своей сути стимул может являться целью либо вознаграждением за какую-либо деятельность работника. Сам же сотрудник в любом случае за свою работу получает поощрение (компенсацию) или наказание. То есть стимулом является не поощрение как таковое, а только восприятие данного поощрения сотрудником [35, с.264].

С точки зрения психологии человека, реакция людей на стимулы не является осознанной и контролируемой, а также особенностью реакции зависит от каждого конкретного человека, его личности. Таким образом, мы снова можем говорить о том, что понятия стимула и мотива взаимообусловлены и связаны между собой, поскольку от потребностей, целей и мотивов зависит реакция работников на стимулы.

Понятие мотивации многогранно и включает в себя различные внутренние и внешние силы, подталкивающие человека к принятию решений, осуществлению каких-либо действий в целях достижения своих конкретных целей, на которые человеку необходимы физические и моральные затраты сил, а также требуются некоторые личностные качества.

Далее хотелось бы рассмотреть понятия «мотивация» и «мотивирование». Несмотря на кажущееся сходство, эти категории отличаются между собой. Мотивация представляет собой внутреннее побуждение работника к совершению действий. Процесс формирования этого побуждения мы называем мотивированием. К примеру, человек может мотивироваться определенной компанией на достижение конкретных целей данной компании. Цель мотивирования – побудить человека к затрате усилий, необходимых ради достижения результата, причем результат должен быть качественным, с максимальной эффективностью, а сам работник должен добиться положительного результата за минимальное количество времени. [37, с.513].

Остановимся подробнее на видах мотивации. Во-первых, различают внешнюю и внутреннюю мотивацию. Внешняя мотивация, как можно понять из названия, зависит от внешних условий, а внутренняя – от составляющей самой деятельности человека. Во-вторых, мотивация может разделяться на положительную и отрицательную. Положительная мотивация, другими словами, это вознаграждение работника за хороший результат, отрицательная – с точностью наоборот – является наказанием за результат, нежелательный для организации. В-третьих, специалисты также относят к

видам мотивации устойчивую и неустойчивую мотивацию, при этом устойчивая мотивация – мотивация, не требующая подтверждения, то есть является постоянной, а неустойчивая мотивация – это мотивация, требующая стимулирования [39, с.640].

В настоящее время теории стимулирования и мотивации труда разделяются авторами на три категории: содержательные, процессуальные и традиционные. Рассмотрим каждый из видов более детально.

В основе традиционных теорий лежит система денежного поощрения и наказания. Основателями традиционных теорий являются Генри Форд и Фредерик Уинслоу Тейлор. Они полагали, что в организации труда при мотивировании работников нужно соблюдать несколько основных правил, к которым они отнесли четкую организацию и нормирование труда, сделанные формы труда, единые для всех работников условия материальной мотивации, упор на повышенный. К недостаткам этой теории можно отнести факт, что не происходит учета внутренней мотивации человека, а упор делается лишь на денежном стимулировании труда. Данные теории говорят о том, что по отношению к мотивированию все работники абсолютны равны [2, с.237].

Содержательные теории прежде всего включают в себя:

- иерархию потребностей А. Маслоу:

Сущность теории заключается в изучении жизненно важных потребностей человека, из которых самыми приоритетными потребностями являются первичные (в пирамиде потребностей это две первые ступени, это физиологические потребности). Более высокие ступени занимают вторичные потребности, которые возникают только после удовлетворения первичных потребностей человека [28, с.352].

- теория приобретенных потребностей Д. МакКелланда:

Любой человек стремится к трем основным вещам: к успеху, к власти и к признанию. Уметь своевременно определить важные потребности сотрудников, сделать так, чтобы эти потребности были удовлетворены - первостепенная задача руководителя предприятия.

- теория мотивации труда (автор теории – К. Альдерфер):

У человека имеются три четких потребности – в существовании, в отношении с другими людьми, в росте. Данная теория отличается от других тем, что человеку требуется удовлетворение всех потребностей, а не выборочно, а между самими потребностями у человека не существует иерархических отношений. Приведем пример, наглядно демонстрирующий проявление описанной выше теории на практике. Когда человек трудится в хорошем коллективе, где у него складываются дружелюбные отношения с коллегами, а в организации к тому же у него есть признание, то этот человек может пренебречь признанием в целях удовлетворения потребностей в существовании при условии их неудовлетворения (сюда относятся пища, безопасность, сон), либо, как вариант, наоборот, бросить все силы на удовлетворение потребности в признании.

Отличие процессуальных теорий от содержательных состоит в том, что в них важен именно мотивационный процесс, так как даже при условии детального ознакомления с потребностями человека никто не может сказать точно, будет ли мотивация осознанной, контролируемой и будет ли она способствовать получению эффективных результатов для всей компании. В настоящее время следующие процессуальные теории имеют место существовать:

- теория ожидания. Автором является Виктор Врум:

Теория заключается в том, что у человека существует три вида ожиданий: результата своей работы, вознаграждения за проделанную работу, а также ценности этого вознаграждения. От этих мотиваций у человека зависит поведение, появляется желание достичь целей. Но когда он наоборот думает, что все силы будут потрачены впустую, а результата никакого он не добьется, то те трудности, которые встретятся на пути к достижению целей, несомненно отразятся на поведении этого человека.

- теория справедливости или равенства:

В данной теории важным является оценка сотрудником стимулирующих действий руководителя компании по отношению к другим работникам, а также оценка условий труда [13, с.238]. Таким образом, с помощью вышеназванных оценок определяется эффективность труда этого сотрудника.

- теория мотивации Портера - Лоулера:

В основе данной теории лежит утверждение о существующей зависимости между поощрением за результативность труда, наказанием и приложенными работником усилиями. И если в теории ожидания причиной результативности является удовлетворение работника, то в рассматриваемой теории все в точности наоборот. От результатов труда зависит удовлетворение работника. Эффективность труда при этом должна увеличиваться непрерывно.

- теория Дугласа МакГрегора о мотивации людей. Иначе называется теорией постановки целей:

Автором были предложены две противоположных теории - теория «Х» и теория «У». Мотивация рассматривается каждой из двух теорий совершенно по-разному. В соответствии с первой теорией люди работают только по причине получения заработной платы, либо у них имеются определенные страхи, из-за которых и приходится трудиться. Вторая же теория допускает, что на самом деле работники не являются ленивыми и безответственными, и вполне способны проявлять инициативу, творчески подходить к выполнению заданий в организации, однако происходит это только когда руководителем применяется верная мотивация. Автор теории также полагает, что не должно быть взаимоисключающего фактора между названными теориями «Х» и «У». Чтобы правильно производить процесс управления человеческими ресурсами, руководителю необходимо прибегать к обращению как к первой, так и ко второй теории в целях смены уровня сотрудниками [23, с.398].

Возникновение и дальнейшее существование рассмотренных нами теорий связано с этапами развития экономических отношений, явившихся причиной переосмысления роли стимулов и мотивов в трудовой деятельности людей.

Итак, можно утверждать, что мотивация может быть определена по-разному. С одной стороны, мотивация – это процесс стимулирования как себя так и других, чтобы работать и достигать личные цели или цели организации. С другой стороны, та же мотивация представляет собой действие осознанного выбора индивидом одного или другого типа поведения, определяемого общим воздействием внешних и внутренних факторов.

В процессе производства любая деятельность человека имеет в качестве фундамента мотивы и стимулы, которые, в свою очередь, влияют на человеческое поведение. Потребности человека могут удовлетворяться им полностью, частично, либо оставаться неудовлетворенными. Если потребности не удовлетворяются человеком вообще, то ему следует сменить тактику своего поведения в целях достижения своих целей. Случается и такое, когда действия, применяемые человеком, меняют стимулы и мотивы. То есть деятельность влияет на мотивацию, а мотивация оказывает воздействие на целенаправленность человеческих действий.

## **1.2 Современные методы мотивации и стимулирования труда**

Формирование мотивации является одной из основных функций современного менеджмента, направленных на эффективность и повышение работы персонала организации. Функцией мотивации считается то, что она активизирует, побуждает, стимулирует, направляет и регулирует персонал, оказывая влияние на трудовой коллектив предприятия, в плане формирования стимулов для эффективной работы. Реализация данной

функции способна активизировать работу системы управления в целом, повышать эффективность всех органов управления организацией.

В данном параграфе охарактеризуем наиболее часто применяемые методы мотивации и стимулирования труда на предприятии. Традиционно выделяют материальные и нематериальные методы мотивации и стимулирования труда [49, с.242].

Материальные методы – это денежные методы. Денежные методы – это денежные стимулы и к ним можно отнести, во-первых, зарплату. Заработная плата является вознаграждением сотрудника за его трудовую деятельность. Зарплата – это один из самых сильных инструментов, поскольку зарплата может быть достаточно больших размеров, именно поэтому она привлекательна для работника. Зарплата составляет основу стимулирования эффективности труда сотрудника, и если сотрудник получает достаточно высокую заработную плату, то тогда имидж компании также закрепляется как положительный, в то же время в компанию привлекаются высококвалифицированные специалисты.

Однако у денежного метода имеются свои недостатки. Например, иногда очень трудно оценить результаты выполненной сотрудником работы. И если эти результаты труда работника необходимо посчитать, то зачастую возникают сложности. Если же результаты труда не требуют счёта, то тогда трудностей обычно не возникает. Например, если работник изготовил некоторое количество деталей, то тогда его оплата труда будет считаться сдельной, и проблем не возникнет: сколько выполнил работник деталей, такая у него будет и зарплата. Сложнее дело обстоит с интеллектуальным трудом, например, коллективным [25, 116-117].

В данном случае не будет эффективной повременная система оплаты труда, поскольку человек может работать различное количество времени с разной производительностью труда. Поэтому разработка систем показателей считается наиболее приемлемым способом оценки эффективности деятельности сотрудника.

У денежного метода существует и еще один важный недостаток, он заключается в том, что при столкновении работника с какими-то более важными явлениями, чем зарплата, возникают определенные трудности, к таким явлениям можно отнести физические перегрузки, многочасовые переработки, которые считаются нормой, но не вознаграждаются деньгами, также сюда относятся низкие условия труда и конфликтные ситуации на производстве [29, с.24-30].

Во-вторых, к денежным методам относят премии, доплаты, надбавки, то есть такое материальное вознаграждение за высокие результаты труда (за рационализаторские предложения для компании, за опыт, инициативность сотрудника, его знания и так далее), которые требуют материального поощрения. Достоинством данного метода является то, что сотрудник сам отмечает взаимосвязь между результатом своего труда и компенсацией за этот результат. Однако есть и отрицательные моменты, который связан со сложностью оценки результата каждого сотрудника, то есть индивидуального вклада в общий результат всей компании, а также различные конфликтные ситуации на данной почве.

Если основной доход работника будет исчисляться только премиями, то есть сотрудник не будет ощущать стабильного заработка, который будет необходим для удовлетворения его потребностей, то такой сотрудник в конечном итоге уволится независимо от того, насколько высокими будут эти премии. Поэтому важным моментом является верно разработанная денежная система мотивации, которая является базисом всей программы.

Именно материальная часть привлекает сотрудников в компанию. Другими словами, прежде, чем идти устраиваться на работу, человек смотрит на уровень зарплаты, которую предлагает организация.

Если сотрудник материально обеспечен, то эффективность и результативность его труда будет зависеть от нематериальных методов стимулирования [14, с.80].

Рассмотрим неденежные, то есть нематериальные формы мотивации и стимулирования труда. К ним обычно можно отнести социальные формы мотивации и стимулирования, например, сюда входят питание, страховка, оплата транспортных услуг, предоставление служебного транспорта, абонементы в различные учреждения, путёвки, медицинское обслуживание, оплата мобильной связи и так далее, а также функциональные формы, в которые входят улучшение условий труда и организации труда.

Нематериальные методы мотивации и стимулирования труда применяются специалистами по управлению человеческими ресурсами в зависимости от целей и задач организации, а также ее стратегии. Они используются при разработке системы стимулирования трудовой деятельности [27, с.480].

В качестве примера можно привести организации, в которых кадровая политика построена так, что в ней предусматривается проведение спортивных соревнований между филиалами компаний. Интересен факт, что в конечном итоге предпочтения при приеме на работу делались менеджерами по персоналу тем соискателям, которые добились определенных спортивных побед и достижений, даже несмотря на то, что основные профессиональные качества оставались как бы в тени. Безусловно, следствием этого было понижение производительности труда в отделах по причине того, что важные задачи в отделах решались уж другими кадрами, имеющими более высокие квалификации. Положительный момент подобных хитростей состоял в том, что сотрудники в отделах одерживали победы в спортивных конкурсах и получали за это награды, вознаграждения в виде поощрения и одобрения на дальнейшие успехи в спорте.

### **1.3 Особенности мотивации и стимулирования персонала в зависимости от характера деятельности и типа предприятия**

В настоящее время все больше компаний ищут те методы, которые позволят мотивировать работников на максимальную результативность. Повышение эффективности деятельности компаний напрямую зависит от непосредственного интереса будущих сотрудников к компании. Некоторые важные потребности работников должны быть удовлетворены для того, чтобы добиться успеха на рабочем месте. Ведь результаты, достигнутые людьми в процессе работы, не только зависят от знаний, навыков и способностей этих людей, но также и правильной мотивацией работников, то есть, от желания работать. Положительная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, а отрицательная мотивация препятствует достижению целей деятельности персонала.

Известно, что заработная плата в системе стимулирования в значительной степени основана на личных, коллективных и общественных интересах работников. Необходимо учитывать не только коллективный (имидж компании, повысить конкурентоспособность решения социальных стандартов и охраны труда и экологических проблем) и личных (рабочих доходов которые увеличиваются, уважение в коллективе, возможности карьерного роста) и общественный интерес (производство высококачественных, эффективных и доступных продуктов) [26, с.160.].

Так почему мотивация сотрудников считается одна из главных ролей в управлении человеческими ресурсами?

Если рассматривать теоретические аспекты этого вопроса, то эксперты отметят, что мотивы составляют ядро личности. Когда человек имеет знания в области человеческой мотивации, то у него может быть высокая степень уверенности в отношении собственной личности. Эта информация позволяет построить такую систему экспозиции, которая

позволила бы скорректировать поведение сотрудника в правильном направлении с точки зрения его компетенций.

Если же подходить к вопросу с практической точки зрения, то, в первую очередь, следует обратить внимание на тот факт, что сильная мотивация может компенсировать недостаток знаний, недостатков в реализации конкретных функций управления, и наоборот, если кто не имеет ни малейшего желания работать или навыков и знаний, то не смогут достичь желаемого результата.

При организации и планировании работы руководитель должен определить, что именно нужно запустить в его организацию. Если же выбор данных решений окажется эффективным, то руководящий получает полномочия работать вместе, подчиняя себе, персонал, чтобы реализовать потенциал группы работников. Лидеры воплощают свои решения в тех случаях, в которых применяются основные принципы мотивации. Рабочий народ в современных организациях, который, как правило, считается гораздо более образованным и процветающим, поэтому и мотивы их работы считаются более сложными и трудными для воздействия. Там не существует единого алгоритма для разработки механизма эффективной мотивации сотрудников в работе. Эффективность мотивации, а также другие проблемы в управленческой деятельности, обычно связаны с конкретной ситуацией.

Ниже представлены разные подходы мотивации в зависимости от характера и типа предприятия.

Различные методы мотивации, используемые в крупных компаниях, носят свои отличительные черты и характер, но следует отметить, что вовсе не все методы в полном значении могут быть использованы в крупной компании в силу некоторых особенностей.

Далее рассмотрим особенности мотивации персонала крупного предприятия на примере условного промышленного предприятия.

Эти особенности могут быть объединены в направления, как позитивно, так и негативно влияющих на мотивации персонала.

1. Стабильность материальной мотивации. Сотрудники крупных промышленных предприятий, получающие невысокую заработную плату, весьма довольны постоянностью её получения. В совокупности с традициями и рабочими династиями обеспечивается приемлемый уровень мотивации и трудовой деятельности работников без серьёзных материальных и моральных затрат от руководства.

2. Организационные ограничения возможности самореализации сотрудников. Большое количество инструкций, правил, положений, иерархических структур и прочего, негативно влияют на исполнение творческой деятельности сотрудников, препятствуя к появлению внутренней мотивационной реализации.

3. Противостояние «труда и капитала». Так как крупное промышленное предприятие является неким образом «государства в государстве» из-за большого количества персонала и наличия сложной иерархии, капиталистическая характеристика внешней среды отражается на внутренней среде компании, приводя к появлению «классового самосознания» и значительному спаду мотивации персонала.

4. Консервация особенностей социальных процессов. Являясь проекцией общества, крупная промышленная компания характеризуется тем, что существующие в обществе особенности социальных процессов переходят в стабильные явления внутренней среды компании. К ним относятся явления nepoтизма, «барства», переноса частных антипатий и симпатий на рабочие взаимоотношения и прочие, то есть явления, активно изживаемые рыночной средой, если это снижает возможности получения прибыли.

Достижение производственных целей и оптимизация организационных процессов, становятся второстепенной целью, вызывая постоянное уменьшение мотивации всех, имеющих к этому отношение сотрудников, что в свою очередь приводит к серьёзному сопротивлению.

5. Запутанность корпоративной сети социальных связей. Появление микро-групп в компании на основе семейных и межличностных

взаимоотношений, а также приятельских и интеллектуальных связей наряду с профессиональными, технологичными отношениями приводят к появлению сложной ступенчатой системы социальной коммуникации, затрудняя исполнение управленческих мотивационных усилий.

6. Противоречивость параметров внутренней и внешней среды для работника. Обособление социальных связей внутри компании содействует единству коллектива и улучшение уровня благоустроенности внутренней социально-психологической среды, то есть, способствуя высокому мотивационному духу и улучшению эффективности деятельности компании. Также ухудшается стабильность сотрудников к суровым проявлениям внешней среды, что формирует негативное отношение к окружающему миру и освоению данного мировоззрения в деловую среду компании или предприятия.

7. Обособленность внутренней среды крупной промышленной компании зачастую доводит до уменьшения различия жизненных впечатлений работников, как вывод является поводом снижения их творческих ресурсов.

8. Разрушение индивидуальности работника и появление момента «мотивационной предвзятости» по причине большого количества персонала, приводящие к мотивационным потерям в виде «социальной ленивости» и уменьшения прикладываемых к работе усилий со стороны работников.

9. Промышленная организационная культура как фактор регулирования уровня мотивации к труду. В крупных промышленных компаниях, как правило, формируется стойкая организационная культура, неважно, как проявляется эта культура и каково ее качество, сотрудник всегда стремится примыкать к ней, чтобы не выделяться на фоне остальных. Если в числе приоритетов для корпоративной культуры присутствуют идеи трудовой динамичности, целеустремленности, коллективизма и т.п., то это в большей степени начнёт гарантировать автоматический механизм высокой рабочей мотивации сотрудников [24, с.80].

Еще одной важной особенностью крупных промышленных компаний является не только большое количество сотрудников, но и профессий, подразделений, которые усложняют производительность многофункциональных мотивационных технологий на предприятии.

Подытоживая вышесказанное, можно определить следующие особенности методов мотивации:

1. Административные методы основываются на таких мотивах поведения, как признание необходимости трудовой дисциплины, чувство долга, желание работать в той или иной организации, культуры занятости.

Они включают в себя:

-организационно-стабилизирующие методы (Федеральные законы, указы, постановления, правила, стандарты и т.д.), то есть правовые нормы и акты, принятые государственными органами принудительного исполнения. При определении их структуры и содержания должны быть использованы научные подходы к управлению, а нормативные акты обязуются быть интегрированы в систему.

-методы организационного влияния (регулирования, организационные схемы, инструкции регулирование труда), действующей в рамках организации. Регламенты, документы структуры, содержание и взаимосвязь всех подсистем организации).

-административные методы (приказы, инструкции) используются в оперативном руководстве.

-дисциплинарные методы (создание и внедрение ответственности). В соответствии с дисциплинарными методами можно понимать, в частности, использование сдерживающих (страх потерять работу, голод, штрафы). Разумное сочетание положительных и отрицательных стимулов. В экономически развитых странах доминирует переход от сдерживающих к стимулирующим. Зависит это от тенденций, обусловленных в обществе, коллективе, морали, взглядов [45, с.108].

2. Экономические методы в крупных компаниях сложны для использования, так как они не всегда объективны, должна существовать четкая функционирующая система отслеживания существенного вклада каждого сотрудника в общий результат работы компании для эффективного использования экономического метода мотивации.

К данным методам относятся:

- заработная плата;
- премии (бонусы);
- выплаты, включающие: возможность покупки товаров своего предприятия по внутренним ценам; помощь в оплате образования, причем не только работникам предприятия, но и членам их семей; предоставление возможности обучения на различных курсах предприятия; возможность получения льготных кредитов; возможность членства в различных клубах (спортивных, социальных и т.д.); предоставление различных страховок и медицинского обслуживания; предоставление оплачиваемого отпуска и других невыходов на работу; пенсионное обеспечение.

3. Социально-психологические методы, в свою очередь, при правильном применении могут быть сильным комплектом мотивирования, если его правильно направлять на промышленно организационную среду.

К данным методам относятся:

- благодарность от руководителя в виде устного выражения;
- публичное расценивание заслуг;
- официальное выражение признательности;
- фотографии на досках почета;
- одобрение и поддержка, а также уважение и доверие;
- коммуникация сотрудников.

Крупное предприятие – это сложный в управлении механизм, в создании эффективной мотивационной среды которого это залог его же эффективного функционирования. Исходя из выше описанных свойств следует вывод о том, что общее мотивационное влияние допускает получить

высокий коэффициент мотивации сотрудников крупного предприятия, чем единичное или недостаточное влияние [39, с.640].

Большие предприятия с успехом работают в условиях массового производства продукции и стабильной номенклатуры изделий, функционируют с оптовиками. Более мелкие предприятия нацеливаются на производстве малыми партиями, исполнение частных заказов, применение излишек производства, скудный ресурсный фонд, работа для индивидуальных заказчиков. Поле их работы не пересекаются.

Следует заметить наиболее различные характеры крупного предприятия от малого, которые будут воздействовать на создание мотивационного механизма в компании:

На малых предприятиях вводятся вне рабочее взаимодействие среди сотрудников. Система утверждения организационных решений облегчаются из-за отсутствия официального трудоустройства, и благодаря этому возрастает личное участие руководителей в деятельности всех сотрудников компании. Директор компании зачастую сам работает над анализом коммерческой стороной предприятия, финансами, бухгалтерским учетом.

Упраздняется бюрократия, характерная для больших компаний, сотрудники действительно привлечены к управлению предприятием, разрешению социально- бытовых вопросов [48, с.336].

Маленьким компаниям характерна быстрое освоение и внедрение новых способов производства.

Если сравнивать малые предприятия с крупными, то им в большей мере свойственны независимость, новшество мысли, нахождение способов борьбы с консерватизмом, неординарные решения, мотивация возможностей.

Теоретически данные положительные различия ведут, как к упрощению управления мотивацией, так и к регулированию управления компанией в целом. На практике складывается другая ситуация:

мотивационный менеджмент малого и среднего бизнеса России определяется лишь его нынешним состоянием [35, с.264].

Исходя из анализа статистических материалов, можно сделать следующие выводы:

Высшее руководство организаций часто считает, что высококвалифицированный менеджер не нужен в штате сотрудников, так как он наиболее затратен. Многие считают, что основную работу способен сделать сам руководитель, но иногда оказывается, что директор или владелец оказываются совсем неграмотными руководителями, хоть даже и являются профессионалами в той области, в которой они ведут свой бизнес или работают.

Зачастую основной персонал – это родственники или знакомые, которые комплектуются без соответствующего учета профессионализма, знаний, образования. Считается, что «свой» человек не подведет и не обманет и не подведёт, не просчитывая затраты, повлекшиеся из-за некомпетентности, а также проблемы в отношениях, где смешиваются деловые и родственные связи.

В основном, зарплата стабильна и фиксирована, которая не связана с результативностью предприятия. Объяснением этого является невозможность достойно оценивать работу каждого сотрудника в результативность компании, отсутствия желания руководства достойно оплачивать труд наёмного рабочего.

Быстрая выгода – это и есть основная намерения директора. Сотрудники не чувствуют себя защищёнными, не уверены в завтрашнем дне. Ко всему прочему, этот эффект усиливается тем фактом, что мелкие предприятия обеспечивают работников социальными льготами в меньшей степени по сравнению с более крупными [46, с.151].

Неоправданная продолжительность рабочего дня объясняется нехваткой рабочей силы, некачественным обустройством рабочих мест,

плохой организацией рабочего дня, а также способностью директора-руководителя приостановить деятельность фирмы в любое время.

Исходя из теоретических положительных сторон и негативных практических, следует, что мотивация персонала должна быть сконцентрирована на устранение негативных факторов и использование положительных, наиболее перспективных.

Применить в полной мере все способы мотиваций можно именно на малом предприятии.

Именно менеджер является ключом на предприятии. Умение работать внутри компании с другими сотрудниками, добиваться их заинтересованности в градационном и перманентном повышении экономических результатов работы малого предприятия, и есть главное требование к менеджеру по мотивации [40, с.208].

Мотивация осуществляется через личный подход к каждому работнику компании, нужно показать наиболее важные для него способы мотивирования. Индивидуальный план мотивации каждого сотрудника дает больший результат, нежели общий.

Один из способов это сделать – передача полномочий, задач, целей каждому сотруднику при разработки общего плана, проекта. Другой способ – это позволить сотрудникам самостоятельно разработать личные планы и стратегические задачи [50, с.416]. Рассмотрим определения методов, используемых руководством в организации такие как: административные, экономические, социально-психологические

Административные методы - преимущественно задействованы в тех компаниях, где руководители определяются теорией "X" Д. Макгрегора, т.е. авторитарное руководство, где считается, что люди не любят работу, ленивы и по отношению к ним, применяется политика "кнута и пряника", с другом случае, данные методы, как "организационное воздействие" необходимых в организационных схемах, регулирования труда и т.д. способствованию более четких и эффективных в организации труда на

любом предприятии, а также регулирование рынка труда дает возможность разрабатывать научно-обоснованную систему оплаты труда и социальную защиту работников. Государственные законы, нормативные акты и национальные стандарты являются юридически обязательными и определяют принципы государственного влияния на рынок труда.

Экономические методы – это система материальных поощрений и вознаграждений, использование методов экономики, которые связаны с формированием плана работы контроля, за осуществлением экономических стимулов, то есть с рациональной системой оплаты труда, что будет способствовать определенному количеству и качеству труда в применение санкций за ненадлежащее количество и качества которого будет недостаточно. Сотрудники организации являются ее основным капиталом, поскольку они влияют на достижения, и успех целей организации. Следовательно, чтобы сотрудники достигали целей, существующие в организации необходимо, сделать так чтобы, в первую очередь, организация простимулировала сотрудников. Система должна быть проста, чтобы каждый сотрудник мог знать за какие заслуги они могут получить поощрения и в каком размере, в противном случае, сложная система будет лишь препятствием. Менеджер должен наблюдать за деятельностью сотрудников, не оставлять это без внимания и поощрения. Это считается одним из лучших средств, с помощью которых может быть достигнута мотивация стимулирования. Стимуляция является процессом использования различных стимулов для мотивации людей, где стимулы играют роль рычагов, вызванных действием определенных причин. В качестве стимулов могут служить отдельные предметы, обещания действия других людей, обязательства и возможности, а также многое другое, что можно было предложить человеку в качестве компенсации за его действия или что бы он хотел получить в результате определенных своих действий. Люди реагируют на стимул не всегда сознательно. Для некоторых стимулов, реакция на них может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на специфические стимулы не одинаковы для разного рода людей. Таким образом, сами по себе они не имеют стимулов к абсолютному значению или смыслу, если люди не обращают внимание на них. Допустим, в контексте реформы денежных валют, когда в большинстве случаев ничего нельзя было приобрести за деньги, заработная плата, и валюты в целом утратили свою роль стимулов и могли быть использованы в очень ограниченном объеме в управлении людьми.

В управленческой практике одной из самой популярной формы стимулирования является материальное стимулирование. Роль этой формы стимуляции чрезвычайно высока. Тем не менее, важно учитывать ситуацию, в которой материальные стимулы ослаблены, и пытаться избегать преувеличения данных возможностей, потому что человек имеет очень неоднозначную и сложную систему потребностей, приоритетов, способностей и целей [41, с.208].

Таким образом, данное продвижение стремится мотивировать сотрудника для эффективной и качественной работы, которая не только покрывает расходы работодателя (предпринимателя) для организации производственного процесса труда, но и позволяет получить незначительную прибыль. В то время как прибыль – не только находящаяся в кармане работодателя (предпринимателя), и используемая для выплаты налогов в федеральный и местный бюджеты, а также в расширение производительности компании.

Социально-психологические методы, основанные на средствах осуществления управленческих действий для персонала, составленных на использовании законов социологии и психологии. Предметом воздействия этих методов являются группы людей и частные лица. Масштабы и условия этих методов делятся на две важные группы: методы социологические, относящиеся к группе людей и их взаимодействию в процессе производства (внешний мир человека); методы психологические, которые влияют целенаправленно на личность человека (или его внутренний мир).

Это деление весьма условно, так как в современном человеке существуют производительные качества, не всегда действующие в изолированном мире, а по психологии разных людей в группе.

Социологические методы имеют одну из главных ролей в управлении персоналом, они могут обозначать направление и место сотрудников в коллективе, выявлять самых активных и поддерживать их одобрением, чтобы мотивация людей была связана с итоговыми результатами производства, также обеспечить результативным общением, и найти конструктивное разрешение конфликтов в команде.

Социальное планирование устанавливает порядок социальных критериев и целей, выработку социальных актов (жизненный уровень, заработную плату, потребность в жилье, условия труда и т.д.), а также цели и достижение социальных результатов.

Психологические методы занимают одну из главных ролей в работе с персоналом, так как они существенно влияют на поведение персонала, получают нужный результат и психологический настрой.

Такие методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. е. когда считаются направленными на конкретное лицо служащего или рабочего и, как в большинстве случаев, строго направленные на персону и индивидуальны. Ключевой особенностью считается позыв к внутренней составляющей индивида, его личности, особенностям, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренние потенциальные качества индивида, направленных на разрешение исключительных проблем организации.

Психологическое планирование направлено на работу с персоналом по формированию эффективного психологического состояния сотрудников организации. Разработанный на концепции необходимости общего развития личностных характеристик человека, устранения ими отрицательных ритуалов коллектива, который по разным причинам отстает в развитии. Психологическое планирование подразумевает под собой выбор при

развитии целей, эффективность критериев, методы планирования, разработку психологических методов, нормативов, психологический климат и подведение итогов конечного результата. К основным моментам психологического планирования можно отнести:

- Составление команд («подразделений») в основе которых лежит психологическое соответствие работников;
- Психологический климат в коллективе («комфортабельность»);
- Формирование индивидуального интереса сотрудников, через систему мотивации, отталкиваясь от интересов организации;
- Сведение к минимуму психологические конфликты (скандалы, обиды, стрессы, раздражения);
- На основе психологической ориентации развитие карьеры;
- Увеличение умственных способностей сотрудников организации также уровень их образования;
- Формирование корпоративной культуры включающих нормы поведения и образы идеальных сотрудников.

Таким образом, социально-психологические методы являются оптимальным вариантом для разработки благоприятной атмосферы внутри организации, сотрудник не должен чувствовать себя лишним среди общего механизма предприятия, от которого зависит деятельность и результативность предприятия. Партисипативное управление (управление организацией), можно допустить в рамках социально - психологических методов, что дает сотруднику чувство участия реализации, и является очень важным для человека в целом. Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулировка профессионального психологического обслуживания в организации, состояло из социальных психологов [43, с. 570].

В заключение следует отметить, что большинство руководителей малых компаний предполагают, что стимулирование сотрудников и экономические методы мотивации достаточны для создания наиболее

эффективного плана мотивации. Безусловно, экономические методы – это мощный способ для создания плана мотивации, но результат от их использования зачастую оказывается неполным и не приводит поставленных задач к конечному результату. Параметры малого предприятия дают большие возможности для реализации модели мотивации каждого сотрудника, как социально - психологических методов, так и экономических, но следует отметить, что нужно опираться на потребности человека, добиваться от плана мотивации того, чтобы он максимально подстраивался под эти потребности.

## **2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РЕСПЕКТ»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности организации ООО «Респект»**

Компания Респект берет свое начало с 2000 г. и на протяжении всего времени работает над качеством выпускаемой обуви и аксессуаров. Производство обуви собственной торговой марки «Respect» было разработано на основании первой обувной фабрики в городе Санкт-Петербург.

Вся обувь «Респект» изготавливается на лучших фабриках Китая, Португалии, Словении, также представлены марки турецкой обуви. Несмотря на это данный продукт остается российским - дружная команда технологов, модельеров, и дизайнеров создает обувь Respect, делая ее уникальной, также учитывают одни из последних модных тенденций, предложения и идеи европейских домов мод и климатические условия в России, и что не менее важно следят за качеством обувной продукции.

В перспективе данной компании является развитие не менее успешного бренда Respect, встречаемого на территории всей России и за ее пределами.

ООО «Респект» является розничной сетью по производству обуви и аксессуаров, которая реализуется через филиалы по всей России. Магазины «Респект» уже открыты более чем в 20 городах и является одной из самых успешных и узнаваемых компаний по продаже обуви и аксессуаров [36].

Организационно-правовая форма деятельности компании – «Общество с ограниченной ответственностью».

Цель компании – привлечение как можно больше покупателей к фирменной обуви и аксессуарам. Для этого компания постоянно работает над расширением ассортимента не только обуви, но и аксессуаров.

Ассортимент компании – это выпуск качественной мужской и женской обуви, а также наряду с обувью, представлен широкий ассортимент сумок и различных аксессуаров (платки, шарфы, ремни). С наступлением осенне-зимнего сезона, магазины компании предлагают такие аксессуары как зонты и перчатки. Так же в продаже всегда имеются сопутствующие товары для обуви (различная косметика по уходу за обувью, ложки, сушилки и т.д.).

Для привлечения потока покупателей, компания проводит различные акции внутри магазинов по всей России, присутствует бонусная программа для покупателей – дисконтная система. Одной из самых популярных акций является межсезонная распродажа обуви, где обувь можно приобрести со скидкой до 70%, это является одной из самых стимулирующих акций в магазине, в связи с чем, привлекается более широкий поток покупателей.

Организационная структура управления-линейно функциональная.

Руководит магазином управляющий, в его подчинении – администратор магазина, продавец-кассир, продавец. Всего в штате 8 человек. Управляющий, администратор, 2 продавца-кассира, 4 продавца. График работы – посменный. В выходные дни, в связи с увеличением потока покупателей, на работу выводится весь штат. К работе управляющего магазином, предъявляются достаточно высокие требования, одни из которых это разносторонние знания, большой опыт по всем сферам деятельности и функциям управления, осуществляемыми над подчиненными работниками. К обязанностям управляющего относятся: осуществление организационной работы всего штата, распределение плана продаж между сотрудниками, составления рабочего графика сотрудников, проведение систематических тренингов среди сотрудников внутри магазина, составление и отправка, заявок на косметику и сопутствующих товаров для обуви, прием и проверка поставки товара.

Схематически структура управления представлена на рис. 1.

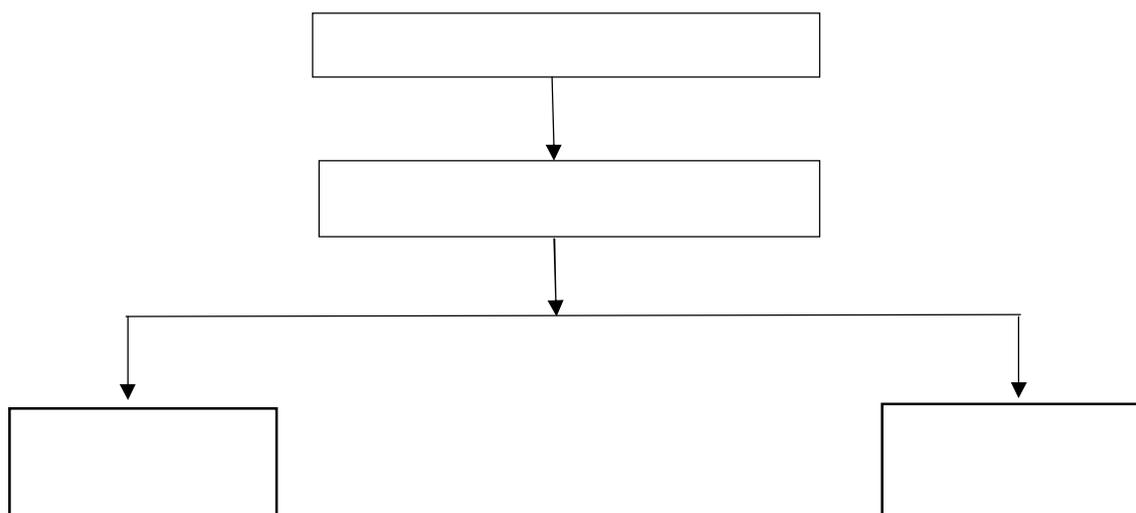


Рисунок 1 – Структура управления ООО «Респект»

Деятельность организации отображается в виде системы показателей, которые в свою очередь, отражают состояние бюджетного капитала компании в процессе его кругооборота.

Для наиболее полной оценки деятельности предприятия необходимо рассмотреть ряд финансовых показателей, которые позволяют дать более точную и подробную оценку финансового состояния компании. Основные показатели деятельности компании ООО «Респект» приведены в табл. 1.

Таблица 1

Показатели Деятельности компании ООО «Респект»

Наименование показателей	2015	2016	2017	Темп роста. %	
				2015/2016	2016/2017
Выручка от продаж, тыс. руб.	7800	8200	9400	105	115
Среднесписочная численность	8	8	8	-	-
Фонд оплаты	1920	2400	2688	125	112

труда, тыс. руб.					
Затраты, тыс. руб.	3160	4600	6280	145	136
Прибыль, тыс. руб.	4640	3600	3120	77	86
Рентабельность продаж, тыс. руб.	0,59	0,43	0,33	72	76

В данной таблице 1 представленные показатели, свидетельствуют о том, что выручка от продаж в 2016 г. составила 8 млн. 200 тыс. рублей, что на 400 тыс. рублей (10 %) больше, чем в 2015 году. Данный показатель в 2017 году возрос на 1 млн. 200 тыс. рублей, что на 15 % по отношению к 2016 году.

Также, как видно из таблицы 1, за период с 2015 г. по 2017 среднесписочная численность сотрудников не увеличивалась. Это связано с тем, что штат сотрудников, остается неизменным, даже при увольнении работника, так как на замену работника, приходят новые кадры, благодаря существующему в компании кадровому резерву.

За 2015 год по отношению к 2017 году наблюдается рост фонда оплаты труда с 1 млн. 920 тыс. рублей до 2 млн. 688 тыс. рублей, что составило 14 %. Данные показатели обоснованы на увеличении средней заработной платы сотрудников, а также выплат дополнительных премий.

Вместе с этим, значительно возросли затраты на новое оборудование, в связи с расширением ассортимента товара, повышения арендной платы, а также затрат на рекламу, повышения налогов и прочее. С 3 млн. 160 тыс. рублей в 2015 году до 6 млн. 280 тыс. рублей, что составило 20 %.

Несмотря на эти показатели, компания остается в 2017 году в прибыли, хотя она и значительно снизилась по отношению к 2015 году на 67 %.

В целом, за исследуемый период, наблюдается рост всех экономических показателей, за исключением показателей прибыли и рентабельности продаж.

Чтобы увеличить прибыль организации, следует повысить приток новых покупателей за счет отзывов и рекомендаций, проведения стимулирующих покупки рекламных акций [20, с. 50-57].

Далее приведем анализ состава и структуры персонала организации, для этого используем ряд показателей, приведенных в таблице 2.

Таблица 2

Состав и структура состава персонала в ООО «Респект»

Показатель	Критерий	2015 г.	2016 г.	2017 г.
		кол.-во чел.	кол.-во чел.	кол.-во чел.
По полу:	женщины	8	8	8
По возрасту:	От 20 до 25 лет	3	6	7
	От 26 до 35 лет	5	2	1
По стажу работы:	До 1 года	5	2	1
	От 1 года до 2 лет	2	5	6
	От 2 до 5 лет	1	1	1
По уровню образования:	Неоконченное высшее	7	7	6
	Высшее	1	1	2

Из данных таблицы 2 можно заметить, что средний возраст работников – 25 лет. По стажу работы произошло увеличение числа работников с небольшим стажем от 1 года до 2 лет, по сравнению с 2015

годом. Количество работников со стажем более 2 лет осталось неизменным, это связано с тем, что большой опыт работы имеется только у управляющей магазином. Неоконченное высшее имеют большинство сотрудников, в основном это студенты, параллельно получающие высшее образование в данный период.

Проанализируем динамику текучести кадров в организации с использованием исходных данных движения персонала за 2015 по 2017 гг. которые представлены в таблице 3.

Таблица 3

Показатели движения персонала в ООО «Респект» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
Среднесписочная численность персонала	8	8	8
Принятые работники	2	2	3
Уволенные работники	2	2	3

Полученные данные по движению персонала в ООО «Респект» отразим в табл. 4.

Таблица 4

Анализ динамики текучести персонала в ООО Респект за 2015-2017

гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
				2015/2016	2016\2017
Коэффициент выбытия (Кв)	0,25	0,25	0,38	100	152
Коэффициент	0,25	0,25	0,38	100	152

приема (Кп)					
Коэффициент стабильности(Кс)	0,5	0,5	0,27	100	54
Коэффициент текучести (Ут)	0,25	0,25	0,38	100	152

В результате полученных данных видно, что коэффициент выбытия остался прежним 1:1 за период 2015/2016 гг. и составил – 0,25, а по отношению 2017 года к 2016 повысился на 152%. Коэффициент приема персонала за период с 2016/2015 года остался без изменений 1:1, а в отношении 2017/2016 гг. повысился на 152%. Благодаря наличию кадрового резерва. Из этого можно сделать вывод, что коллектив организации ООО «Респект» стабилен в своем движении, динамика коэффициента стабильности составила 100 % в 2016 году по отношению к 2015 году, а по отношению 2017 года к 2016 году 54%. Текучесть персонала с 2016 по 2017 год возросла на 152%. Таким образом, численность коллектива ООО «Респект» остается прежней, но вместе с тем текучесть персонала остается нестабильной.

Исходя из этого, среднесписочная численность на момент проведения данного анализа составила 8 человек, коллектив достаточно молодой – средний возраст 25- лет. Все сотрудники имеют высшее образование или получают его в скором времени. Необходимо отметить, тот факт, что при снижении стабильности коэффициента текучести персонала для любой предпринимательской компании – признак имеющихся проблем, поскольку нежелание сотрудников работать в компании является серьезной предпосылкой для изменения организационного характера деятельности. Поэтому следует регулярно проводить анализ возможных причин увольнения сотрудников компании. Предупреждать реальные увольнения работников основывающихся не только на анализе стимулов в уже состоявшихся увольнениях, но и по данным мотивации потенциальной текучести – т.е.

готовность работников сменить данное место работы. Такой подход будет соответствовать принципам опережающего управления. [38, с.752].

Следовательно, руководству компании «ООО Респект» необходимо контролировать данные показатели и стремиться к стабильности, не допуская их снижения. Только знание факторов потребностей своего персонала, неуверенности их в своей защищенности, причинах недовольства, поможет сохранить руководителю, свой полноценный и стабильный коллектив, который в свою очередь, будет приносить хорошие результаты для достижения поставленных перед организацией целей.

## **2.2 Анализ системы мотивации стимулирования на предприятии ООО «Респект»**

Основная цель исследования существующего плана мотивации и поощрения сотрудников в ООО Респект – это разработка новых систем мотивации и необходимых для нее ресурсов, их новое и качественное формирование: от создания системы мотивации до определения вариантов личной мотивации индивидуальных работников.

Рассмотрим подробно каждую группу способов поощрения.

В управлении сотрудников ООО Респект используются данные методы:

1. Административно - организационные методы управления: координация взаимосвязи персонала с помощью служебных приказов и распоряжений; при управлении текущей деятельности производства следует применять властную мотивацию, то есть издавать приказы, отдавать распоряжений и указаний.

2. Экономические методы управления: финансовое поощрение деятельности сотрудников предприятия, как основная зарплата; утверждённые «бонусные» в каждом месяце, за выполнение плана продаж.

Главным упором в системе поощрения сотрудников являются материальные способы поощрения. Оплата труда – ценный инструмент стимулирования добросовестной работы.

Зарплата сотрудников состоит из премиальных выплат и должностного оклада, который составляет 12 тыс. руб. Люди привыкли к тому, что заработная плата выплачивается без задержек два раза в месяц, что уже по-своему является стимулом к труду, каждый сотрудник уверен в своем стабильном положении.

Вознаграждение состоит из двух частей:

- простой повременной оплаты;
- премиальной части вознаграждения.

Премиальные оплачиваются каждый месяц, имеют цель, как вознаграждение за добросовестное и качественное исполнение своей трудовой деятельности. Установление месячных планов – и есть показатель премирования. Главной договоренностью начисления премиальных сотрудников является полное исполнение всех трудовых обязанностей, которые предусмотрены законодательством о труде, должностными инструкциями и правилами внутреннего распорядка. Премиальные на предприятии не всегда являются фиксированными, а зависят от личного упорства, поэтому работники достаточно стимулированы к стремлению делать большее для своего предприятия, что и входит в их должностные обязанности.

Случаи, при которых могут частично или полностью лишены премии: невыполнение личного плана, причинение финансовых убытков компании, нанесение вреда репутации, ненадлежащее исполнение своих трудовых обязанностей, не выполнение плана продаж. Индивидуальный размер уменьшения премиальных определяется руководством зависит от последствий, а также характера упущений.

3. Социально-психологические методы управления: с помощью формирования стандартов обслуживания можно развить чувства

принадлежности у сотрудников компании; поощрение деятельности сотрудников при помощи социальных гарантий (оплачиваемые отпуска, выплаты пособий, больничные листы).

Оптимизацию организации рабочего места можно также отнести к средствам социально-психологического стимулирования: обеспечение необходимой оргтехники, оборудованием, мебелью. В компании всегда положительно приветствуют желание к обучению, к улучшению знаний. Руководство оплачивает обучение за счет компании.

Рассмотрим дополнительные методы мотивации в организации ООО «Респект», представив их в виде таблицы 5.

Таблица 5

Дополнительные методы мотивации в ООО «Респект»

Мотивация	Премии
Выполнение сотрудником своего личного плана по истечении месяца	Добавка к зарплате в размере 2000 рублей
Постоянно действующий метод стимулирования в компании	Сотрудник отработавший в компании более полугодом, отправляется на курсы повышения квалификации в другой город, где проводятся различные тренинги по обучению персонала.

<p>Ежегодное повышение категории сотрудников</p>	<p>Каждый год проводится аттестация сотрудника в виде письменного теста.</p> <p>За успешное выполнение теста продавцу присваивается «продавец 2 категории»</p> <p>Имея 2 категорию продавец ежемесячно получает надбавку к ЗП в размере 1000 рублей</p> <p>Через год сотрудник сдает тест на присвоение 1 категории</p> <p>Имея 1 категорию продавец получает ежемесячную надбавку в размере 3000 руб.</p> <p>За невыполнение личного плана продаж в течении 6-ти мес., с продавца снимается категория</p>
--	--

Таким образом, мы видим преобладание экономических методов мотивации над социально-психологическими.

Для того чтобы разработать эффективную систему мотивации персонала, нам необходимо прежде всего сделать анализ текущего уровня мотивации. Для этого в компании «Респект» было проведено тайное анкетирование.

(приложение А)

Было опрошено 100 % персонала, не занимающих руководящие должности.

Цель анкетирования: выяснить, какие аспекты мотивации наиболее значимы для сотрудников, и что бы они хотели видеть в данной организации для дополнительного стимулирования успешной деятельности.

Результаты опроса показали, что работа в данной компании, нравится, но 51,4% респондентов не удовлетворены уровнем доходов, и достойная заработанная плата является определяющим фактором для 77,1% рабочих.

75,7% сотрудников компании не собираются менять работу в ближайшее время. Тем не менее, если бы им пришлось сменить работу, то

30,6% респондентов предпочли бы покинуть компанию из-за низкой заработной платы. Подавляющего большинство респондентов 75% имеют доход от 18 до 26 тысяч рублей ;25% имеют доход до 20 тысяч руб.

Следует отметить, что в данном блоке исследования подавляющее большинство сотрудников, а это (92,4 %) обозначили, что заработная плата в компании является основным источником их доходов.

На вторых и третьих местах самыми важными факторами были названы "возможность получения социальных льгот" (40%) и "возможность долгосрочных отношений с работодателем» (30%)

Что касается возможностей для карьерного роста сотрудники опроса определили, что понятие карьеры работников, в первую очередь связано с ростом благосостояния (самое большое число ответов), развитие карьеры и чувство уверенности и стабильности (на втором и третьем местах по количеству ответов).

Также в одном из вопросов было предложено распределить, факторы мотивации которые были наиболее значимы для них на текущий момент, или в каких областях хотели бы видеть изменения в будущем. В список были добавлены одни из распространенных критериев выбора компании. Нужно было выбрать 5 факторов (вопрос №39).

Как можно заметить с большим отрывом фактор "психологическая атмосфера, коллектив", был выбран подавляющим большинством голосов - 88%. " Надежность компании, стабильность" важно для 58% респондентов. "Возможность реализовать свои навыки и знания» и «Финансовая мотивация» имеет важное значение для 77,1%. «Уважение к руководству» 46%, «развитие динамики компании» 35%, «конкурентоспособность компании» 30 %, «перспектива устроить карьеру, чтобы продвигаться по карьерной лестнице» 42%, «комфорт рабочего места в целом» 34,5%.

20% работников хотели бы иметь гибкий график работы.

Наименее важным фактором посчитали "близость работы к дому» составляет 10%.

73,4 % сотрудников считают, что мотивация может быть наиболее развита.

Полученные результаты, наиболее важных факторов мотивации для сотрудников, можно представить в виде диаграммы (рис. 2)

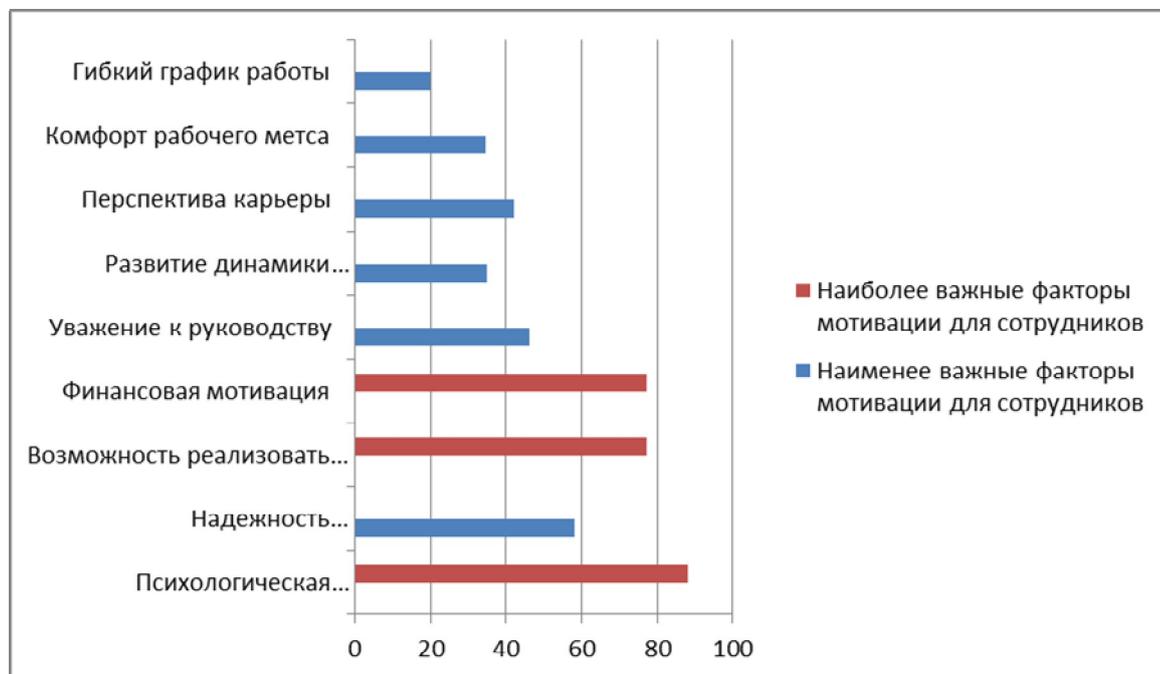


Рисунок 2 – Диаграмма распределения факторов мотивации по степени важности для сотрудников ООО «Респект».

Почти 80% респондентов отметили, что в последнее шесть месяцев оценка уровня мотивации и стимулирования персонала в компании не проводились.

Также был проведен опрос, в котором исследовалось удовлетворенность труда персонала компании на текущий момент (приложение Б).

Необходимо было распределить 100 баллов по 10 сферам. Это означает, что чем больше количество баллов отдано одной области, тем больше именно эта сфера в компании удовлетворяет сотрудника. Если какая-либо сфера совсем не удовлетворяла, то нужно было отдать ей 0 баллов. В опросе принимало участие 7 человек (2 кассира и 5 продавцов) и были получены следующие результаты, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6

Результаты опроса персонала ООО «Респект» на предмет удовлетворенности своей трудовой деятельностью.

Сфера	Общее количество баллов	Доля, %
Коллектив	67	9
Организация и руководство	52	7
Деятельность	66	9
Зарплата	74	10
Развитие в организации	63	9
Стабильность	86	12
Социальный пакет	75	10
Комфорт рабочего места	94	13
Оценка достижений	63	9
Режим работы	90	12
Итого	700	100

Данные результата опроса направленные на удовлетворенность своей деятельности сотрудников, в компании ООО Респект показывают нам, что основным мотивирующим фактором для них является комфорт рабочего места 94 балла (13 %). Также значительный процент получили такие сферы как «режим работы» (12%) и «стабильность» (12%). Одним из главных критериев в любой организации является «зарплата», но устраивает сотрудников в данной компании лишь на 10% как и «социальный пакет» 75

баллов (10 %). На это следует обратить внимание в первую очередь, при разработке новой и эффективной системы материального стимулирования

Так же не высокий балл получила сфера «развитие в организации» – 63 балла (9%), сотрудники не видят своего развития в компании и возможность дальнейшего карьерного роста.

«Коллектив» 67 баллов устраивает персонал на (9%) «оценка их достижений» набрало чуть меньше баллов 63(9%), «деятельность» ценится 66 баллов (9%), «организацию и руководство» персонал оценил в 52 балла (7%), что в свою очередь говорит о том, что руководитель не использует «личного подхода» к сотрудникам

По данным таблицы 6, построим диаграмму, из которой наглядно видно процентное соотношение сфер в области трудовой деятельности персонала, которые в большей или меньшей степени удовлетворяют ООО «Респект» (рис. 3).

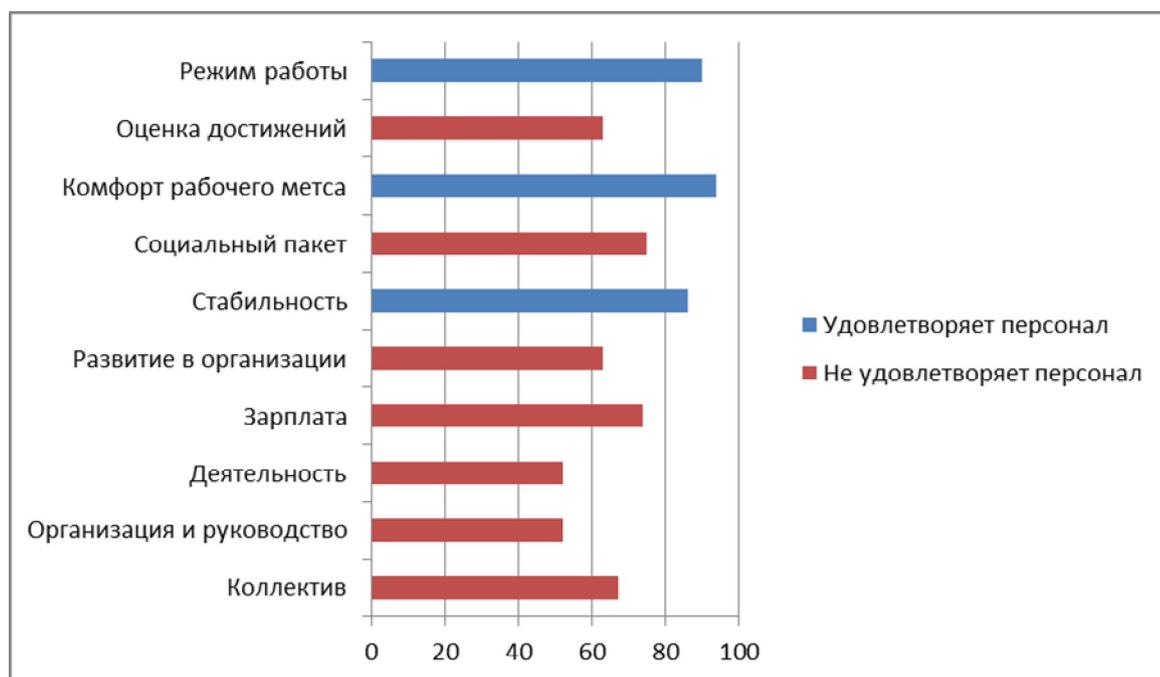


Рисунок 3 – Диаграмма удовлетворенности персонала своей деятельностью в ООО Респект на текущий момент.

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ООО Респект можно сделать вывод, что система стимулирования

персонала нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций менеджмента.

### **2.3 Основные проблемы и направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Респект»**

В рамках данного исследования был проведён анализ системы мотивации, функционирующей в ООО «Респект». Данный анализ показал несколько основных недостатков системы. Первым отрицательным моментом является недостаточная степень удовлетворённости работника размером выплачиваемой ему премии и заработной платы. Вторым недостатком можно назвать, отсутствие благоприятного климата в коллективе. Третий отрицательный момент связан с тем, что в действующей системе мотивации в малой степени учитываются социальные льготы для персонала. Ряд других недостатков, выявленных при анализе, включает в себя мало эффективность действующей системы коммуникаций на предприятии, систематически возникающие конфликтные ситуации между работниками и отсутствие командного духа, что отрицательно сказывается на производительности труда в организации. Также не уделяется должного внимания развитию корпоративной культуры, в то время как работники готовы самосовершенствоваться, постигать новое, эффективно работать для достижения целей всего предприятия.

Результат анализа системы мотивации на предприятии ООО «Респект» привел к выводу о необходимости развития нескольких направлений мотивации труда персонала:

- осуществление организационно-административной деятельности компании в целях развития единых для всех сотрудников норм, правил и ценностных приоритетов. Данное направление можно реализовать с помощью устава организации, использования демократического стиля,

прозрачных принципов организации и управления, должностных инструкций, разработка положений о заработной плате и о выплате премии. С помощью данного направления мотивации труда можно достичь общих для всей компании целей и задач, а также добиться согласованности действий сотрудников, их заинтересованности в деятельности, а также материальных стимулов.

- осуществление справедливой оценки труда, то есть применение более совершенных экономических методов. Инструментом в реализации данного метода может служить создание такой системы оплаты труда, которая будет зависеть от конкретных результатов, личных достижений работника, его выработки.

- формирование мотивации с не денежной точки зрения. Сюда включаются возможность продвижения сотрудника по карьерной лестнице, награждение за отличные результаты. Данное направление можно осуществить при помощи создания положений о не денежном стимулировании, проведения всевозможного рода опросов и анкет, тестов, организации обучающих занятий со специалистом, развития корпоративной культуры, сглаживания конфликтов между сотрудниками на предприятии, а также развития единого командного духа для достижения совместных целей.

Таким образом, можно утверждать, что в организации ООО «Респект» для более эффективной работы всего персонала важным условием является реализация различных мероприятий, которые окажут влияние на действующую на предприятии мотивационную систему. Подробнее на этом мы остановимся в следующей главе данного исследования [18, с 524].

### **3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «РЕСПЕКТ»**

#### **3.1 Определение требований к проекту совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала для ООО «Респект»**

Анализ мотивации персонала предприятия ООО «Респект», проведённый во второй главе настоящего исследования, выявил в результате определенную степень неудовлетворенности сотрудников. Также был проведён анализ ценностей сотрудников, благодаря которому мы выясняли, что главными факторами для них является: психологическая атмосфера, коллектив, финансовая мотивация, соц. пакет.

Для повышения эффективности системы мотивации на предприятии важным моментом является проведение мероприятий, которые приведут к совершенствованию действующей системы мотивации в данной организации. Необходимо как можно более полно устранить все отрицательные факторы, способствующие возникновению недовольства среди персонала, а также причины, приводящие к негативным последствиям всей компании. Следствием этого станет повышение уровня мотивации сотрудников организации.

Дата начала проекта – 01.09.2017, а дата окончания проекта – 01.12.2017.

Целью данного проекта стала разработка инновационной системы мотивации работников компании ООО «Респект».

Итак, анализ показал, что методы социально-психологического, и экономического управления персоналом на исследуемом предприятии применяются не в полном объеме. Наиболее развиты методы административно-организационного характера.

В качестве базиса организационного управления на предприятии используются регламентирующие труд работников нормативные документы. Сюда включены распорядок дня в организации, уставное расписание и структура деятельности в компании [9, с.46-55].

С помощью непосредственного административного регулирования осуществляется весь процесс управления персоналом, в котором основным моментом является принятие во внимание работниками правил внутреннего распорядка компании, а также требований нормативных документов.

Влияние на сотрудников ООО «Респект» распоряжений руководства происходит за счет воздействия на них различных инструкций, приказов, указаний, и соответственно, контроля их исполнения.

То есть в основе управления лежат методы, с помощью которых руководство компании воздействует на работников, которые, в свою очередь, подчиняются различным правилам и нормам осуществления деятельности. Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что в ООО «Респект» успешно функционирует система управления, основой которой являются административно-организационные методы управления, оказывающие положительное влияние на работников компании.

Тем не менее, анализ показал и отрицательный момент, а именно отсутствие на предприятии тех документов, которые бы в полной мере могли регулировать все детали в системе оплаты труда сотрудников компании.

Поэтому основное внимание нами было сосредоточено на предложении разработки нескольких важных на наш взгляд положений, к которым относим положение об оплате труда работников, положение о назначении и выплате премий и положение о возможности карьерного роста персонала. Повышение квалификации сотрудников необходима для повышения производительности труда, а в следствии и размера заработной платы. Также необходимо разъяснить сотрудникам какие цели и какую политику в целом ведет компания; выяснить какие формы социальной защищенности персонала необходимо внедрить в компании.

Например, с помощью положений об оплате труда и о назначении премий будет открываться возможность предотвращения конфликтов, возникающих в организации во время выплаты различного рода материальных вознаграждений [8, с.128].

Для того, чтобы усовершенствовать систему мотивации компании ООО «Респект», необходимо учитывать также производительность труда персонала и уровень дохода предприятия в целом.

Как уже было отмечено ранее, важнейшим стимулом является выплата зарплаты и премий. Но сработает данный вид стимулирования только в том случае, если за ним будут закреплены нормативные акты регулирования всей системы материальных выплат на предприятии.

И если в организации будут составлены положения об оплате труда и о назначении и выплате премий, то эффективность системы мотивации компании безусловно повысится. Хотелось бы подчеркнуть, что разработанные положения не должны носить лишь формальный характер, их необходимо применять на практике, то есть руководствоваться этими положениями при назначении и выплате заработной платы и премиальных средств работникам. Также немаловажно, чтобы в обновленной системе мотивации труда в полной мере учитывались влияющие на производительность труда всевозможные факторы.

Зарплата имеет очень важное значение для любого работника. Зарплата – это вид материального (экономического) стимулирования. Если назначение заработной платы работника ему понятно, а сама процедура является «прозрачной», тогда для данного работника зарплату можно назвать стимулом. Каждый сотрудник компании имеет право знать о причинах понижения, повышения заработной платы, либо о ее неизменности.

Во ходе исследования было проведено анкетирование, с помощью которого нам удалось установить и подтвердить, что в ООО «Респект» мощным фактором мотивации труда является заработная плата. По этой причине важной задачей является проведение дифференциации размеров

оплаты труда сотрудников. Стимулирующее воздействие зарплаты очевидно. Но кроме этого, зарплата должна справедливо назначаться в зависимости от результатов деятельности каждого работника. Если говорить о выплате премий, то премии нужно начислять исходя из вклада сотрудника в увеличение дохода организации в результате своей успешной деятельности, а также за выполнение работы выше нормы. Не должно быть и такого явления, как уравнивание премиальных выплат всем работникам компании [10, с.378].

Отметим, что для работников компаний в Российской Федерации характерно ожидание компенсационных и льготных выплат. Что касается ООО «Респект», то на данный момент организация не в состоянии обеспечить своих сотрудников всевозможными выплатами. Это отрицательно сказывается на всей системе мотивации труда. К таким выплатам относятся новогодние подарки для детей работников компании, оплата части стоимости путевок в детские лагеря или санатории, страховые выплаты и т.д.

Кроме материальных видов мотивации в организации слабо развита и система нематериальных видов мотивации труда, к которым можно отнести вручение грамот, возможность продвижения по карьерной лестнице специалистов. Хотя известно, что в интересах любого руководителя сделать так, чтобы персонал был замотивирован в своем труде. Причем важным является абсолютно каждый сотрудник, поскольку итоговая результативность всей организации складывается из результатов труда каждого работника, а в деятельности любого работника важнейшим моментом являются личные способности и внутренний потенциал человека.

Совершенствование системы нематериальной мотивации труда в компании может осуществляться как в короткие сроки (например, применение наградений грамотами), так и в длительный период времени (сюда входит, например, продвижение в карьере или самореализация персонала). Поэтому в последнее время все чаще можно слышать о таком инновационном методе, как коучинг. Названный метод позволяет

развиваться и совершенствоваться не только отдельным людям на предприятии, но и всей компании в целом. Коучинг является важным методом мотивации, поскольку способен оказывать влияние на осознание работниками своего дальнейшего продвижения в карьере, возможности развиваться и получать новые знания.

Коучинг подразумевает также и такие факторы нематериальной мотивации, как хорошие взаимоотношения с коллегами, возможность признания, успешной карьеры, выполнение поставленных задач с интересом, радостью, легкостью.

С помощью коучинга руководитель может также организовать отбор на какую-либо должность, что также может послужить хорошим средством мотивации работников.

Необходимо остановиться также и на еще одном немаловажном моменте, а именно анализе социально-психологических методов мотивации. Анализ показал, что корпоративная культура в компании плохо развита, отсутствует сплоченность коллектива, система управления спорами на предприятии является неэффективной.

Таким образом, на основании изложенного выше подробного анализа можно предложить несколько рекомендаций по совершенствованию систем материальной и нематериальной мотивации труда работников:

1. использовать в равной мере как материальные методы мотивации, так и административно-организационные методы;
2. учитывать вклад в развитие компании каждого сотрудника и его результаты;
3. принимать во внимание потребности работников, в том числе потребность в самосовершенствовании, личном росте;
4. дать возможность раскрытию потенциала каждого сотрудника;
5. создать и поддерживать благоприятный и дружественный психологический климат на предприятии, повышать корпоративную культуру;

6. приводить положительные примеры результативности в целях достижения максимально положительных и выгодных результатов компанией.

7. добавить дополнительные методы мотивации, для получения дополнительных премий.

8. внедрить новый соц пакет.

Итак, мы приходим к выводу о том, что проект по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Респект», разработанный нами, будет способен повысить качество управления персоналом и даст возможность руководству применять в комплексе административные, материальные и социальные методы мотивации. Следующий этап после разработки предложений будет включать в себя процесс реализации новой программы в организации, а после этого будет проведена оценка эффективности программы. Оценивание предложенной программы поможет определить уровень достижения желаемых результатов. Если внедрение программы произойдет успешно, то можно будет говорить о повышении уровня мотивации труда работников в ООО «Респект», а, следовательно, и об увеличении доходов всей компании.

### **3.2 Разработка и внедрение проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Респект»**

Создание программы усовершенствования плана мотивации должно осуществляться на основе следующих принципов: решение настоящих проблем; наиболее оптимальное совмещение организационно-административных и финансовых методов; принцип компенсационной политики компании; экономическая эффективность; способствование развитию творческого подхода и активного поиска дополнительных возможностей для развития компании; создание новых условий социального

пакета; регулирование психологической ситуации внутри компании [12, с. 64].

После формирования существенных принципов усовершенствования плана мотивации и поощрения труда в ООО Респект, следующий шаг – это внедрение и осуществление мероприятий. После чего будет оценена социально-экономическая эффективность поставленного плана и обнаружено достижение желаемого результата. Если введение будет благополучно осуществлено, то осуществление предлагаемых мероприятий даст возможность усовершенствовать мотивацию персонала и поднять эффективность их деятельности, что равным образом подтолкнёт к росту прибыли в малой компании.

1 Повышение роли организационно-административных методов управления. Отсутствие административных средств контроля основывается, на том, что они определяются на достижение заданной результативности, а не на её бесконечный рост, в свою очередь, поощряют исполнительность, а не инициативу.

Характерная особенность прямого влияния – это связь подчиненного и руководителя. Но прямое влияние, в конечном итоге, приводят к бездействию подчинённых, зачастую и к внутреннему недопониманию. Чтобы решить данную проблему нужно использовать наиболее эффективные методы влияния, которые будут выполняться, основываясь на постановки задач и формирования стимулирующих положений. Чем лучше экономическая система стимулирования, тем более конструктивно она должна быть расписана в административных положениях, инструкциях, и тем более понятней она должна быть объяснена до каждого из персонала руководством.

Нужно найти более рациональное соответствие организационно-административных и экономических способов стимулирования сотрудников. Для этого необходимо улучшить следующие программы и положения:

1) Положения о карьере. Структура положения о карьере должна соответствовать кадровой стратегии компании и учитывать личные цели каждого работника, на основе которых разрабатываются мероприятия, способствующие развитию карьеры работника в нужном направлении.

Положения о карьере.

Сегодняшние положения определяют:

- Правила контроля деловой карьерой предприятия
- Инструмент контроля деловой карьеры
- Регламент персонального развития работника предприятия
- Регламент создания и улучшения кадровых ресурсов

Упорядочивает ответственность всех сторона при формировании контроля карьерой.

Функции данного положения:

- Развитие методики контроля карьеры сотрудника
- Конкретизация, классификация плана контроля карьеры
- Создание поэтапных способов контроля карьеры и установление ответственных за процедуру каждого шага

2) Можно установить некоторые ключевые требования, которым должно соответствовать формирование программы обучения сотрудников:

1. Необходимо, чтобы программа удовлетворяла конкретной цели бизнеса компании.
2. Программа должна состоять из рациональных учебных целей.
3. Программа формируется так, чтобы предыдущие цели должны быть выполнены в кратчайшее время с минимальными затратами и усилиями.
4. Программа создаётся так, чтобы она соответствовала принципам педагогического дизайна, учитывая особенности обучения взрослых.
5. В программу должны быть включены инструменты, с помощью которых можно будет измерить и дать объективную оценку.

Вместе с тем, в материал учебного плана должны учитываться: Расположение конкретного учебного плана в целом комплексе отведённого на определённое время, или для конкретных слушателей среди персонала, должно быть ясно определено.

- Целостный подбор материалов, его систематичное, логическое изложение.

- Способы и типы осуществления обучения должны быть созданы, учитывая цели программы, интересы и потребности всех стороны, специфики плана обучения.

2) Подведение до сотрудников собственного производства определённых целей конкретного этапа и планов их реализации. Каждый из персонала должен осознавать, что от его деятельности зависит результативность всего подразделения или же всего предприятия. Информация по успеху целей должна быть указана на ежедневном стенде с указанием процентов выполнения плана.

3) Профессиональный и карьерный рост зависит от предоставленной работникам работы. Большая значительность деятельности повышает ответственность и самостоятельность сотрудника.

4) Выполнение проверки исполнения требований по работе руководства, настоящее поручение работникам истинных прав и ответственности, затягивание в творческую деятельность коллектива. Если сотрудник участвует в делах предприятия, заинтересован в работе и при этому получает удовольствие от процесса, то и работать он будет с наибольшей производительностью [6, с.25-31].

## 2. Улучшение экономических способов контроля.

Целью системы оплаты труда и мотивации труда в ООО «Респект» является заинтересованность работников в денежной стороне, благодаря чему эти работники будут способны достигать выдающихся результатов своей деятельности, прежде всего, в увеличении товарооборота, причем культура обслуживания клиентов в торговле повышается, а вместе с ней

производительность труда и эффективность процесса торговли, научно-технический прогресс начинает идти более быстрыми темпами, а в применении как материальных, так и трудовых ресурсов происходит заметное улучшение. Когда у работников присутствует интерес к достижению высочайшего результата своей работы, то и деятельность их будет более эффективной, а также за свои старания и труды они получают хорошие вознаграждения. В компании действует такая форма оплаты труда, как повременная. Применение такой формы позволяет каждому работнику получить гарантии для того, чтобы иметь возможность обеспечить себя [5, с.761]

Нормативные документы компании определяют зарплаты, премии, надбавки, либо другие денежные выплаты, стимулирующие персонал на ответственное и качественное выполнение работы.

Установление положений о поощрении и оплате деятельности труда, должны быть донесены до каждого работника и показывать определенные формы выплат труда, используемые для определённых специалистов предприятия, суммы и проценты поощрительных выплат, годовые выплаты и так далее. Положения о премировании и об оплате труда должны включать: единые положения, параметр форм выплат зарплаты, премиальных; факторы выплат зарплаты, установление назначенной премии и зарплаты; список показателей, из-за которых премиальные не назначаются.

Премия – это компенсация не только каждодневной трудовой деятельности, но и показатель профессионализма и эффективного труда, лучшей организации процесса, что дает возможность сотруднику достичь дополнительных трудовых результатов [7, с.361].

Сейчас ООО «Респект» должно сделать всё возможное для удержания политики предприятия на таком же уровне, а если возникнут какие-либо проблемы под воздействием некоторых факторов, то задачей его является быстрая и правильная реакция. Когда работники компании начинают привыкать к действующей, уже устоявшейся политике стимулирования

труда, то даже при незначительных изменениях у работников есть риск разочарования в своей компании. По этой причине любая система нуждается в практиковании гибкости персонала, а также способности быстро реагировать на любые изменения, будь то внутри компании, или за её пределами. Для функционирования достойной модели денежного стимулирования в компании нужно обратить внимание на важность проведения ряда мероприятий.

Во-первых, необходимо расставить приоритеты в изменении материального положения работников в лучшую сторону в условиях посткризисной ситуации.

Во-вторых, следует выяснить о информированности работников компании относительно всех нюансов процесса начисления заработной платы, а также о способах улучшения качества осуществляемой деятельности сотрудников в целях повышения зарплаты.

В-третьих, от повышения квалификации персонала зависит повышение производительности труда, что ведет к повышению зарплаты.

В-четвертых, очень важным моментом является объяснение работникам основных целей организации и осуществляемой политики.

В-пятых, существенно определить формы социальной защиты работников, которые нужно применять в организации.

Также необходимо определить, соответствует ли уровень зарплаты каждого работника объёму выполненной им работы.

Для большей мотивации, можно разработать несколько категорий, которые повысят заработанную плату сотрудников, благодаря дополнительным премиям [3, с.600-603]. Представим их в виде таблицы 7.

## Дополнительная мотивация сотрудников, для получения премий.

<b>Мотивация</b>	<b>Премии</b>
«Бонус за лидерство»	Если показатели сотрудника выше всех остальных по истечении месяца, сотрудник получает 1500 рублей.
Выполнение плана всего магазина по истечении месяца	Каждый сотрудник получает надбавку к зарплате в размере 1000 рублей
Конкурс «Погоня за сумками»	Сотрудник продавший в течении двух месяцев больше всех позиции сумок, может выбрать себе любую сумку из коллекции «распродажа»
Конкурс «Довольный покупатель»	За каждый положительный отзыв от покупателя в книге жалоб и предложений, сотрудник получает денежное вознаграждение в размере 300 рублей
Премия за продажу аксессуаров	Сотрудник продавший наибольшее количество единиц аксессуаров (сумки, шарфы, ремни и пр.) получает 300 руб. к ежемесячной заработной плате
Премия за продажу сопутствующих средств для обуви	Сотрудник продавший за месяц наибольшее количество единиц средств по уходу за обувью, может выбрать себе любое из данных средств в подарок.
Ежегодный конкурс «Магазин года»	Сотрудники магазина должны сделать самый высокий план среди остальных магазинов. Конкурс проводится среди сотрудников всех магазинов сети.

Таким образом, у сотрудников будет дополнительная заинтересованность в увеличении собственных продаж, что в свою очередь повысит их заработанную плату, а в компании повысится производительность их труда.

3. Развитие применения социально-психологических моментов в стимулировании сотрудников. Зачастую руководители компаний считают, что социальная политика – это финансовое бремя. Данная ситуация появляется из-за того, что социальная политика опережает улучшение самого предприятия. Главные направления деятельности:

- 1) Проверка и учёт требований сотрудников.
- 2) Координирование целей сотрудников с целями компании.
- 3) Планирование карьеры персонала.

4) Система открытого поощрения, групповых мероприятий, проведение конкурсов на лучшего сотрудника (продавца). Главным здесь является публичная оценка результатов. Открытая огласка сопровождается премиями, дополнительными выплатами и так далее.

5) Создание плана групповых мероприятий, чтобы наладить тесные взаимоотношения персонала внутри производства, создание наиболее благоприятной социально-психологической ситуации среди всего коллектива.

Также к важным результатам деятельности внутри организации в сфере социальной политики можно отнести существование социального пакета, как визитная карточка компании. Работник должен соответствовать требованиям и по правилам выполнять свои фактические обязанности, за что работодатель выдает работнику индивидуальный социальный пакет.

В ООО «Респект» в социальный пакет входят только необходимые перечни: оплата отпусков, больничного, выплаты по инвалидности, обучение за счет компании.

В целях повышения эффективности труда и для того, чтобы наблюдалась экономическая отдача от социального пакета важным условием

является связь результатов труда работника на производстве с социальными услугами. Здесь можно говорить о взаимообусловленности эффективности труда работника и вероятности создания фонда дополнительных услуг. А именно нового социального пакета. Ведь, чем выше вероятность, тем выше эффективность деятельности каждого сотрудника [11, с.263].

Мы предложим новый социальный пакет, который отразим в таблице 8

Таблица 8

Социальный пакет работников ООО «Респект»

Социальные выплаты	Размер
Оплата такси	до 500 тыс. руб.
Оплата абонементов в спортивные комплексы	До 3000 тыс. руб.
Доплата при несчастных случаях	От 5 до 8 тыс. руб.
Билеты в театр, цирк, кино	До 1500 тыс. руб.
Путевки в санатории	До 50 %
Подарки на новый год, дни рождения, и др. праздники	До 1000 тыс. руб.

В ООО «Респект» выявилось недостаточное количество средств стимулирования трудовой деятельности, что естественным образом отражается на защищенности работников, которую они не ощущают в полной мере. Также можно говорить и о том, что руководство не проявляет должной заботы о своих сотрудниках.

Создание принципиально нового социального пакета поможет работникам чувствовать себя в безопасности, а кроме того, устранить проблемы, связанные с денежными средствами. Считается возможным, что разработка нового социального пакета может привести к ещё большей мотивации сотрудников и лучшего отношения персонала к самой компании.

Однако было бы неправильным также для сотрудников компании ожидать от руководителя социального пакета, а самим ничего не сделать для его получения. Именно поэтому реализация такого социального пакета будет возможной только при условии привнесения каждым работником своего участия и результатов своего труда, чтобы увеличить прибыль компании.

Отметим и важность формирования в коллективе компании хорошего психологического климата, поскольку методы мотивации, которые были представлены выше, выдвигают требования и к созданию благоприятного социально-психологического климата, а также принципов управления персоналом [1, с 544].

Нам бы хотелось предложить два пути решения проблемы усовершенствования социально-психологических методов мотивация сотрудников. Ими являются:

- разработка и реализация системы управления конфликтами на предприятии;
- формирование организационной культуры в компании (рис. 3).

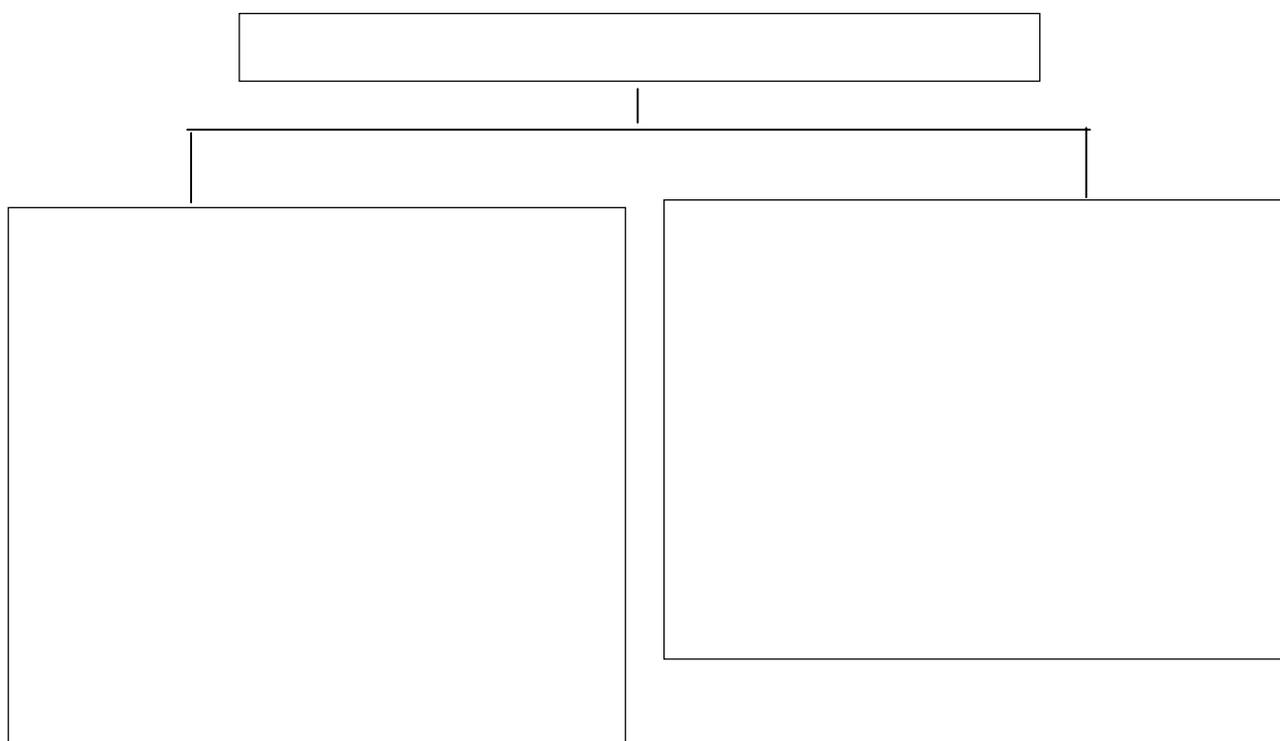


Рисунок 3 – Система совершенствования психологических методов управления

В свою очередь каждый из способов решения вышеназванной проблемы включает в себя формирование психологических методов мотивации.

В рамках разработки и реализации системы управления конфликтами в организации можно назвать применение таких психологических методов, как урегулирование споров конфликтующих сторон и ограничение их общения, либо наоборот поиск объединяющей спорящие стороны цели и способствование примирению самих сторон; методы, которые позволяют спорящим сторонам найти компромисс самостоятельно, без участия третьих лиц [17].

В рамках формирования организационной культуры предприятия весомым является учитывать такие моменты, как особенности поведения руководителя организации и его реакции на то, каким образом ведет себя сотрудник в сложной ситуации, сложившейся на предприятии, а также соблюдения норм, правил, принципов поведения в компании.

В целом, анализ ООО «Респект» показал, что в организации конфликты случаются нередко, причем они негативно сказываются на функционировании всей компании. Конфликты приводят к нарушению процесса труда и трате дополнительного времени, которое можно было бы с пользой потратить с максимальной пользой для компании.

Обстановка, при которой все работники занимаются своим делом в пределах своей компетенции и организационной иерархии, присутствует доброжелательная атмосфера и не возникает острых споров, но при этом есть и взаимопомощь между персоналом, называется комфортным психологическим климатом организации.

Мы считаем, что руководство анализируемой компании должны стараться предотвратить возникновение всевозможного рода конфликтов между сотрудниками, хотя это сделать и сложно, поскольку очевидна неизбежность их возникновения. Применяя систему управления конфликтами в компании, руководители могут использовать некоторые

методы. Одни из них заключаются в попытке максимально ограничить общение спорящих сторон, а также в устранении коренных причин возникновения конфликтов, старании сплочения коллектива. Другие методы связаны с объединением спорящих сторон. То есть нужно найти такие цели, к достижению которых конфликтующие стороны смогли бы прийти только совместной деятельностью. Третья группа методов содержит такие способы, которые способны стимулировать работников к разрешению конфликта самостоятельно. Для этого можно использовать различного рода вознаграждения за бесконфликтное поведение, либо за самостоятельное урегулирование спора

Если же конфликт в организации уже произошел, и конфликтующие стороны не в состоянии найти компромисс, либо не желают этого сделать, то тогда говорят о дисфункциональной форме конфликта на производстве, поскольку такой конфликт способен нарушить нормальный процесс деятельности производства. Руководитель в данном случае может пресечь конфликт, либо вынести предупреждение работникам.

Дисфункциональный конфликт также называется деструктивным конфликтом. Этот вид конфликта развивается по двум этапам. Первый этап – это формализация отношений. Основными характеристиками данной стадии является разрастание конфликта, когда присутствует слишком вежливая и сухая манера общения, делается упор на размолвки, сужаются сферы общения. Решение проблемы заключается в желании обеих сторон выйти из конфликта, а также включении в конфликт еще одного человека, который психологически имеет мотивацию разрешения конфликта. Это могут быть как руководители организаций, так и неформальные лидеры в коллективе. Выйти из конфликта возможно с помощью изложения обеими сторонами недовольств и поиска путей выхода из сложившейся неприятной ситуации.

Второй этап имеет название психологического антагонизма. В отличие от первого этапа, здесь восприятие конфликта спорящими сторонами можно описать как взрывное, когда происходит выброс

негативных эмоций. В данном случае все зависит от руководителя, который самостоятельно должен определить, нужно ли доводить конфликт до взрыва или нет. Часто конфликтная ситуация просто смягчается. Однако бывает и такое, что руководитель самостоятельно развязывает спорную ситуацию. Происходит это чаще всего тогда, когда у него есть уверенность в поддержке большей части коллектива.

Важно подчеркнуть, что при выходе из конфликта нужно не просто рационально устранить причину конфликта, но и постараться сделать так, чтобы у конфликтующих сторон не осталось неприязненных отношений и негативных эмоций.

Мы предложили предпринимать следующие меры:

- проводить психологические тренинги в компании не менее двух раз в год;
- встречаться с психологом в компании не менее одного раза в год.
- применять меры по улучшению сплоченности коллектива и повышению командного духа, такие как: встречи коллектива в неформальной обстановке в выходные дни (например, занятия спортом, отдых на природе и т.д.), организация тимбилдингов, корпоративов и т.п. [42, с.92-95].

Также для развития нематериальной мотивации можно использовать «введение коучингов». Этот способ широко популярен в зарубежных странах и давно показал свой эффективное влияние на развитие высокой мотивации и предрасположение сотрудников. По статистике зарубежных стран, коучинг наиболее требующийся в компаниях малого и среднего бизнеса, результатом чего является адаптированность таких компаний к изменениям. Объединение коучинга в управление сотрудниками – процесс, требующий времени и определённой стратегии. Для продуктивного введения коучинга в компанию создадим поэтапную методику введения, которая включает в себя 6 шагов:

- Шаг 1 Исследование настоящей ситуации внутри организации и определение жизненного цикла

- Шаг 2 Оценивание существующего плана мотивации; опрос сотрудников на удовлетворённость и мотивацию их работы; определение системы управления руководства

- Шаг 3 Подготовка плана тренингов и персональных консультаций для всех сотрудников компании и управления, не забывая о степени жизненного цикла

- Шаг 4 Постепенное обучение (тренинги по коучинговой схеме) и персональная работа (куучинговые сессии и консультации руководителей)

- Шаг 5 Разработка плана содействия (передача азов коучинга внутренним тренерам, которые являются носителями коучинговой культурой внутри предприятия)

- Введение коучинга во все слои содействия работников и руководства

Основой введение коучинга в компанию ООО Респект является система тренингов. Темы тренингов:

- нахождение и устранений проблем
- упорядочение содействия
- работа в мини группах
- мотивация сотрудников
- усовершенствование навыков сотрудников
- исполнение задач
- поручение обязанностей

Коучинг персонала даёт возможность открыть весь их внутренний потенциал и позволяет разработать план индивидуального развития каждого сотрудника, а также влияет на увеличение размера и качества вклада в общую работу компании и последующего его результата. Равным образом, каждый работник является ячейкой любой группы, и поэтому, на следующем этапе необходимо создать команды-группы [42, с.416].

В нынешней бизнес-культуре, команда – это один из инструментов, которая обладает всеми ресурсами, которые позволяют моментально

откликаться на изменения работы и новые потребности. Результативная команда помогает улучшить высокую производительность работы и увеличить мотивационные возможности в компании. В своей работе она может находить лучшие решения для сложных задач. Открывать и развивать творческий потенциал каждого из его участников.

Люди всегда сильно заинтересованы в своей работе, если они относятся к ней, как к ступени саморазвития и достижения мастерства [44, с.164]. Коучинг даёт возможность создать определённый инструмент для развития определённых навыков для организации персоналом и создания результативных команд.

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

Многие предприятия сталкиваются с проблемой упущения талантов, а разработка карьерного будущего для сохранения талантов и организации с целью развития на основных рынках являются показателями использования схемы коучингового плана, которая может обеспечить устойчивое формирование организации в дальнейшем. Схема стратегического коучинга даёт понять людям, организациям, командам, где они сейчас и каких целей они хотят достигнуть в будущем. По определению коучинга, его задача – это помочь человек развиваться самостоятельно [19, с.251].

### **3.3 Оценка разработанного проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Респект».**

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации необходимо выяснить, насколько эти методы будут эффективны.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач, стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов [18, с.524]. Таким

образом, мотивация носит двухстороннюю направленность – с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой – работников. Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

Рассмотрим ожидаемую эффективность от совершенствования нематериальной мотивации. Расчет должен быть проведен при тех же условиях с тем же количеством человек. Необходимо было распределить 100 баллов по 10 сферам. Это означает, что чем больше количество баллов отдано одной области, тем больше именно эта сфера в компании удовлетворяет сотрудника. Если какая-либо сфера совсем не удовлетворяла, то нужно было отдать ей 0 баллов.

В таблице 9 рассмотрим предполагаемые итоги проведенного опроса сотрудников.

Таблица 9

Прогноз эффективности внедрения новой нематериальной системы мотивации

Сфера	Общее количество баллов	Доля, %
Коллектив	74	11
Организация и руководство	69	10
Деятельность	68	10
Зарплата	70	10
Развитие в организации	68	10
Стабильность	70	10
Социальный пакет	71	10
Комфорт	73	10

рабочего места		
Оценка достижений	71	10
Режим работы	66	9
Итого	700	100

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

Также рассчитаем бюджет проекта системы мотивации персонала (табл.10).

Таблица 10

Бюджет проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в организации ООО Респект»

Работы	Ресурсы	Единица измерения	Стоимость за единицу	Количество	Итого, руб.
Обучающие тренинги - мотивация - искусство эффективных продаж	тренер	1 тренинг	5000 тыс.руб	2	10000
			3000 тыс.руб	2	6000
Разработка положения о карьере	юрист	чел/час	500	8	4000
Анкетирование сотрудников	типография	1 лист	2 руб.	50	1000
Новая разработка о премировании	юрист	чел/час	500	8	4000
Проведение тематического тимбилдинга	тренер	чел/час	500 руб	3	1500

1 раз в пол года					
Проведение психологических тренингов	психолог	1 занятие	2000 руб.	2	4000
Привлечение психолога	психолог	чел/час	1000 руб.	2	2000
Коллективное занятие спортом по выходным дням	бассейн	1 час	400 руб.	2	800
Организация корпоративов по праздникам	Аренда залов	1 час	1500 руб.	8	12000
				Итого	45300

По полученным данным из таблицы 16 видно, что затраты на реализацию проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в организации ООО Респект» составит 45300 руб.

Рассмотрим пункт обучающие тренинги.

Тренинг 1. Мотивация. Программа рассчитана на 10 астрономических часов. Стоимость обучения: 5000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг-день на группу. Соответственно, стоимость обучения сотрудников обойдется ООО Респект в 30000 руб. В группу войдут 3 человека, позже всех пришедшие в организацию. Это позволит им легче влиться в коллектив и начать работать на высоком уровне.

Тренинг 2. Искусство эффективных продаж. Результат: увеличение объемов продаж; повышение эффективности реализации товара. Стоимость однодневного открытого обучения: 3000 рублей с НДС. Стоимость двухдневного открытого обучения: 6000 рублей с НДС. Для ООО «Респект» целесообразно отправить на обучение 2 сотрудников с незаконченным высшим образованием). В итоге затраты на обучение искусству эффективных продаж обойдется ООО «Респект» в 12000 руб.

Тренинг 3. Эффективная работа с покупателями. Управление конфликтами. Программа рассчитана на 16 астрономических часов.

Стоимость обучения: 12000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг-день на группу. Соответственно, стоимость обучения сотрудников обойдется ООО «Респект» в 24000 руб. (2 дня). В группу, обучающуюся по этому тренингу, войдут 3 человека, имеющие высокий авторитет среди коллег. Обучение позволит перевести их в дальнейшем на более высокую позицию на служебной лестнице.

Тренинг 4. Новейшие технологии тайм-менеджмента. Программа рассчитана на 8 астрономических часов. Стоимость обучения: 6000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг-день на группу. В эту группу предполагается направить 2 сотрудника – администратор и директор. Суммарные затраты на обучение всех тренинговых групп составят 72000 руб. В стоимость включено: раздаточные материалы, кейсы для отработки практических навыков, кофе и обеды. По окончании обучения участникам выдаются именные Сертификаты [21, с.240].

Обучение и повышение квалификации персонала призвано, не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться. Затраты на все предложенные мероприятия не будут носить характер резко растущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, дополнительные премиальные фонды – на реализацию нового социального пакета и выплаты годовой премии всем сотрудникам).

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

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

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

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

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

5. Повышать компетентность персонала благодаря различным тренингам.

При внедрении предложенной системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Респект», предприятие достигнет следующего социально-экономического эффекта: снижения текучести персонала и повышения производительности труда, а также повышения лояльности работников к компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация и стимулирование – это важнейшие составляющие системы управления персоналом.

От эффективной работы персонала напрямую зависит эффективная деятельность всей компании, будь то деятельность руководителя, либо каждого работника компании. Поэтому для достижения целей компании важное значение приобретает мотивационный фактор.

В первой главе работы были раскрыты основные теоретические аспекты по проблематике исследования, а именно сущность, роль и значение мотивации, рассмотрены классические теории мотивации, в которые входят такие теории, как содержательные и процессуальные. Было выявлено, что самые распространенные теории – это содержательные теории мотивации, включающие в себя теории А.Маслоу, Мак Клеllandа и Герцберга. Что касается процессуальных теорий мотивации, то наиболее известными из них являются теории ожиданий, теория справедливости, а также модель мотивации Портера-Лоулера. В различных компаниях используемые методы мотивации разнятся, но у всех них есть одна общая цель - повышение эффективности работы персонала.

Во второй главе была рассмотрена характеристика деятельности компании, состав персонала и его структура. Также в данной главе была проведена оценка функционирующей в компании системы мотивации. Выяснилось, что в данной организации работают 8 человек, это число не меняется, однако текучесть кадров остаётся достаточно высокой.

С помощью анализа функционирующей системы мотивации в ООО «Респект» нам удалось определить основные недостатки данной системы. Это низкий уровень удовлетворенности сотрудниками уровнем заработной платы. На предприятии складывается некомфортная психологическая обстановка в коллективе, а сама система мотивации предполагает лишь небольшое количество социальных льгот для работников. Поэтому

исследуемой организации нужны кардинальные меры по совершенствованию мотивации персонала на предприятии.

Было отмечено, что действующая в компании система коммуникации не является эффективной, между сотрудниками часто возникают конфликты, отсутствует единый командный дух и сплоченность коллектива.

Присутствующий в рабочем коллективе социально-психологический климат не способен повлиять на повышение эффективности работы. Сформированность корпоративной культуры оставляет желать лучшего, а для ее дальнейшего совершенствования не принимается никаких действий.

Предложенный проект по совершенствованию мотивации и стимулирования деятельности сотрудников в ООО «Респект» содержит ряд мероприятий, направленных на повышение роли методов организационно-административного управления. Предложены меры по использованию новых форм стимулирования оплаты труда, а также более широкому применению социально-психологических факторов в стимулировании сотрудников компании. Для того, чтобы новый соцпакет приносил большую экономическую отдачу, компании предлагается объединить социальные услуги и производственные результаты труда персонала. Немаловажным является постоянное проведение анкетирования работников организации в целях выявления их стремлений и пожеланий. Предлагается также обязательно поддерживать позитивный психологический климат, для чего возможно прибегать к помощи организационной культуры и руководства компании, которое должно учитывать различные типы характеров своих работников для того, чтобы избежать возникновения конфликтов, либо решить уже возникший.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды/ М.: Финансы и статистика, 2015 г. 544с.
2. 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.
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. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. Изд. 2-е, доп. и перераб. Москва: Экономика, 2012. 361с.
8. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело Лтд, 2014 г.128с.
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. Еникеев М.И. Общая психология. М.: ПРИОР, 2000. С. 263.

12. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая 80 политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2013. 64 с.
13. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В., Управление персоналом: Учебное пособие. М.: НИЦ Инфра-М, 2013. 238 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. М.: Проспект, 2013. 80 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 229 с.
16. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. 2012. №12. С.32-43.
17. 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 22.02.2018).
18. 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.
19. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: Измерительная концепция и измеряющие методики: Уч. пос. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2014. 251с.
20. Красильников С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам // Проблемы теории и практики упр. 2014. № 3. С. 50-57.
21. Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК. Москва, 2013. 240 с.

22. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала. Синергия. Москва, 2012. 352 с.
23. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник. Москва, 2014. 398 с.
24. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. М.: Проспект, 2013. 80 с.
25. Макаров А. Деньги – мощный демотивирующий фактор / А. Макаров // Отдел кадров. 2011. № 4. С. 116 – 117.
26. Максвелл Джон Мотивация решает все; Попурри – Москва, 2013. 160 с.
27. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 2010. 480 с. 81.
28. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. 352 с.
29. Миронова М. Когда деньги не стимулируют / М. Миронова, Ю. Сидорова // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 10 (октябрь). С. 24-30
30. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина. М.: Юрайт, 2014. 398 с.
31. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие/ Под ред. Проф. В.П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2014. 394 с.
32. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб.: Книжный Дом, 2007. 240 с.
33. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П.Егоршин. Н. Новгород: НИМБ,2003. 320 с.
34. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Инфра-М, 2010. 524 с.

35. Мескон М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 2006. 264с.
36. Официальный сайт ООО «Респект». [Электронный ресурс].URL: <https://respect-shoes.ru/> (дата доступа 18.03.18)
37. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. Люберцы: Юрайт, 2014. 513 с.
38. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. Москва, 2011. 752 с.
39. 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.
40. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / Сокр. Пер с англ. М., 1984. 208с.
41. Парабеллум Андрей, Мрочковский Николай, Белановский Александр, Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. Питер, 2013. 208 с.
42. 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.
43. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. М.: ИНФРА-М, 2013. 570 с.
44. Стимулирование и мотивация персонала / С.А. Шапиро. М.: ГроссМедиа, 2005. 164 с.
45. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000. С. 108.
46. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 151 с.

47. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 489.

48. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер.: 2012. 336 с.

49. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах/ Самоукина Н.В. СПб.: Вершина, 2007. 242 С.

50. Якушева С. Д. Основы педагогического мастерства и профессионального саморазвития: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. 416 с.

### Анкета

Уважаемые сотрудники ООО Респект, для того выяснить, какие аспекты мотивации и стимулирования наиболее значимы для вас, и что бы вы хотели видеть в данной организации, ответьте на предлагаемые вопросы анкеты. Анкета анонимная.

#### 1. Ваш стаж работы?

1.1. общий \_\_\_\_\_

1.2. по специальности \_\_\_\_\_

1.3. в данной организации \_\_\_\_\_

1.4. на данном рабочем месте \_\_\_\_\_

#### 2. Планируете ли вы в ближайшее время сменить место работы?

2.1 да, скорее всего \_\_\_\_\_

2.2 да, возможно \_\_\_\_\_

2.3. нет, не собираюсь \_\_\_\_\_

2.4. затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_

#### 3. По какой причине, вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины):

3.1. наличие хороших условий и организации труда на новом месте \_\_\_\_\_

3.2. зарплата на новом месте значительно больше \_\_\_\_\_

3.3. работа по специальности наиболее интереснее \_\_\_\_\_

3.4. отношения в коллективе наиболее хорошие \_\_\_\_\_

3.5. отношения с администрацией наиболее благоприятные \_\_\_\_\_

3.6. социальное обеспечение лучше \_\_\_\_\_

- 3.7. открытие своего дело \_\_\_\_\_
- 3.8. какие-либо личные мотивы \_\_\_\_\_
- 3.9. в любом случае не ушли бы \_\_\_\_\_
- 3.10. срока найма закончился \_\_\_\_\_
- 3.11. штаты сократились \_\_\_\_\_
- 3.12. другое \_\_\_\_\_

**4. Можете ли вы отнести свою работу к интересной?**

- 4.1. скорее, да \_\_\_\_\_
- 4.2. да, но не в полной мере \_\_\_\_\_
- 4.3. нет \_\_\_\_\_
- 4.4. затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_

**5. Дайте оценку своей работе?**

- 5.1. она приносит удовлетворение, работа вам нравится \_\_\_\_\_
- 5.2. удовлетворяет уровень заработка, работа вам нравится \_\_\_\_\_
- 5.3. слишком мал уровень заработка, но работа вам нравится \_\_\_\_\_
- 5.4. привлекает уровень заработка, но работа вам не нравится \_\_\_\_\_
- 5.5 уровень заработка мал, и сама работа вам не нравится \_\_\_\_\_

**6. Если бы перед вами сегодня встала проблема выбора работы, то каким из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались? (отметьте цифрами от 1-5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)**

- 6.1. престиж в данной организации \_\_\_\_\_
- 6.2. возможности долговременных отношений с работодателем \_\_\_\_\_
- 6.3. получение достойной заработной платы \_\_\_\_\_
- 6.4. возможности получения социальных благ \_\_\_\_\_
- 6.5. возможности сделать карьеру \_\_\_\_\_
- 6.6. другое (укажите что) \_\_\_\_\_

**7. Случается ли так что вам приходится работать во внеурочное время?**

- 7.1. да \_\_\_\_\_
- 7.2. нет \_\_\_\_\_

**8. Ваша внеурочная работа в организации оплачивается?**

- 8.1. да \_\_\_\_\_
- 8.2. нет \_\_\_\_\_

**9. Ваши предпочтения? (отметьте выбранную альтернативу)**

- 9.1. за внеурочную работу получать заработанную плату \_\_\_\_\_
- 9.2. за внеурочную работу получать отгулы \_\_\_\_\_
- 9.3. возможности перейти на гибкий график работы \_\_\_\_\_
- 9.4. использование других видов поощрения (указать какие) \_\_\_\_\_

**10. Заработная плата является вашим главным доходом?**

- 10.1. да \_\_\_\_\_
- 10.2. нет \_\_\_\_\_

**11. Имеется ли у вас дополнительные заработки?**

11.1. да \_\_\_\_\_

11.2. нет \_\_\_\_\_

**12. Степень удовлетворенности вашей работы в данных моментах?  
(отметьте по каждой строке)**

	да, вполне	не совсем	не удовлетворяют	затрудняюсь ответить
Содержание выполняемой работы				
Морально- психологический климат				
Перспективы служебной карьеры				
Уровень оплаты труда				

**13. Из перечисленного что для вас наиболее близко соотносится с  
понятием «служебная карьера»? (указать не более трех позиций)**

13.1. возможности управления не малым количеством людей \_\_\_\_\_

13.2. благосостояния роста \_\_\_\_\_

13.3. служебный рост \_\_\_\_\_

13.4. свобода действия \_\_\_\_\_

13.5. влияние и власть\_\_\_\_\_

13.6. ощущение стабильности и уверенности\_\_\_\_\_

13.7. самосовершенствование\_\_\_\_\_

13.8. что-то иное\_\_\_\_\_

**14. Считаете ли вы, что существует возможность карьерного роста?**

*1. В данной организации*

14.1. да\_\_\_\_\_

14.2. нет\_\_\_\_\_

14.3. затрудняйтесь ответить\_\_\_\_\_

**15. Руководством поощряется ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?**

15.1. скорее, да\_\_\_\_\_

15.2. да, но не в полной мере\_\_\_\_\_

15.3. скорее, нет\_\_\_\_\_

15.4. если нет, то почему\_\_\_\_\_

**16. Считаете ли вы что, руководство в полной мере не использует ваши профессиональные данные?**

16.1. да, считаю\_\_\_\_\_

16.2. да, но не в полной мере\_\_\_\_\_

16.3. нет, не считаю\_\_\_\_\_

16.4. если нет, то объясните почему\_\_\_\_\_

**17. Есть ли у вас стремление для того чтобы повысить данную квалификацию?**

17.1. да, есть \_\_\_\_\_

17.2. нет, нету \_\_\_\_\_

17.3. если нет, то объясните почему \_\_\_\_\_

**18. Как вы бы можете повысить вашу квалификацию?**

18.1. с отрывом от основной деятельности \_\_\_\_\_

18.2. без отрыва от основной деятельности \_\_\_\_\_

18.3. заняться самообразованием \_\_\_\_\_

**19. Обстановка и взаимоотношения в коллективе располагает к плодотворному сотрудничеству?**

19.1. скорее, да \_\_\_\_\_

19.2. да, но не в полной мере \_\_\_\_\_

19.3. нет \_\_\_\_\_

19.4. если нет или не в полной мере, то объясните почему \_\_\_\_\_

**20. Ваши способности, профессиональные навыки, знания, и возложенные на вас полномочия:**

20.1. соответствуют друг другу \_\_\_\_\_

20.2. ваши навыки выше изложенных на вас полномочий \_\_\_\_\_

20.3. ваши навыки ниже возложенных на вас полномочий \_\_\_\_\_

**21. Как вы считаете, что препятствует реализации должностных обязанностей на рабочем месте в данной организации (выберите**

альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

21.1. отсутствуют четкие постановки задач со стороны руководства\_\_\_\_\_

21.2. недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со стороны подчиненных\_\_\_\_\_

21.3. субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе\_\_\_\_\_

21.4. поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям\_\_\_\_\_

21.5. проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа\_\_\_\_\_

21.6. вы затрудняетесь ответить\_\_\_\_\_

21.7. другое (укажите причину)\_\_\_\_\_

## **22. Как вы считаете для достойного положения в обществе**

**необходимо?** (выбрать альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

22.1. наличие связей\_\_\_\_\_

22.2. наличие первоначального капитала\_\_\_\_\_

22.3. трудоспособность\_\_\_\_\_

22.4. престижная профессия\_\_\_\_\_

22.5. знания и опыт\_\_\_\_\_

22.6. затрудняетесь ответить\_\_\_\_\_

22.7. другое (указать)\_\_\_\_\_

**23. Помимо основной работы нуждаетесь ли вы в дополнительных источниках дохода?**

23.1. да, есть, но дополнительный доход превышает основной\_\_\_\_\_

23.2. да, но ваш доход невелик\_\_\_\_\_

23.3. дополнительного источника дохода не имеете, хотя он необходим\_

23.4. нет, не нуждаетесь в дополнительных доходах\_\_\_\_\_

**24. Ваш среднемесячный личный доход в настоящее время составляет?**

24.1. до 15 тыс. руб.\_\_\_\_\_

24.2. с 15 – 17 тыс. руб.\_\_\_\_\_

24.3. с 17 – 20 тыс. руб.\_\_\_\_\_

24.4. с 20– 25 тыс. руб.\_\_\_\_\_

24.4. больше 25 тыс. руб.\_\_\_\_\_

**25. Бывают ли задержки с заработной платой?**

25.1. нет, не бывают\_\_\_\_\_

25.2. да, бывают \_\_\_\_\_

25.3. да, бывают регулярно на срок до\_\_\_\_\_

**26. Какие социальные блага вы получаете от организации?**

\_\_\_\_\_

**27. Знаете ли вы какие моральные поощрения, существуют в вашей организации?**

\_\_\_\_\_

27.1. нет, не знаю \_\_\_\_\_

27.2. если да, то какие \_\_\_\_\_

**28. Нужно ли добавить дополнительные виды морального поощрения?**

28.1. нет, ненужно \_\_\_\_\_

28.2. да, нужно \_\_\_\_\_

28.3. если да, то укажите какие:

28.4. устная благодарность \_\_\_\_\_

28.5. почетное звание \_\_\_\_\_

28.6. прочее \_\_\_\_\_

**29. По-вашему мнению социальная защита работников вашей организации развитее в сравнении работников с большинства других организаций?**

29.1. думаю значительно лучше \_\_\_\_\_

29.2. думаю в чем-то лучше, в чем-то хуже \_\_\_\_\_

29.3. считаю значительно хуже \_\_\_\_\_

29.4. вам трудно сказать \_\_\_\_\_

**30. Кто должен играть наиболее существенную роль в социальной защите работников любой организации?**

30.1. федеральные органы власти \_\_\_\_\_

30.2. региональные органы власти \_\_\_\_\_

30.3. городские органы власти \_\_\_\_\_

30.4. организация \_\_\_\_\_

30.5. сами работники организации\_\_\_\_\_

**31. Кто может оказать в социальных вопросах существенную роль?**

31.1. акционеры организации\_\_\_\_\_

31.2. городские органы власти\_\_\_\_\_

31.3. региональные и федеральные органы власти\_\_\_\_\_

31.4. позиция трудового коллектива\_\_\_\_\_

31.5. затрудняюсь ответить\_\_\_\_\_

**32. Имеется ли в вашей организации коллективный договор (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное):**

32.1. договор обеспечивает социальную защищенность работников\_\_\_\_\_

32.2. договор гарантирует безопасность условия труда\_\_\_\_\_

32.3. договор гарантирует занятость работников\_\_\_\_\_

32.4. договор обеспечивает достойный уровень заработной платы\_\_\_\_\_

32.5. договор обеспечивает равновесие сторон в трудовом процессе\_\_\_\_\_

32.6. вы затрудняетесь ответить\_\_\_\_\_

**33. Выберите факторы, являющиеся для вас в наибольшей степени значимыми на текущий момент времени (отметьте цифрами от 1-12 в порядке личной для вас значимости, 1 – самое важное):**

1. возможность реализации своих навыков и знаний;

2. конкурентоспособность компании;

3. стабильность, надежность компании;

4. динамика развития компании;

5. финансовая мотивация сотрудников;
6. возможность сделать карьеру, продвинуться;
7. коллектив, психологическая атмосфера;
8. уважение со стороны руководства;
9. свободный доступ к необходимой информации;
10. укомплектованность рабочего места, общий комфорт;
11. близость расположения работы к дому;

Спасибо за ответы!

### Опрос

Уважаемые сотрудники ООО Респект, для того чтобы исследовать удовлетворенность труда в вашей компании на текущий момент. Вам необходимо распределить 100 баллов по 10 сферам. Что означает то, что чем больше количество баллов отдано вами одной области, тем больше именно эта сфера в компании удовлетворяет вас как сотрудника. Если какая-либо сфера совсем вас не удовлетворяет, то нужно отдать ей 0 баллов.

Сфера	Общее количество баллов	Доля, %
Коллектив		
Организация и руководство		
Деятельность		
Зарплата		
Развитие в организации		
Стабильность		
Социальный пакет		
Комфорт рабочего места		
Оценка достижений		
Режим работы		
Итого		

Спасибо за участие!

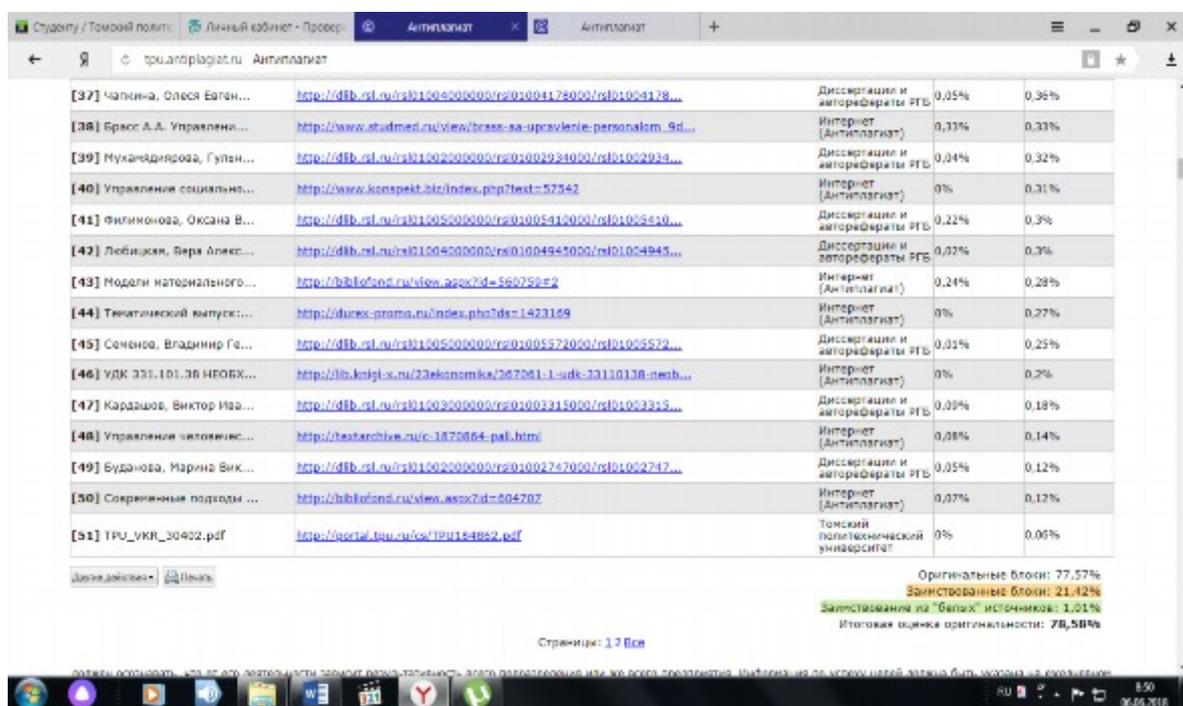
**ОТЧЕТ  
о проверке на плагиат**

Тема ВКР \_\_ Исследование системы мотивации и стимулирования персонала и разработка проекта методов по ее совершенствованию с учётом специфики организации (на примере ООО Респект )\_\_

Объем оригинальности – 77,57

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 22,43

Копия отчета с указанием заимствованных источников



Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Богданова Татьяна Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИБ	Медведева Татьяна Александровна	К.ф.н		