

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**Бакалаврская работа**

**Тема работы**

**Управление мотивацией персонала в организации на примере ООО «ПЕРСОНАЛ  
ГРУПП-Т»**

УДК 005.95:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-1и11	Королева Виктория Витальевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП**

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 080400 – «Управление персоналом».

Отформатированная таблица

<b>Код результата</b>	<b>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</b>	<b>Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон</b>
<i>Профессиональные компетенции</i>		
<u>P1</u>	<u>Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности</u>	<u>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)</u>
<u>P2</u>	<u>Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности</u>	<u>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, 73, 74, 75, 76, 77, 78)</u>
<u>P3</u>	<u>Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности</u>	<u>Требования ФГОС (ОК 5, 17, 18, 19, 20 ПК 36, 41, 45, 48, 49, 50, 61, 62.)</u>
<u>P4</u>	<u>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)</u>	<u>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)</u>
<u>P5</u>	<u>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)</u>	<u>Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 7, 21, 23 ПК 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 43, 70, 71)</u>
<u>P6</u>	<u>Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)</u>	<u>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 )</u>
<u>P7</u>	<u>Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей</u>	<u>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)</u>
<u>P8</u>	<u>Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей</u>	<u>Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 8, 22 ПК 15, 16, 17, 18, 32, 40, 42, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 63, 67.)</u>
<i>Универсальные компетенции</i>		
<u>P9</u>	<u>Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности</u>	<u>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)</u>

Р 10	<u>Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности</u>	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р 11	<u>Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации</u>	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3, 9, 24 ПК 66, 68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 080400 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

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

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
з-1 и 11	Королева Виктория Витальевна

Тема работы:

Управление мотивацией персонала в организации (на примере ООО «Персонал-Групп Т»)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы: 17.06.2016

**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: «Методы оценки управления организации» «Психология управления персоналом» «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебно-методические издания

<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. Цель выпускной квалификационной работы - провести анализ мотивации, выявить проблемы стимулирования сотрудников ООО «Персонал-Групп Т» и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала в данной организации.</p> <p>2. Поставлены следующие задачи:</p> <p>3. Теоретическим основанием работы являются труды зарубежных и отечественных ученых по теории управления персоналом:</p> <p>Е.А. Митрофанова, К.Э. Оксина, А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, В.М. Маслова, Р. А. Долженко, М. Н. Серова, С.Ю. Шамрай, Л.В. Ивановская, Е.В. Куприянчук, К.Р. Каминская, С.Г. Гордейко, А.В. Тебекин, Н.А. Зайцева, Т.В. Бедяева, А.С. Захаров и др.</p> <p>В основном в данных работах уделяется внимание вопросам и методам стимулирования персоналом в организации.</p>
--	---

<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>
<i>1. Мотивация персонала в организации (на примере ООО «Персонал-Групп Т»</i>
<i>2. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Персонал-Групп Т»</i>

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	22.12.2015г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	к.ф.н., доцент		22.12.2015 г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И11	Королева Виктория Витальевна		22.12.2015 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		17.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.01.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.04.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
04.05.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

**Схема оценивания**

39 – 40	- отлично
35 – 38	- очень хорошо
31 – 34	- хорошо
27 – 30	- удовлетворительно
22 – 26	- посредственно
17 – 21	- условно неудовлетворительно
0 – 16	- безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 86 с., 3 рис., 13 табл., 53 источника.

Ключевые слова: методы управления персоналом, мотивация, стимулирование, управление персоналом, мотивация труда, мотивация трудовой деятельности, методы мотивации персонала, мотивация, мотивация персонала, работник, формы мотивации, человеческие ресурсы.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Персонал-Групп Т»

Цель выпускной квалификационной работы провести анализ мотивации, выявить проблемы стимулирования сотрудников ООО «Персонал-Групп Т» и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала в данной организации.

В процессе исследования проводились социологические исследования, с целью выявить удовлетворенность персонала методами мотивации и стимулирования труда. Ответы персонала фиксировались с помощью анкет.

В результате исследования были разработаны несколько методик по использованию мотивационного подхода в управлении персоналом организации.

Степень внедрения: рекомендации по разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Персонал-Групп Т».

Область применения: рекомендации по мотивационному подходу управления персоналом, могут быть использованы на предприятии, в организации, а так же в фирме любой отрасли.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: организация мотивации персоналом в соответствии с предложенными

способами способствует улучшению экономической эффективности организации.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик управления мотивацией персонала, с учетом эффективного распределения и использования персонала.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Управление персоналом: это целенаправленная деятельность руководителей управления организацией и работников подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции, стратегии кадровой политики, методы, принципы и технологию управления персоналом.

Субъект: «организация», рассматриваемая, как целостный организм, но часто нужно рассматривать и персоналии: руководство или хозяев организации, представляющих ее интересы, персонифицирующие их, определяющие особенности и поведение организации.

Управление: функция организованных систем, обеспечивающая сохранение определенной структуры, поддержание деятельности, реализацию программ и целей. Социальное управление – воздействие на общество с целью сохранения качественной специфики, его упорядочения, совершенствования и развития. Разделяют стихийное управление и сознательное.

Стихийное управление: результат перекрещивания разных сил, случайных единичных фактов. Сознательное управление – управление, осуществляемое общественными институтами и организациями. Границы, цели, содержание, принципы социального управления зависят от социально-политического строя.

Методы управления: это способы воздействия какого-либо звена системы управления на нижестоящие звенья или управляемые объекты для достижения целей управления. Методы руководства - способы воздействия на людей, реализующих эти цели в жизнь.

Мотивация труда: это побуждения к труду, определяющие отношение работника к труду и его рабочее поведение.

Работник - лицо, работающее по трудовому договору и подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации. В РФ общие права и обязанности работников установлены трудовым законодательством.

Формы мотивации – заработная плата, система внутрифирменных льгот работникам, мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, моральное поощрение работников, повышение квалификации и продвижение работников по службе.

Человеческие ресурсы - персонал организации, характеризующийся достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности труда.....	10
1.1. Роль и значение мотивации персонала.....	10
1.2. Анализ теорий мотивации трудовой деятельности персонала.....	13
1.3. Методы стимулирования персонала.....	10
2. Мотивация персонала в организации (на примере ООО «Персонал-Групп Т» .....)	27
2.1. Общая характеристика предприятия.....	27
2.2. Структура персонала предприятия.....	39
2.3. Анализ системы материальной мотивации персонала ООО «Персонал- Групп Т».....	44
2.4. Анализ системы нематериальной мотивации ООО «Персонал-Групп Т»..	48
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Персонал-Групп Т» .....	53
3.1. Совершенствование материальной составляющей мотивации сотрудников ООО «Персонал-Групп Т».....	53
3.2. Разработка предложений по нематериальному стимулированию сотрудников ООО «Персонал-Групп Т».....	66
3.3. Рекомендации по повышению экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	74
Заключение.....	78
Список использованных источников.....	82

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.<sup>1</sup> В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране.

Анализировалась западная и американская классика - Маслоу, Герцберг, Аргирис, Мак-Грегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте "Дженерал Моторс", IBM, японских "кружков качества". Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP - Employee Stock Ownership Plan. Однако в последние 10-12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и

---

<sup>1</sup> Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: ИП РАН, 2008. - 224 с.

особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в "глобальные лихорадочные усилия" по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.<sup>2</sup>

В современном менеджменте вопрос мотивации персонала приобретает наибольшую актуальность. Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Таким образом, тема ВКР может быть сформулирована в форме вопроса: какова возможность создания эффективной системы по совершенствованию мотивации как проблемы развития и формирования личности сотрудников ООО «Персонал-Групп Т»?

---

<sup>2</sup> Феблес М. Теории мотивации в зарубежной и советской психологии. - М., 2005. - 348 с.

Цель дипломной работы - провести анализ мотивации, выявить проблемы стимулирования сотрудников ООО «Персонал-Групп Т» и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала в данной организации.

В рамках достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- выяснить роль и значение мотивации персонала;
- изучить теоретические основы стимулирования персонала;
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации труда в организации.

Объект исследования - персонал организации ООО «Персонал-Групп Т».

Предмет исследования - технологии экономической мотивации и стимулирования труда персонала организации ООО «Персонал-Групп Т».

При написании работы были использованы законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов в сфере управления персоналом, теории организации, менеджмента, таких как: Е.А. Митрофанова, К.Э. Оксина, А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, В.М. Маслова, Р. А. Долженко, М. Н. Серова, С.Ю. Шамрай, Л.В. Ивановская, Е.В. Куприянчук, К.Р. Каминская, С.Г. Гордейко, А.В. Тебекин, Н.А. Зайцева, Т.В. Бедаева, А.С. Захаров и др.

Методологической основой дипломной работы являются общенаучные методы: анализ, синтез, методы сравнительного анализа, статистические данные.

Актуальность, поставленная цель, задачи, предмет и объект исследования предопределили логику изложения, структуру данной дипломной работы и определили ее новизну.

Новизна дипломной работы представлена в следующих положениях, выносимых на защиту:

- проанализированы роль и значение мотивации персонала;
- исследованы теоретические основы стимулирования персонала;
- изучены методы стимулирования персонала;
- разработаны предложения по совершенствованию системы мотивации труда в организации.

Структура данной работы обусловлена целями и задачами исследования. Дипломная работа состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Работа изложена на страницах машинописного текста, содержит таблицы, рисунки, приложения (объемом 97 страницы). Список литературы содержит 53 наименования.

# 1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

## 1.1. Роль и значение мотивации персонала

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация, которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования.

То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

- 1) создание философии управления персоналом.
- 2) создание совершенных служб управления персоналом.
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом.
- 4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особо важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.<sup>3</sup> В этой связи

---

<sup>3</sup> Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие – М., 2010. – 464 с.

как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.<sup>4</sup>

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником

---

<sup>4</sup> Менеджмент организации: Учеб. пособие/ Под ред. проф. З. П. Румянцевой и проф. Н.А. Соломатина. - М., 2007. - 429 с.

активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это внутренние побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п.<sup>5</sup> Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей.<sup>6</sup> Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- некачественный труд;
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;

<sup>5</sup> Дафт Р. Менеджмент.-СПб.: Питер, 2009. – 832 с.

<sup>6</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.: - СПб.: Питер, 2009. - 512 с.

- проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- проблемы при создании согласованной команды;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- недостаточное оснащение рабочих мест;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- ненадежность системы стимулирования труда;
- несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;
- низкий моральный дух в коллективе;
- проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту и многие другие.<sup>7</sup>

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

## **1.2. Анализ теорий мотивации трудовой деятельности персонала**

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии.<sup>8</sup> Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться

<sup>7</sup> Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: ИП РАН, 2008. - 224 с.

<sup>8</sup> Котелова Ю.В. Очерки по психологии труда - М.: Изд-во Моск. ун-та, 2008. - 345 с.

содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий «кнута и пряника» и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Теория Маслоу выделяет пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру (рис.1.2).



Рис. 1.2 Иерархия потребностей Маслоу

По А.Маслоу, все потребности можно представить в виде определенной иерархической структуры, состоящей из относительно самостоятельных

уровней, расположенных в особой последовательности.<sup>9</sup>

Модель А. Маслоу в форме пирамиды показывает, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем меньшее число людей может мотивироваться ими в своем поведении.

Неудовлетворенные потребности побуждают людей к активным действиям, в то же время удовлетворенные потребности не мотивируют людей, и их место занимают неудовлетворенные потребности.

К первому уровню потребностей относятся физиологические потребности, удовлетворение которых, как считает Маслоу, дает человеку возможность элементарного выживания. Это потребности в пище, одежде, отдыхе и пр. Они удовлетворяются минимальным уровнем заработной платы при более или менее сносных условиях труда. Без удовлетворения потребностей первого уровня не возможна нормальная жизнедеятельность практически ни одного человека.

Второй уровень объединяет потребности в безопасности и уверенности в будущем, которые могут быть удовлетворены заработной платой, превышающей минимальный уровень и позволяющей приобрести страховой полис, сделать взносы в страховой фонд. Кроме того, эта потребность требует работы в надежной организации, в которой сотрудникам предоставляются определенные социальные гарантии.

На более высоком, третьем, уровне находятся потребности в поддержке со стороны окружающих. Для их удовлетворения необходимо участие человека в коллективной, творческой работе, внимание и одобрение руководителя и коллектива.

Четвертый уровень образует потребности в самоутверждении, в общественном признании окружающих. Их удовлетворение связано с завоеванием авторитета, лидерства, известности, публичного признания.

И, наконец, на пятой ступени иерархии у Маслоу находятся потребности

---

<sup>9</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 2005. - 115 с.

в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей. Для удовлетворения этих потребностей необходимо иметь свободу творчества и выбора средств решения поставленных задач.

В концепции Маслоу имеются слабые места. В частности, отсутствие учета ситуационных факторов, влияющих на потребности; жесткая последовательность при переходе от одного уровня к другому только в направлении снизу-вверх и др.

Теория Макклелланда дополнительно к потребностям определенным классификацией Маслоу вводит потребности власти, успеха и причастности.<sup>10</sup>

По сути, они соответствуют определенным уровням в теории Маслоу, за тем исключением, что теория Маслоу отражает недостаточно развитый этап промышленного производства, связанный с относительной узостью сложившихся рынков. В схеме Макклеланда причастность равнозначна социальным потребностям, успех и власть - участку между потребностями в уважении и самовыражении. Схема Макклеланда показывает, что работник должен всегда иметь возможность испытать личный или общий успех, а то и достичь какого-либо из уровней власти: только в этом случае у него возникает мотивация.

Потребность в успехе выражается стремлением человека достичь поставленных целей более эффективно, чем прежде. Цели человек ставит самостоятельно с учетом реальности их достижения и ответственности.

Потребность во власти проявляется в стремлении оказывать влияние на поведение людей и брать на себя за это ответственность. Это не просто административная власть, но власть авторитета и таланта.

Потребность в причастности достигается поиском возможности установления хороших отношений с коллективом, получения его одобрения и поддержки. В удовлетворении этой потребности немалую роль играют широкие контакты и обеспеченность информацией.

Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на

---

<sup>10</sup> Овсянко Д.В. Основы менеджмента. Учеб. пос. – СПб.: СПбГУ, 2009. – 264 с.

человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей.

Состояние удовлетворенности трудом обеспечивается следующими факторами: политикой фирмы и администрации, условиями работы, заработком, межличностными отношениями, степенью непосредственного контроля над работой. Они были названы Герцбергом гигиеническими, и их роль сводилась главным образом к обеспечению необходимых условий для продуктивной мотивации работников к труду. К числу непосредственно мотивационных факторов он отнес успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности, возможности творческого и делового роста.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения. К таким теориям относятся: теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.<sup>11</sup>

Основная мысль теории ожиданий состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей.

Ожидание - оценка личностью вероятности данного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей (и соответствующих им ожиданий):

затраты труда – результаты;

результаты – вознаграждение;

вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и

---

<sup>11</sup> Менеджмент организации: Учеб. пособие/ Под ред. проф. З. П. Румянцевой и проф. Н.А. Соломатина. - М., 2007. - 429 с.

вознаграждением. Необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Также менеджер должен сформировать высокий, но реалистичный уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Психологами Л. Портером и Э. Лоулером была представлена расширенная теория мотивации, соединившая в себе содержательные теории Маслоу и Герцберга с процессуальной концепцией В. Врума. Новая процессуальная теория мотивации учитывала такие факторы, как сочетание внутреннего и внешнего вознаграждения, объем затраченных усилий, восприятие собственной роли в производственном процессе, степень удовлетворения, имеющиеся способности и навыки. Представленные мотивационные факторы образуют единую цепь. Таким образом, в теории Портера-Лоулера было выявлено соотношение между вознаграждением и результатом, определяемое последовательным увеличением объемов затрачиваемых усилий, обусловленных комплексом как экономических, так и неэкономических причин.<sup>12</sup>

На формирование потребностей влияют следующие факторы:

- пол;
- возраст;
- профессия;
- семейное положение;
- экономическая ситуация;

---

<sup>12</sup> Рой О.М. Теория управления: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – С. – 143 – 145.

- политическая ситуация;
- уровень образования;
- воспитание;
- социальная принадлежность.

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат).<sup>13</sup>

Между тем, жизнь не стоит на месте и «...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает». Поэтому в кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых методов и систем организации стимулирования.

Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же разработку новых.

Так, широкое применение сегодня находит партисипативный к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Основные формы партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Герасимов Б.Н., Чумак В.Р., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие/Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2007. – 448с.

<sup>14</sup> Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 399 с.

Особого внимания заслуживает подход к управлению персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации.

Все перечисленные теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей (неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях, либо на привычке и т.п.), поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы стимулирования.

### **1.3. Методы стимулирования персонала**

Стимул - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.<sup>15</sup>

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей

---

<sup>15</sup> Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. - 335 с.

называется стимулированием.<sup>16</sup> Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Перечислим общие стимулы, побуждающие человека лучше работать:

- деньги;
- уважение;
- самоутверждение;
- чувство принадлежности к организации;
- приятная рабочая обстановка;
- похвала;
- гибкий график работы;
- осознание себя членом команды;
- возможность внесения идей и предложений;
- возможность учиться;
- карьера;
- товарищеские отношения;
- признание заслуг;
- вознаграждение;
- возможность работать дома;
- независимость;
- премии;
- творческая атмосфера;

---

<sup>16</sup> Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2006. - 224 с.

- благодарность за сверхурочную работу;
- чувство уверенности в работе;
- сотрудничество с другими людьми;
- устоявшийся рабочий процесс;
- доверие руководства.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию.<sup>17</sup> При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику и как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Материальные методы стимулирования труда. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 335 с.

<sup>18</sup> Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика, 2008. – 213 с.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность, как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п.

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности трудовой деятельности. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных работ и услуг.

В современной практике часто используются смешанные системы заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).<sup>19</sup>

Большинство руководителей считает, что, если они не смогут предложить солидную зарплату или внушительные премиальные, люди будут лениться, не чувствуя достаточных стимулов. Но следует больше заботиться не о том, с чего платить высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим сотрудникам справедливое вознаграждение. Справедливость - это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности.

---

<sup>19</sup> Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: ИП РАН, 2008. - 224 с.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки. Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень.

Помимо зарплаты есть другое средство мотивации - внутрифирменные льготы: оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы.

Всевозрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Это можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкают работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Еще один вид вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению, - премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющимися особым стимулом, так как неожиданное поощрение помогает сотруднику

почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами компании посредством материального вознаграждения. Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании, а, следовательно, и величиной своей премии.

Нематериальные методы стимулирования труда. Проблема стимулов к труду очень актуальна. Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты.<sup>20</sup> Эта оценка должна быть максимально объективно, опираться не на общие впечатления, а на конкретные, точные показатели и данные.

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в России - один из наиболее важных резервов управления компаниями, следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное - привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические.<sup>21</sup> Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное

---

<sup>20</sup> Лapidус В.А., Титов Р.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте/Нижний Новгород: Приоритет, 2007. – 205 с.

<sup>21</sup> Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. - 335 с.

положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), в награждении особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь.<sup>22</sup> Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

---

<sup>22</sup> Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: ИП РАН, 2008. - 224 с.

## **2.МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ПЕРСОНАЛ - ГРУПП Т»)**

### **2.1. Общая характеристика ООО «Персонал-Групп Т»**

Общество с ограниченной ответственностью «Персонал- Групп Т» (ООО «Персонал-Групп Т») как юридическое лицо зарегистрировано в 1997 году в г. Томске.

ООО «Персонал-Групп Т» учреждено в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» на основании Решения учредителей.

Учредительными документами Общества являются Устав и Учредительный договор.

ООО «Персонал-Групп Т» обязано в соответствии с Уставом:

- выполнять обязательства, вытекающие из законодательства РФ и заключенных им договоров,
- заключать трудовые договоры,
- полностью и в срок рассчитываться с работниками предприятия по заработной плате и социальным пособиям,
- осуществлять все виды обязательного страхования,
- своевременно предоставлять налоговую и бухгалтерскую отчетность,
- уплачивать налоги в соответствии с налоговым законодательством.<sup>23</sup>

Данное предприятие является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать, товарный знак и иные реквизиты.

Имущество предприятия составляют основные фонды и оборотные средства, а также другие ценности, стоимость которых отображается в балансе предприятия. Имущество предприятия, включая взносы основателей,

<sup>23</sup> Устав ООО «Персонал Групп - Т»

реализованную продукцию, полученный доход, является исключительной собственностью основателей, которые имеют право распоряжаться им самостоятельно, продавать или передавать третьим лицам.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- денежные и имущественные взносы основателей;
- доходы, полученные от хозяйственной деятельности, реализации продукции и услуг;
- кредиты банков и других кредитных организаций;
- другие источники, не запрещенные действующим законодательством.

Предприятие создано с целью получения прибыли от хозяйственной деятельности, которая направлена на пополнение рынка товарами для максимального удовлетворения потребностей предприятий и населения, и реализации на базе получения прибыли социальных и экономических интересов основателей и членов Общества.<sup>24</sup>

Основная сфера деятельности – розничная торговля.

Формат, в котором работает ООО «Персонал-Групп Т» - супермаркет под торговой маркой «ЛАМА», предлагающий своим покупателям стабильный широкий ассортимент и удобство совершения покупок.

«ЛАМА» - супермаркет для всей семьи, где каждый найдет товар по своему вкусу.

Огромное значение придается качеству. Сервис супермаркета соответствует европейскому уровню и отвечает требованиям самых взыскательных клиентов.

Еще одной отличительной чертой супермаркета «ЛАМА» является наличие собственного производства и собственной марки.

Слагаемые успеха компании «ЛАМА» - это передовые технологии, профессионализм сотрудников и безупречная репутация.

---

<sup>24</sup> Устав ООО «Персонал Групп - Т»

«ЛАМА» - клиентоориентированная компания, предлагающая стабильный сбалансированный ассортимент, удобство совершения покупок и оптимальное соотношение цены и качества.

«ЛАМА» - конкурентоспособная компания, стремящаяся быть лидером в условиях жесткой конкуренции на рынке розничной торговли, совершенствуя методы работы и разрабатывая новые передовые технологии.

Сегодня магазины ООО «Персонал-Групп Т» это:

- удобное месторасположение;
- огромный ассортимент продуктов и напитков, бытовой химии, который позволит удовлетворить вкусы даже самых взыскательных покупателей;
- свободный доступ;
- квалифицированные продавцы-консультанты;
- высокое качество продукции;
- специальные акции с вручением подарков за покупку.

Основными преимуществами Компании является достаточный опыт работы в данной сфере, наличие постоянных клиентов и сформировавшаяся хорошая репутация.

Основной задачей деятельности фирмы является насыщение и удовлетворение потребности населения в продуктах питания.

Миссия «ЛАМА» - комплексное и качественное удовлетворение запросов покупателей.

Цель компании - быть лидирующей компанией современного формата в городе, обеспечивая оптимальное предложение для потребителей во всех областях торговли.

Девиз Компании - «КАЧЕСТВО ВО ВСЕМ» - качественным должен быть не только предлагаемый покупателю товар, но и ассортимент, обслуживание, уровень интерьеров и атмосферы в супермаркетах, квалификация персонала.

«ЛАМА»:

1. Уверенно и динамично развивающаяся торговая компания;
2. Ведущие торговые марки;

3. Большой ассортимент разнообразной продукции, который позволяет удовлетворить любые вкусы и возможности покупателя;

4. Оригинальный дизайн магазинов, который сочетается с удобным расположением продукции на витринах;

5. Размещение товара по принципу «зонирования»: торговый зал разделен на отделы - товаров класса *luxе* и масс-маркет, каждый из которых делится на сектора;

6. Профессиональные консультанты;

7. Демократичность, простота и ясность: доброжелательное отношение продавцов и консультантов, свободный и широкий выбор продукции;

8. Эксклюзивность и высокое качество обслуживания: безупречный сервис и исключительное внимание к каждому покупателю;

9. Качество, которое всегда на высоте.

ООО «Персонал-Групп Т» сотрудничает с известными мировыми и российскими производителями.

Супермаркеты «ЛАМА» - одни из наиболее сильных и узнаваемых брендов г. Томска.

Таблица 1.1. Позволяет нам проследить развитие объединений «ЛАМА».

Таблица 1.1.

## Развитие объединений «ЛАМА»

Год	Событие
1993	Первый торговый павильон
1996	12 торговых точек
1997	Первый минимаркет «Лама»
2000	Первый супермаркет в Томске
2003	Открытие 3-х новых супермаркетов
2004	Первый гипермаркет «Фуд-Сити», ул. Учебная 48а
2005	Создание сети универсамов «Абрикос» Открытие 2-го гипермаркета «Фуд-Сити», ул. Беринга 10 (ТЦ «Манеж»)
2006	Открытие 11-ти универсамов «Абрикос» Открытие 3-го гипермаркета «Фуд-Сити», г. Северск ул. Солнечная 2/5
2007	Открытие 6-ти универсамов «Абрикос» Открытие 3-х супермаркетов «Лама» Открытие ТЦ «Персональ»
2008	Реконструкция гипермаркета «Фуд-Сити», ул. Учебная 48а
2011	Открытие 4-го гипермаркета «Фуд-Сити», пр. Мира 36 Открытие универсама «Близкий»
2014	Открытие ТЦ «Изумрудный город», пр. Комсомольский, 13б

На сегодняшний день супермаркеты «ЛАМА» занимают прочное лидирующее положение на рынке и продолжают его улучшать.

Компания одной из первых ввела в своем магазине систему самообслуживания, популярную во всем мире, отказавшись от прилавков,

которые часто психологически мешали клиентам самостоятельно сделать правильный выбор.

В «ЛАМА» постоянно проводятся презентации новой продукции, специальные акции с вручением подарков от фирм-производителей. А также постоянно действует система «подарок на покупку».

Сотрудничество с крупнейшими российскими и зарубежными производителями России дает возможность представлять наиболее полный ассортимент продукции и поддерживать минимальный уровень цен. Широкий ассортимент супермаркета «ЛАМА» содержит товары для любого потребителя.

У компании «ЛАМА», на данный момент, достаточно хорошая позиция на рынке. Это связано с тем, что менеджмент компании особое внимание уделяет ассортименту и качеству продукции.

Наиболее сильным конкурентом «ЛАМА» является сеть «Быстроном». Данная компания превосходит ООО «Персонал-Групп Т» по такому показателю как уровень цен и гибкость ценовой политики. Необходимо данным показателям уделить больше внимания.

«Холидей Классик» на данный момент является достаточно сильным «игроком» на данном рынке.

Сеть «Поляна» привлекает клиентов невысокими ценами, однако качество представленной в супермаркете продукции не высоко.

На сегодняшний день сеть «ЛАМА», состоящая из 8 супермаркетов, расположенных в разных районах города, занимает прочное лидирующее положение на местном рынке и продолжает осваивать новые территории.

Таблица 1.2.

Оценка конкурентоспособности по 5 бальной системе

	«ЛАМА»	Конкуренты		
		«Поляна»	«Быстроном»	«Холидей Классик»
1. Продукт	14	9	13	14

1.1. Разнообразие ассортимента продуктов	5	3	5	5
1.2. Качество продукта	5	3	4	5
1.3. Срок хранения	4	3	4	4
2. Цена	3	4	5	3
2.1. Уровень цен	3	5	5	3
2.2. Гибкость ценовой политики	3	3	4	3
3. Доведение продукта до потребителя	4	3	4	4
3.1. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения	4	3	4	4
4. Продвижение товаров на рынках	3	4	3	3
4.1 Уровень рекламной	3	4	3	3

деятельности				
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	27	24	29	27

Открывающиеся магазины имеют разный размер, обусловленный месторасположением, но объединены в единый корпоративный стиль. Это узнаваемый логотип в зеленых тонах, высокий профессионализм продавцов-консультантов, и система цен и скидок, единая для всей сети. Огромный ассортимент продукции, более десятка тысяч наименований и сотни марок-производителей.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что наиболее важными факторами конкурентоспособности «ЛАМА» для клиентов являются следующие: качество продукции, ее цена, широкий ассортимент продукции.

Сегодня ООО «Персонал-Групп Т» имеет устойчивые позиции на рынке розничной торговли города. Многолетний успех Компании на рынке был достигнут благодаря ряду факторов.

В первую очередь, Компания укрепила позиции и расширила присутствие за счет активного продвижения торговых марок, а также постоянного расширения и развития ассортимента.

Ключевыми факторами, определяющими конкурентоспособность Компании, является тщательное изучение рынка, анализ, его динамика, изучение отношений, складывающихся между компанией и потребителями, анализ деятельности конкурентов, прогнозирование конъюнктуры рынка, управление ассортиментом продукции, формирование марочной политики, повышение конкурентоспособности товаров, формирование стратегии и тактики изменения цен, установление скидок и надбавок к ценам, учет затрат на маркетинг, реклама, персональные продажи, стимулирование продаж.

ООО «Персонал-Групп Т», стремясь занять выгодную позицию на рынке

по отношению к конкурентам, постоянно нацелено на создание конкурентных преимуществ. Из основных направлений достижения конкурентного преимущества фирма «ЛАМА» выбрала продуктивное и качественное лидерство.

Маркетинговая стратегия, принятая фирмой, устанавливает, на каких именно потребителей будет ориентироваться супермаркет, с какими магазинами конкурировать и каким образом удовлетворять потребности своих клиентов.

При выборе поставщиков фирма ориентируется на их надежность, качество, и ассортимент предлагаемых товаров.

Ассортимент товаров формируется под воздействием спроса покупателей и мировых тенденций, что в принципе обоснованно. ООО «Персонал-Групп Т» предпочитает прямые каналы поставки товаров.

Примечательно, что значительное внимание (и средства) уделяется исследованию рынка. Как результат, руководство этой фирмы считает, что знает своего покупателя и в своей деятельности рассчитывает на определенную группу потребителей.

В магазине широко используется самообслуживание. Это позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность, расширить объем реализации товаров. Большое внимание уделено удобству покупателей. Торговые залы хорошо освещены, аккуратный и стильный дизайн помещений создает комфортную атмосферу для покупателей.

Основная цель маркетинговой политики компании «ЛАМА» состоит в привлечение и удержании клиентов посредством улучшения узнаваемости собственного бренда, оповещение клиентов о высоких стандартах качества торгового ассортимента компании и конкурентных ценах на этот товар. В рамках данной стратегии компания использует следующие маркетинговые мероприятия:

– снижение цен на ряд наиболее популярных торговых наименований. Информирование покупателей происходит посредством распространения печатных материалов в магазине;

– выпуск информационных брошюр и проведение рекламных акций с крупнейшими поставщиками;

– распространение дисконтных карт, которые представляют их обладателям скидки на все товары магазина;

– проводящиеся опросы мнений покупателей с целью выявления предпочтений целевых групп покупателей;

– размещение специальных ценников с логотипом магазина на товарах, продающихся в рамках рекламных акций;

– проведение праздничных акций путем предоставления скидок или вручения специальных подарков.

Главным фактором успеха ООО «Персонал-Групп Т» служат хорошие межличностные отношения между предприятием и его клиентами. И такой подход к делу приносит свои плоды: компания в числе лидеров рынка.

Использование различных методов стимулирования сферы торговли способствует повышению заинтересованности клиентов к установлению контактов с ООО «Персонал-Групп Т», поддержанию устойчивых партнерских отношений с существующими клиентами, что, в конечном счете, выражается в расширении рынков сбыта и росте объема продаж.

Для повышения эффективности комплекса маркетинга в целом необходимо проанализировать методы стимулирования продаж ООО «Персонал-Групп Т». Цели стимулирования и продвижения продаж можно разделить на 2 сферы: стимулирование спроса и улучшение образа компании в глазах различных общественных групп. Под продвижением понимается совокупность различных видов деятельности компании по доведению информации о достоинствах покупки продукции в ООО «Персонал-Групп Т» до потенциального потребителя и стимулирования у них желания приобрести товар именно в «ЛАМА». Продвижение осуществляется путем использования

средств рекламы, таких методов стимулирования сбыта, как персональные продажи, связи с общественность и др.

В 2009 году предприятие вело активную рекламную политику, что положительно сказалось на объемах прибыли. В основном, информация размещалась на фасаде зданий супермаркетов, проводились рекламные акции, распространялись рекламные брошюры, что положительно сказывалось на информировании клиентов о преимуществах покупки в «ЛАМА».

Как уже отмечалось, для стимулирования постоянных клиентов предусмотрены поощрения в виде накопительной системы скидок по бонусной карте от 3% до 10%.

Применение системы скидок в современных условиях способно сформировать постоянную клиентскую базу. Персональные скидки на сегодняшний день представляют собой наиболее эффективную форму конкурентной борьбы.

С мая 2009 года предприятие начало выпускать подарочные карты различного номинала.

Совершая покупки в супермаркетах «ЛАМА» и предъявляя бонусную карту при расчете на кассе, покупатель получает, и накапливает бонусные рубли, которыми впоследствии сможет оплачивать покупки в супермаркетах «ЛАМА». Размер бонуса зависит от суммы разовой покупки:

- до 1000 рублей – 1 бонусный рубль с каждых 100р. покупки;
- 1000 руб. - 2000 рублей – 2 бонусных рубля с каждых 100р. покупки;
- 2000 руб. - 4000 рублей – 3 бонусных рубля с каждых 100р. покупки;
- 4000 руб. - 5000 рублей – 7 бонусных рублей с каждых 100р. покупки;
- свыше 5000 рублей – 10 бонусных рублей с каждых 100р. покупки.

Подводя итог исследованию предприятия хотелось бы отметить, что предприятие ООО «Персонал-Групп Т» занимает устойчивое положение на рынке. Но для сохранения своих конкурентных позиций и увеличения доли рынка можно предложить несколько основных путей повышения его конкурентоспособности:

- постоянно поддерживать высокое качество продукции;
- расширять ассортимент;
- мотивировать клиентов скидками;
- привлекать инвестиции на модернизацию бизнеса (оборудование, складирование, кадровые и управленческие вопросы);
- открывать новые магазины во всех районах города;
- активизировать рекламную деятельность;
- создавать устойчивый имидж фирмы;
- принимать на работу высококвалифицированных сотрудников.

Для обеспечения благоприятной и минимально уязвимой для конкурентов позиции предприятию необходимо обладать более значительными по сравнению с соперниками конкурентными преимуществами и статусом (быть лидером) и т.п.

Предприятие может привлекать на свою сторону клиентов конкурентов, предоставляя им товары более высокого качества; особое обслуживание и пр.

Используя совокупность данных факторов, ООО «Персонал-Групп Т» может быть конкурентоспособным, доминировать над конкурентами и сохранять лидирующие позиции на рынке в своем сегменте.

## **2.2. Структура персонала предприятия**

Структура взаимодействия всех отделов компании ООО «Персонал-Групп Т» строится на четком разграничении функций и полномочий в отношениях между каждым сотрудником при определенной иерархии подчинений.

Управлением предприятия в целом занимается Генеральный директор. Директор является единоличным исполнительным органом Общества и осуществляет руководство текущей деятельностью Общества.

Директор занимается управлением деятельностью компании через коммерческого директора и главного бухгалтера.

Коммерческий директор подчиняется непосредственно генеральному и фактически управляет деятельностью компании на оперативном уровне. Он контролирует деятельность всех отделов.

Численность персонала ООО «Персонал-Групп Т» на 01.01.2016 года составляла 78 человек.

На предприятии сложилась линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

Организационная структура компании представлена на Рисунке 2.1.



Рисунок 2.1. Организационная структура ООО «Персонал-Групп Т»

Преимущества линейно-функциональной структуры управления в ООО «Персонал-Групп Т»:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий;
- обеспечение ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки же линейно-функциональной структуры заключаются в следующем:

– высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;

– перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;

– тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;

– отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

Проведем анализ трудовых ресурсов.

Общую картину состояния и тенденции развития персонала ООО «Персонал-Групп Т» дает анализ изменения численности работников в динамике последних трех лет.

На основании Таблицы можно сделать вывод, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошли изменения: общая численность персонала увеличилась на 26 человек и стала равной 74 человека по сравнению с 48 человеками в 2013 году. Сегодня в ООО «Персонал-Групп Т» работает 78 человек (на 01.01.2016).

Более 75% работников предприятия – женщины. Более 56% сотрудников супермаркета не достигли 30 лет.

Одной из главных задач кадровой политики является стабильность трудового коллектива. Из года в год коллектив ООО «Персонал-Групп Т» становится более стабильным. Так со стажем работы на предприятии свыше 5 лет работающих 31%.

Супермаркет «ЛАМА» не пользуется услугами кадровых агентств при подборе кандидатов на вакантные должности. Основными методами подбора являются: подача частных объявлений в такие газеты, как «Вакансии для всех», «Ориентир», «Реклама», «Перспективная работа» и «Из рук в руки»; расклейка

частных объявлений на информационных досках и других общественных местах; привлечение друзей и знакомых.

Найм на работу осуществляется на конкурсной основе по итогам собеседования, которое проводится как директором ООО «Персонал Групп - Т», так и его заместителем – коммерческим директором, однако решение о найме на работу нового сотрудника принимается исключительно директором организации. Подбором кандидатов занимается специалист по персоналу.

Для сотрудников предусмотрено обязательное прохождение испытательного срока в течение 2 месяцев. Координация нового персонала проводится как старыми работниками, так и руководителем отдела или коммерческим директором.

Рассмотрим, как осуществляется управление предприятием.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом.

Рассмотрим методы, которые применяет организация в процессе управления персоналом.

Административные методы - осуществляются в основном руководством предприятия. К ним относятся:

- издание приказов;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка положений, инструкций, стандартов организации.

Экономические методы, применяемые на предприятии:

- планирование;
- материальное стимулирование;
- экономические нормы и нормативы.

Социально - психологические методы:

– участие работников в управлении. В основном связано с решением общеорганизационных задач;

– социальное развитие коллектива. Организация направляет часть своих усилий на улучшение социального положения своих сотрудников (возможность

получить кредит на покупку жилья, приобретение путевок для детей сотрудников, проведение спортивных мероприятий),

– психологическое воздействие на работников. На предприятии, к сожалению, не существует отработанных методик психологической работы с коллективом. Психологическая оценка и влияние на персонал производится руководством предприятия и линейными руководителями на основе их субъективного мнения.

– моральное стимулирование. Выражается благодарностью за хорошую работу сотрудникам на общих собраниях коллектива в виде почетных грамот, что оказывает очень положительный эффект в плане морального стимулирования работника.

Анализируя позиции по каждому из методов приходим к выводу, что в ООО «Персонал-Групп Т» в большей степени применяются административные и экономические методы и в меньшей социально-психологические.

Кадровая служба предприятия состоит из одного человека - специалиста по персоналу.

Отбором кадров, системой поощрений и вознаграждений, аттестацией кадров, обучением, ротацией, управлением персоналом и т.п. занимается в основном генеральный директор.

Как уже отмечалось, отдел кадров (в лице специалиста по персоналу) не занимается непосредственно отбором и приемами кадров, а ведет лишь документальную работу, таким образом можно отметить, что отдел кадров не входит систему управления персоналом.

Эффективная система управления кадрами на самом деле должна выглядеть не так, она должна включать в себя непосредственно отдел кадров.

Здесь проявляется старая тенденция управления человеческими ресурсами советских времен – отдел кадров не выполняет функций службы управления человеческими ресурсами. Фактически вся работа по управлению персоналом возложена на руководство и линейных руководителей.

### **2.3. Анализ системы материальной мотивации персонала ООО «Персонал-Групп Т»**

Материальное стимулирование труда ООО «Персонал-Групп Т» – это совокупность мероприятий, обеспечивающих создание таких условий, при которых каждый рабочий и служащий, имея возможность получить те или иные блага, необходимые для удовлетворения потребностей, в зависимости от его личного вклада в общественное производство, был заинтересован в повышении эффективности своего труда и труда товарищей по работе.

Главным из видов материальной мотивации ООО «Персонал-Групп Т» является заработная плата.

В соответствии с п. 1 ст. 255 НК РФ к расходам на оплату труда относятся, в частности, суммы, начисленные по тарифным ставкам, должностным окладам, сдельным расценкам или в процентах от выручки согласно принятым у налогоплательщика формам и системам оплаты труда.

Трудовой кодекс определяет эти понятия следующим образом.

Тарифная ставка - это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Оклад (должностной оклад) - это фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Заработная плата (оплата труда работника) представляет собой вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и

стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) (ст. 129 ТК РФ).

Для включения суммы выплаченной заработной платы в состав расходов на оплату труда необходимо наличие трудовых отношений между работником и работодателем.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст. 16 ТК РФ).

Трудовой договор представляет собой соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату. Работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию и соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя. Об этом говорится в ст. 56 ТК РФ.

Оплата труда работников ООО «Персонал-Групп Т» осуществляется в соответствии со штатным расписанием по тарифным ставкам и окладам, утвержденным директором.

В Таблице 2.2. представлено штатное расписание предприятия.

Таблица 2.2.

Штатное расписание на 01.01.2016

Должность	Количество, чел.	Оклад, тыс. руб.
Генеральный директор	1	45
Коммерческий директор	1	35

Главный бухгалтер	1	32
Бухгалтер	4	20
Экономист	1	18
Менеджер по персоналу	1	18
Маркетолог	1	18
Мерчендайзер	1	18
Заведующий магазином	7	30
Товаровед	7	22
Продавец-консультант	25	16
Кассир	28	17
Всего	78	

Премирование работников магазина за основные результаты хозяйственной деятельности осуществляется на основании Положения о премировании. Премия производится по результатам работы за месяц за выполнение и перевыполнение показателей, учитываемых нарастающим итогом с начала года.

Начисление премии производится с учетом выполнения планов по отделам, но не более 75% должностного оклада.

Премия по отделам начисляется пропорционально отработанному времени, должностному окладу. За отдельные упущения в работе, работники могут лишаться премии до 100%.

Труд работников предприятия оплачивается по утвержденным в магазине ставкам (окладам), которые предписаны и в заключенном с работниками трудовом договоре.

Работникам сети магазинов за выполнение норм выработки установлен повышающий коэффициент в размере 0,5 оклада, а за перевыполнение его величина составляет 75% оклада. За личное активное участие в жизни коллектива и трудовой вклад в развитие магазинов выплачивается премиальный фонд, поступающий в распоряжение директора магазина.

Применяемая в ООО «Персонал-Групп Т» модель оплаты труда и ее уровень в целом достаточно конкурентоспособны и позволяют решать вопросы стабилизации кадров и сравнительно устойчивой работы предприятия.

В то же время современные экономические и производственные условия работы требуют рассмотрения возможностей повышения эффективности систем оплаты труда в направлении стимулирования более полного использования трудового потенциала каждого работника, его более инициативного трудового поведения, большей увязки личных интересов с интересами и результатами работы Компании. Поиски в этом направлении ведутся сейчас во многих российских компаниях и корпорациях.

Из оплаты труда работников магазина, так же как и других предприятий, производится различного рода удержания. По своему характеру эти удержания подразделяются на две группы: обязательные удержания и удержания по инициативе предприятия.

К числу обязательных удержаний относятся социальные в размере отчисления 13% - подоходный налог, от размера начисленной заработной платы. К удержаниям по инициативе предприятия относятся суммы, удержанные с членов торгового предприятия за причиненный материальный ущерб, допущенный брак, и так далее.

Заработная плата выплачивается согласно действующему законодательству не реже, чем каждые полмесяца, а за время отпуска не позднее, чем за один день до начала отпуска.

#### **2.4. Анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «Персонал-Групп Т»**

Нематериальная мотивация ООО «Персонал-Групп Т» - это все те внешние стимулы немонетарной природы, которыми организация может управлять в целях поощрения эффективного труда работников.

Деньги, конечно, достаточно важный фактор, от которого зависит статус

человека. Но нематериальная мотивация дает возможность каждому сотруднику магазина «ЛАМА» создать собственный стимул для успешной и плодотворной работы, которая, в конечном итоге приносит полное удовлетворение и комфорт, ведет к успешной карьере и достижению своих жизненных целей.

Задачи менеджмента в области нематериального стимулирования ООО «Персонал-Групп Т»:

- 1) привлечение на предприятие квалифицированных кадров в нужном количестве и в нужное время;
- 2) снижение «текучки» кадров;
- 3) создание благоприятного психологического климата на предприятии;
- 4) укрепление имиджа предприятия как благонадежного работодателя.

Система нематериального стимулирования сотрудников ООО «Персонал-Групп Т» включает в себя следующие направления:

- моральное стимулирование;
- стимулирование через информационную политику.

Моральное стимулирование персонала магазинов «ЛАМА» является наиболее экономичным способом стимулирования для организации, поскольку существенных затрат на данные мероприятия не требуется.

В настоящее время на предприятии применяются следующие методы морального стимулирования:

- поощрения руководства (устные и письменные благодарности);
- дисциплинарные взыскания руководства (устные и письменные).

Стимулирование через информационную политику выражается в формировании общественного мнения на уровне сотрудников предприятия в русле повышения лояльности к компании.

Основными методами формирования общественного мнения, которые используются на предприятии, являются:

- собрания трудового коллектива (общие и внутри подразделений);
- информационные стенды на территории предприятия;

– совещания руководителей у генерального директора.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления стимулированием и мотивацией играет определенную роль в координировании специализированного разделения труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

Мотивирующий эффект кадровой политики выражается в повышении лояльности сотрудников к компании, укреплении трудовой и производственной дисциплины, поддержании системы материального и нематериального (административного) стимулирования.

С целью повышения профессионального мастерства работников массовых специальностей (продавцы), в фирме проводится обучение силами специалистов фирмы. Желющие самостоятельно повысить квалификацию могут поступать в специальные средние и высшие учебные заведения.

В целях повышения профессионального уровня персонала на предприятии проводятся следующие мероприятия:

- проводятся обучения;
- компьютерные курсы;
- психологические тренинги с продавцами.

Эти возможности роста профессионального мастерства в значительной степени формируют нематериальные мотивы деятельности сотрудников.

Для стимулирования персонала им предоставляются следующие льготы:

- добровольное медицинское страхование работников;
- частичная оплата путевок в санатории;
- путевки детям работников в летние лагеря;
- учебный отпуск.

Магазины «ЛАМА» достаточно давно завоевали томский рынок, и руководство компании понимает, что большую роль в успехе предприятия

играет человеческий фактор, а конкретнее – персонал предприятия, который непосредственно контактирует с клиентами. Ведь высокий уровень сервиса – это конкурентное преимущество.

Город Томск - город студенческий, и именно студенты являются потенциальными продавцами магазинов. Руководству компании необходимо мотивировать персонал к обучению в короткие сроки. Для подготовки молодых кадров к работе, от которой зависит имидж компании и соответственно популярность среди покупателей разработана специальная программа, главным субъектом которой является «таинственный покупатель».

На самом деле оценка работы персонала топ-менеджером, в роли которого выступает «таинственный покупатель» (далее - ТП), больше носит эмоциональную окраску, в отличие от оценки профильного специалиста. Главной проблемой компании как раз и является сведение всех этих оценок в единую систему. Самое страшное для ТП - примелькаться.

Один из этапов подготовки новых квалифицированных специалистов - это проверка их на рабочем месте.

Так, ТП должны спровоцировать кассиров-учеников, набравших наибольшее количество баллов в предыдущих конкурсах. В результате первого тура отсеиваются продавцы, занимающихся на своих рабочих местах посторонними делами, и игнорирующие покупателей. Когда эта система была опробована в первый раз, оказалось, что на покупателя реагирует всего 30 % продавцов.

После установления постоянного мониторинга за действиями продавцов через год реакция на покупателя возросла до 47 %. Вопрос проверки подлинности данных ТП решился с помощью камер внутреннего наблюдения.

Тогда же в компании прописаны стандарты обслуживания, введен сервисный диалог на кассе и бонусы за обслуживание покупателя. Оценка же проверок управляющего влияет на мотивацию продавца. После 2005 года свои стандарты обслуживания были введены даже для уборщиков торгового зала.

Надо отметить, что стандарты становятся все жестче, например, чтобы

получить 100 % бонуса, необходимо выполнить стандарты обслуживания на 98 %. Благодаря такому поощрению, покупателя начали качественно обслуживать 69 % продавцов.

В 2011 году 1/10 всех сотрудников сети были кассирами, которых нужно было одновременно и быстро обучить стандартам обслуживания покупателей. Было принято решение, что через один магазин проходит подряд несколько ТП, потом кассиру указывали его ошибки и предупреждали о следующей проверке. Только благодаря системе постоянного контроля и быстрого реагирования сейчас сервисный диалог выполняют 85 % кассиров.

Чтобы повысить показатели обслуживания покупателей в компании, приняли решение о развитии системы лояльности к профессии (программа обучения персонала, мотивация). Будущие продавцы сначала стажировались на торговой точке, потом подписывают договор и потом уже проходят тренинги по формированию лояльности к покупателю, повышению уровня коммуникаций, эффективных продаж, эффективного поведения в конфликтной ситуации и т.д. Также они знакомятся со всеми стандартами и обязанностями, историей компании, это дополняется программой наставничества.

Новых продавцов проверяют 10 раз в месяц, стандартные же проверки проходят 4 раза в месяц, причем результаты всех проверок заносятся в базу, таким образом, на каждого продавца составляется своя база данных. Результаты проверок влияют на возможность получения продавцом нематериальной мотивации и самовыдвижения на повышение. По этому же принципу осуществляется и ротация персонала: сотрудник получает место в более успешном магазине, если он хорошо прошел оценочные мероприятия.

Эти же данные использовались для аттестации линейного и управляющего персонала.

На сегодняшний день качественное обслуживание в сети достигло 87 %, а сервисный диалог - 92 %. Эта программа проходит в компании по трем направлениям:

- проверка торгового зала (чистота, наличие товара), которую осуществляют и ТП, и специальные инспектора;
- проверка работы с покупателем (сервисный диалог, внешний вид продавца и дисциплина);
- проверка благонадежности продавцов (проверяются зоны, откуда может быть ввезен товар, на видном месте оставляются деньги и дорогие продукты) и умения выйти из конфликтных ситуаций.

В магазинах «ЛАМА» не боятся, что ТП станут, узнаваемы, поскольку за счет частых проверок порядок в магазинах и уровень обслуживания покупателей постоянно поддерживаются на должном уровне. При подборе ТП в компании пришли к выводу, что самыми лучшими претендентами на эту «должность» являются педагоги, поскольку они достаточно ответственны и привыкли все держать под контролем. Ежемесячный фонд проверок в «ЛАМА» составляет 20 тысяч рублей.

Таким образом, нематериальное стимулирование ООО «Персонал-Групп Т» направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудовых затрат.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПЕРСОНАЛ-ГРУПП Т»**

#### **3.1. Совершенствование материальной составляющей мотивации сотрудников ООО «Персонал-Групп Т»**

В современных условиях высокой конкуренции на рынке розничной торговли необходимо уделять внимание стимулированию труда в зависимости от качества.

Необходимым условием разработки системы мотивации является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степени удовлетворенности.

Степень удовлетворенности персонала ООО «Персонал-Групп Т» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 3.1.

Анализ проводился методом опроса работников организации. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности (приложение В - Г).

В опросе участвовали работники торговой сети – 20 человек.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности:	Индекс удовлетворенности:
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Таблица 3.1.

Степень удовлетворенности персонала ООО «Персонал-групп Т» организацией и условиями труда

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	8	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	9	45%	0,45	Средняя

3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «Персонал-групп Т»	16	80%	0,8	Высокая
4	Оценка положения дел в ООО «Персонал-групп Т»	10	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	15	75%	0,75	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда	8	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха	9	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	11	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	4	20%	0,2	Низкая

Из данных таблицы 3.1 видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней - 6 параметров; низкой - 1 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда в магазинах ООО «Персонал-групп Т» оценивается как средняя. Однако параметры, по которым степень удовлетворенности оценивается, как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в сети магазинов ООО «Персонал-групп Т», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

Поэтому политика ООО «Персонал-Групп Т» в области совершенствования мотивации труда может быть реализована в нескольких направлениях:

- оптимизация системы морального стимулирования труда;
- улучшение системы материального стимулирования труда.

Организация системы материального морального стимулирования труда имеет также существенные затраты, и для работников также является приемлемым.

Формируя четкую систему мотивации труда, необходимо предпринять следующие шаги:

- провести исследования и анализ рынка труда на интересующем сегменте рынка;
- определить необходимый и возможный список социальных льгот, который может быть сведен в единую систему и должен положительно повлиять на общую картину состояния производительности труда на предприятии. Причем данная система должна быть достаточно прозрачной и понятной работнику предприятия;
- по необходимости ранжировать предоставляемые льготы по иерархической системе предприятия. Чем выше статус, тем более значимые

льготы могут быть предоставлены;

– комплекс социальных льгот может быть выборочным не только по должностям, но и по видам деятельности. Например, социальный пакет зав. отделом может несколько отличаться от социального пакета простого продавца, что обусловлено разными уровнями решаемых задач;

– определить источники финансирования социальных программ, так как система должна функционировать достаточно четко и носить регулярный характер.

Представим в таблице 3.2. предложения по совершенствованию системы материального стимулирования труда персонала ООО «Персонал-Групп Т».

Таблица 3.2.

Предложения по совершенствованию системы материального стимулирования труда персонала ООО «Персонал-Групп Т»

Наименование материального поощрения	Затраты, руб./ед.	Количество		Затраты всего, руб.
		ед./год	чел.	
к праздникам	300	3	39	35100
к юбилеям	1000	1	9	9000
к дням рождения	500	1	78	39000
к новому учебному году сотрудникам, имеющим детей	500	1	16	8000
Всего затрат	-	-	-	91100

Таким образом, на предлагаемую систему материального поощрения персонала ООО «Персонал-Групп Т» потребуется 91100 тыс. руб. для покрытия затрат на реализацию предлагаемых мероприятий.

Отразим в таблице 3.3 средства, для формирования предлагаемого фонда морального и материального поощрения персонала.

Таблица 3.3.

Средства, для формирования предлагаемого фонда морального и материального поощрения персонала ООО «Персонал-Групп Т»

Наименование показателя	Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование	Всего
Затраты, тыс. руб.	91100	15,76	91115,76

Предлагается для создания фондов по дополнительному материальному и моральному стимулированию персонала ООО «Персонал-Групп Т» выделять средства из чистой прибыли в максимальном размере 20 % в год.

Работники ООО «Персонал-Групп Т» часто делают выводы из своих ограниченных наблюдений, самых ярких случаев, которые запоминаются. О магазинных полках говорят, что это - самая дорогая недвижимость в мире, поэтому в основе размещения и выкладки товаров должны лежать обоснованные цифры. Важно разрабатывать и внедрять стандарты (ассортимента, выкладки, POS-материалов) и четкие правила и инструкции для сотрудников, периодически знакомить работников торгового зала с данными по реализации.

Персонал торгового зала ООО «Персонал-Групп Т» должен чётко понимать, какие товары являются ключевыми. Неверно, когда продавцы ориентированы на какой-либо один показатель оценки их деятельности.

Ориентация на товары магазинов «ЛАМА» с высокой доходностью при низкой оборачиваемости может оставить магазин без покупателей, особенно если претензии работать на элитном рынке не подкреплены соответствующей подготовкой сотрудников. Продавцы магазинов, расположенных в жилых районах, иногда попадают в ловушку «ходового» товара. Есть товары частого спроса, привлекательные для людей с низким доходом, их покупателей

называют «покупателями продукта, а не марки». Это не самая выгодная группа покупателей, но, бывает, многочисленная и самая запоминающаяся.

Те, кто все же дождался, могут получить в ответ нечто невразумительное, поскольку привычка работать с покупателями продукта, а не марки снижает уровень консультаций.

Далеко не всякий магазин может себе позволить держать штатного мерчендайзера или пользоваться услугами консультантов. В глазах сотрудников изменение выкладки часто выглядит просто как лишняя нагрузка, и в ход идут горячие объяснения, почему нельзя ничего менять: наш магазин и наши покупатели - особенные, и передовой опыт других торговых предприятий применить невозможно и не нужно. Задача руководства магазина - заинтересовать сотрудников, чтобы интересы дела были связаны с личным интересом продавцов.

Выбор методов материального и нематериального стимулирования зависит от многих условий: ассортиментной политики и специализации магазина, формы обслуживания, вообще, образа торговой точки. Но есть система оплаты, которая может быть признана эффективной во многих условиях:

1 блок - постоянная часть оплаты;

2 блок - оплата по количеству набранных очков-бонусов: за поддержание магазина в привлекательном для покупателей виде, чистоту и аккуратность, оформление торгового зала к праздникам, выкладку товара, продвижение продукции, качество обслуживания покупателей. При этом очки могут быть и со знаком «минус»;

3 блок - проценты с продаж или премии при выполнении определённого минимума.

Система оплаты, где основную часть составляет процент с продаж, может привести, во-первых, к навязыванию товара. Во-вторых - к снижению внимания к визуальной информации в магазине, системе навигации в зале и созданию акцентов для покупателей. Часть покупателей, которая не желает

прибегать к помощи продавца, может быть безвозвратно потеряна. Для ряда элитных товаров (косметика, парфюмерия) очень важно не отпугнуть посетителя, позволить ему самому осмотреться и освоиться. Продавец включается в процесс выбора только на втором этапе, - если его, конечно, не позвали на помощь раньше. Требуемого образца поведения продавцов можно достичь в результате обучения, но иногда их «сдерживают» с помощью фиксированной зарплаты.

У закупщиков оплата по системе «фиксированная часть плюс редкие премиальные» может привести к чересчур тесным контактам с поставщиками. Нередко встречается ситуация, когда закупщику выгоднее отстаивать интересы поставщика, а не родного магазина. Так появляется весь ассортимент продукции одного поставщика, и часть позиций намертво замирает. На полках происходят невыгодные магазину перестановки, интерьер расцветает рекламными материалами, из которых на увеличение прибыли работает менее половины, остальные - откровенно мешают. Потери, которые несёт магазин в результате деятельности такого закупщика, могут многократно превышать сумму полученных им процентов. Закупщиков можно попытаться сделать неподкупными, подняв зарплату, но в одних случаях сотрудники просто становятся осторожнее, в других - теряют инициативу и отдают предпочтение проверенным решениям. Опыт успешных розничных предприятий убедительно свидетельствует о том, что проценты закупщику всё-таки нужно давать, - но не с закупок, а с продаж. Таким образом, можно заинтересовать менеджера по закупкам в росте товарооборота и повышении прибыли магазина. Одним из самых действенных стимулов является заработная плата. В данном случае выгодно, чтобы она была не фиксированной. Она может зависеть от трудовых часов, количества продаж, количества произведенной продукции и так далее. При этом сотрудник будет стремиться, как можно тщательнее выполнять свои обязанности, поскольку именно от этого и зависит его оклад. Довольно эффективным методом стимулирования является выдача активным и усердным работникам ООО «Персонал-Групп Т» дисконтных карт на

приобретение товаров в своем же магазине. Размер скидки может также являться инструментом поощрения. Например, работник, который не пропустил ни одного рабочего дня, или продал максимальное число товара, получает карту со скидкой в 50%, сотрудники, перевыполнившие рабочую норму, награждаются скидкой в 30%, те, кто просто выполнил норму - 20%, а сотрудники, не выполнившие даже рабочий минимум, вообще не премируются дисконтными картами.

Еще одним мотивирующим фактором является объективная оценка персонала и возможность продвижения по службе. Необходимо чтобы система оценки сотрудников была четкой, прозрачной и всем известной. Чтобы в случае повышения зарплаты одним, другие не восприняли это как несправедливость.

Для этого можно выработать общую систему оценки эффективности работы, с учетом нескольких факторов. Например, таких как:

- уровень персональных продаж. То есть количество товаров, которые были проданы одним сотрудником;
- присутствие на работе. Учитывается количество пропущенных рабочих дней и их причины;
- количество отработанных часов.

А также стоит учитывать и другие факторы, не связанные с материальной выгодой магазина:

- отношения с клиентами. То есть количество постоянных клиентов сотрудника, количество ежедневных покупателей, наличие благодарностей и жалоб от посетителей. А также внешний вид сотрудника, его общительность с покупателями, приветливость, знание ассортиментной линии и его технических характеристик, и многое другое;
- преданность фирме. Проявление отношения к компании - дружественность с сотрудниками, уважение начальства, ответственность, согласие заменить коллегу в работе, и так далее;
- инициативность - выполнение работы, которая не входит в круг обязанностей сотрудника, готовность работать сверхурочно.

Рассмотрим пример, как количество персональных продаж и привлеченных постоянных покупателей может положительно сказаться и на увеличении прибыли сети магазинов и на увеличении заработной платы работников.

В ООО «Персонал-Групп Т» существует выдача персональных накопительных бонусных карт, каждому клиенту, сделавшему покупку свыше 1000 рублей. Если каждого продавца поощрять премией в размере 1000 рублей к заработной плате при выдаче десяти бонусных карт в месяц, то количество постоянных клиентов сильно возрастет, они уже будут привязаны к магазину.

Если это будет подкреплено также качественным обслуживанием, то даст большой положительный результат. Если продавец выдал эти десять бонусных карт, и получил премию в размере 1000 рублей для организации это не пойдет в минус. Так как премия сразу же и окупается, ведь десять карт, это более 10000 тысяч рублей отданные покупателями за товар.

На увеличение прибыли организации может повлиять и уменьшение количества порчи и потерь товаров. В ООО «Персонал-Групп Т» на списание ежемесячно выдается по 20 тысяч рублей на магазин, в год это 240 тысяч рублей. Потери реальные в месяц составляют 30-50 тысяч рублей, в год сумма составит 360-600 тысяч рублей. Разница составляет:  $600-240=360$  тысяч рублей.

Эти 360 тысяч вычитаются из зарплат коллектива магазина. Отсюда следует, что в месяц продавцы должны выплатить магазину 30 тысяч рублей.  $360:12=30$  тысяч рублей. В коллективах магазинов в основном по 16 человек, получаем,  $30:16=2$  тысячи рублей, будет вычитаться с каждого в месяц. Если усилить работу по контролю в зале, мотивацию, уменьшить текучести кадров можно существенно снизить потери товаров при выставлении на витрины и кражи. Продавцы со стажем более качественно и быстро делают свою работу, чем новенькие сотрудники. И тем самым могут снизить потери за месяц до 20 тысяч рублей или ниже, заработав себе на премию.

В соответствии с вышеизложенным можно предложить систему поощрений в сети магазинов ООО «Персонал-Групп Т»:

Таблица 3.4.

## Система поощрений работников ООО «Персонал-Групп Т»

Основания для поощрения	Размер поощрения
Предложения по улучшению работы магазина	Премия в размере 15% от заработной платы
Лучший результат работы	Премия в размере 30% от заработной платы
Активное участие в жизнедеятельности предприятия	Премия в размере 20% от заработной платы
Привлечение новых покупателей, посредством выдачи бонусных накопительных карт	1000 рублей за десять бонусных карт в месяц

Далее определяем систему взысканий. Список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки:

- за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля;

- за допущенные ошибки в работе;

- за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности.

За эти нарушения применяются следующие меры воздействия:

- лишение премий полностью или частично;

- лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации.

Более подробно рассмотрим меры воздействия в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

## Система депремирования

Основания для взыскания	Размер взыскания
за невыполнение показателей, установленных действующей	5% от премии

системой контроля	
за технологические ошибки	7% от премии
за порчу товара при проверке	6% от премии
за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	5% от премии

Процент. Основное преимущество процента от выручки в качестве стимула заключается в том, что продавцу не ставится предел в его заработке, а значит и объем продаж, который продавец способен осуществить, ограничивается главным образом его умением и воображением.

Более подробно рассмотрим данную мотивацию в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

Процент от продаж

Показатели	Сумма					
	30	40	50	60	70	80 и выше
Сумма покупок за месяц, тыс. руб.						
Процент от продаж, %.	1,5	3	4	5	7	10

В целом процент, как основа расчета премии, предоставляет разнообразные возможности для мотивирования различных видов трудового поведения торгового персонала. Очень часто процент используется для расчета премии, выделяемой смене.

Для каждой должности создается профиль компетенций: набор необходимых компетенций и степень их выраженности, для того чтобы занять должность, а также максимальный необходимый уровень выраженности этих компетенций. Затем вычисляется средний балл по профилю для каждого

уровня.

Премия за профессионализм ООО «Персонал-Групп Т» рассмотрим в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

Премия за профессионализм

Сотрудник	Премия				Средний балл, полученный на ассесмент-центре (аттестация по 4-х балльной шкале: от 0 до 3)
	0%	5%	10%	15%	
Продавец	0,44	0,82	1,2	1,6	
Продавец-консультант	1,27	1,51	1,75	2	
Администратор	1,55	1,84	2,13	2,44	
Бухгалтерия и секретариат	1,55	1,84	2,13	2,44	
Руководство	1,9	2,2	2,5	2,8	

Премия за выслугу лет - также достаточно распространенный способ мотивирования сотрудников. Связано это с тем, что в первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте.

Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает. Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера.

Но как бы ни понимали понятие материальная мотивация персонала, и какие бы методы не применяли на практике, следует заметить, что главное в мотивационной политике - замечать усердие сотрудников и вовремя их за это поощрять.

### **3.2. Разработка предложений по нематериальному стимулированию сотрудников ООО «Персонал-Групп Т»**

При всей эффективности материальной системы мотивации, не следует забывать о том, что рабочий коллектив складывается из людей с разными жизненными ценностями. Для некоторых материальные блага могут не стоять на первом месте. Именно в таких случаях более результативным окажется использование нематериальных систем мотивации.

Для повышения эффективности системы стимулирования ООО «Персонал-Групп Т» предлагаются следующие мероприятия, направленные на нематериальное стимулирование:

1. Разработать программу укрепления здоровья работников ООО «Персонал-Групп Т».

Забота о здоровье сотрудников является одной из форм морального стимулирования. Здоровье - это состояние хорошего физического, психического и социального самочувствия, то есть здоровье - это не только отсутствие болезни или травмы. Уравновешенная и зрелая личность строится на этих трех основных элементах. Ответственность за создание хорошего самочувствия лежит в первую очередь на самом человеке. Целенаправленная забота о здоровье отражает способность и желание личности отвечать за себя.

Руководитель организации должен заботиться о том, чтобы не подвергать опасности здоровье вверенных ему сотрудников. Он ответственен за то, чтобы в их сфере деятельности были всем известны и выполнялись предписания по технике безопасности.

Следует разработать программу укрепления здоровья работников ООО «Персонал-Групп Т», в которую войдут оплата организацией медосмотра, абонемент в тренажерный зал для сотрудников со стажем, спортивные соревнования между торговыми точками, совместные выезды на природу за

счет компании, бесплатные групповые занятия раз в месяц для всех сотрудников. На данный момент во многих организациях распространена практика групповых занятий. Для этого даже не обязательно снимать целый зал и платить тренеру. Можно просто найти удобную для всех спорт. площадку или спортивный стадион. Сейчас существует очень много различных направлений, не требующих инвентаря, типа CrossFite. Тренировки должны быть рассчитаны на всех и цикличны.

2. Создать работникам возможность эффективного продвижения по служебной лестнице внутри организации, как в горизонтальном, так и в вертикальном направлении.

Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. В отличие от зарубежных стран, в нашей стране, прежде всего, ценится статус человека, его положение в обществе, а потом все остальное. Исходя из этого, можно предположить, что человек будет стараться выполнить свою работу хорошо, когда существует вероятность его продвижения по службе, продвижению в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

3. Ввести программу, которая предусматривает, где любой сотрудник может лично обратиться к руководителю любого ранга, пока не получит удовлетворяющий его ответ. Она может быть предназначена для предотвращения злоупотребления руководящей властью.

4. Разработать программу, в рамках которой, каждый сотрудник может написать анонимную жалобу либо описать проблему и направить ее в компетентную инстанцию, которая отвечает за решение возникающих вопросов. Ответ на нее должен даваться в срок до 7 дней.

5. Установить на торговых точках «Витрину успехов», где можно вывешивать вырезки из газет, в которых положительно отмечается работа

сотрудников магазина. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом на текущий год.

6. Установить на торговых точках почетные доски с фотографиями «Легенды компании» - сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» магазина. К тому же на такой доске можно вывешивать плакаты с поздравлениями с праздниками, днями рождения и актуальными новостями торговой сети. После такой мотивации работа будет протекать веселее, и у работников будет к чему стремиться.

7. Обратит внимание на сплоченность сотрудников. В данном случае было бы уместно организовывать совместные выезды и походы на природу, творчески поздравлять именинников компании. Проводить творческие конкурсы, где все желающие могут соревноваться и по итогу получать небольшие, но приятные призы от компании. Творческая составляющая сотрудника – это очень важно.

8. Усовершенствовать систему обратной связи. Для того чтобы руководитель понял, все ли задания, данные им, выполнены подчиненными должным образом и в надлежащий срок, необходимо иметь хорошо отлаженную обратную связь. Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей в организации, не указывая при этом путь их достижения.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу.

Другая крайность - когда начальник неспособен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не

получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи на торговых точках необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника.

8. Проводить внутренние мотивации для сотрудников, направленные на повышение эффективности труда. Например, лучшая команда месяца выигрывает поездку в аквапарк, поход в боулинг либо отдых на лыжной базе.

9. Проводить совместные корпоративы для сотрудников сети магазинов «ЛАМА». Это позволит работникам лучше узнать друг друга, в неформальной обстановке пообщаться с коллегами, поделиться опытом, познакомиться с руководством.

Данное мероприятие способствует укреплению корпоративной культуры, становлению единого духа компании.

10. Создать индивидуальную комнату отдыха, куда любой сотрудник с свой обеденный перерыв может прийти, отдохнуть в одиночестве, послушать релаксирующую музыку и отдохнуть в удобном кресле или на диване. Иногда человеку нужно остаться наедине с собой, прислушаться к самому себе и просто отвлечься от рабочей суеты. Походы в такие комнаты не должны означать, что сотрудник не хочет общаться с остальным персоналом или имеет желание как-то отделиться от коллектива. Всем нам иногда нужен покой и тишина. Работник будет знать, что у него всегда имеется возможность остаться наедине с собой или же как обычно провести свой перерыв в коллективе.

11. Привлечение психолога для работы с каждым сотрудником. Очень важно – не игнорировать идеи сотрудников. Но зачастую сотрудник низшего ранга не чувствует уверенность в себе и не может высказать свои идеи руководству. Хотя, возможно, сотрудник мог бы предложить идеи, которые руководство бы оценило. Таким образом, можно привлечь человека, который не имеет

отношение в руководящем составе и в принципе к данной организации. В следствие чего, человеку будет намного проще высказать свои идеи и предложения психологу, зная, что, уже четко сформулированные предложения анонимно (очень важная часть) дойдут до руководства. А в будущем, если сотрудник желает, он может не обязательно анонимно передавать свои идеи руководству. Если для организации привлечение психолога может оказаться затратной частью, то можно создать, например, коробку отзывов, предложений и идей, куда каждый сотрудник может положить письмо со своими мыслями по работе предприятия и тд.

Все перечисленное выше касается внешних систем мотивирования, то есть различных способов, которыми организация может повысить эффективность производственного поведения своих сотрудников. Но есть еще один сильнейший фактор, определяющий трудовое поведение, манипулировать которым организации гораздо сложнее (если вообще возможно). Речь идет о внутренней мотивации. О том, почему сам человек хочет выполнять порученную ему работу на наивысшем уровне, или, наоборот, работает спустя рукава, почему какой-то один род деятельности ему по душе, а другой – нет.

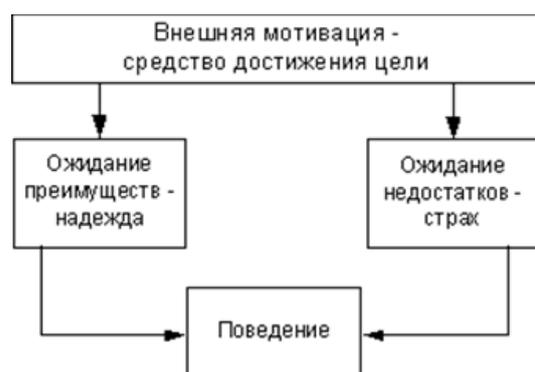


Рис. 3.6. Внешняя мотивация

Внешняя мотивация непосредственно влияет на поведение, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления.

Заставить кого-то что-нибудь полюбить или захотеть чем-то заниматься - чрезвычайно сложно. Однако не стоит вешать голову: все не так уж плохо на самом деле. Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих, по крайней мере, для квалифицированных специалистов, новая работа - это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться

Соответственно, основной задачей ООО «Персонал-Групп Т» должно быть - не потерять эту выгодную позицию. Раз организация может повлиять на внутреннюю мотивацию только в отрицательную сторону, необходимо приложить все усилия для минимизации этого влияния. То есть предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации. Среди наиболее возможных факторов демотивации можно выявить:

1. Игнорирование идей и инициативы.

Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонганируют" новыми идеями. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она не эффективна.

В качестве решения данной проблемы в магазинах «ЛАМА» можно создать самоуправляемые группы. Такие группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с отделами и т.д. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях.

2. Отсутствие чувства причастности к компании

Данный демотиватор, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников

нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают исключительно из-за денег.

Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может "пускать мыльные пузыри" во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

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

Поэтому ООО «Персонал-Групп Т» необходимо привлекать таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информировать их о происходящем в компании. Необходимо так же учитывать, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

3. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего.

Рекомендации: для сотрудников магазинов «ЛАМА» нужно создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться.

4. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.

Предположим, что сотруднику удастся продать много бонусных карт, но этого никто не замечает, считая, что все так и должно быть. Какова будет

реакция этого человека? Возможно, в магазине не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

Рекомендации: ООО «Персонал-Групп Т» необходимо радоваться "победам" своих сотрудников. Поощрять их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

#### 5. Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти.

Не последним по значимости в этом вопросе является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

Сотрудник, засидевшийся в своей должности и явно из нее выросший, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека, чаще всего уходит в другую компанию.

Рекомендации: в этом случае ООО «Персонал-Групп Т» целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство каким-либо временным проектом.

Из предложенных рекомендаций, можно сделать вывод, что особое внимание в современных условиях необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя именно он сегодня зачастую остается в стороне. Всё-таки такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

### **3.3. Рекомендации по повышению экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Каждая программа материального и морального стимулирования

персонала должна приносить ощутимый экономический эффект.

Отразим мероприятия и эффективность от их внедрения в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Активизация работы персонала за счет совершенствования стимулирования труда работников ООО «Персонал-Групп Т»

Мероприятие	Эффективность от внедрения мероприятия
1	2
1. Разработка новых направлений деятельности, сокращение дебиторской задолженности, реализация избыточных запасов	Использование дополнительных средств на обучение, материальное стимулирование
2. Пересмотр системы оплаты труда каждого работника в зависимости от результатов его деятельности, участие сотрудников в прибыли, доплаты за выслугу лет, за квалификацию, за внеурочные, за объем продаж, авансы.	Заставит работников наиболее рационально и эффективно использовать свое рабочее время с целью увеличения продаж товаров и получения дополнительного вознаграждения.
3. Дать возможность работникам проявить инициативу в хозяйственной деятельности: привлечение покупателей, поиск сторонних заказов на реализацию дополнительных услуг, реализация неликвидных запасов ТМЦ по низким ценам, поощрения за отсутствие недостатков и другие	С целью получения дополнительного вознаграждения, работники магазина в нерабочее время могут реализовывать данные мероприятия, что положительно скажется и для магазина, т.к. отпадает необходимость привлечения дополнительных кадров

4. Рейтинговая оценка кадрового состава за определенный период (месяц, квартал, год), учитывающая количественные показатели каждого работника (при распределении прибыли)	Стимулирует работника к повышению его трудовой активности, проявление инициатив, работа без нареканий, положительное отношение со стороны покупателей
5. Формирование резерва кадров и подготовка перспективных сотрудников для занятия ими более высоких должностей	Работник дорожит рабочим местом, снижение текучести кадров
6. Формирование бренда магазина, запоминающейся торговой марки	Магазин имеет имя на рынке, работники ощущают себя причастными к этому имени
7. Организация торгового зала в режиме свободного доступа покупателей к товарам	Продавцы получают возможность проявить себя в качестве консультанта
8. Соревнование бригад продавцов	Работник ощущает себя членом команды

Предложениями экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда являются изменения (повышение или снижение) производительности труда, относительное сокращение или увеличение численности работающих либо уменьшение или увеличение трудоемкости сравнимого объема работы или продукции, повышение или снижение качества услуг. А также немалую эффективность принесет изменения удельного веса потерь товара и изменения удельных расходов в расчете на тысячу рублей прибыли. Многие из предложенного можно достичь правильно мотивированной работой персонала ООО «Персонал-Групп Т».

Обобщающим показателем экономической эффективности мероприятий

является снижение затрат и увеличение прибыли. Экономическая эффективность выражается в стоимостных показателях и рассчитывается в общем виде как разность между ожидаемой экономией и затратами.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Изучение механизмов формирования мотивационной сферы человека необходимо для эффективного управления персоналом и повышения производительности труда. В связи с этим в данной работе была прослежена динамика мотивации в ООО «Персонал-Групп Т».

Исследование мотивации у персонала показало, что они в большей степени ориентированы на материальное стимулирование, возможность карьерного роста, одобрение коллектива, престиж, стремятся лишь к той работе, которая интересна и приносит видимый результат.

Из проделанной работы сделаем некоторые выводы:

1. В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

2. Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач. Знания о мотивационном процессе, потребностях человека, стимулировании и т.п. многие годы широко применяются на практике. И, прежде всего, эти вопросы интересуют менеджеров, занятых в управлении

персоналом фирмы, которым очень важно знать мотивы поведения людей и их групп с тем, чтобы активно применить эти знания в повседневной работе для активизации деятельности персонала фирмы, для повышения эффективности труда коллектива.

3. Все теории мотивации можно подразделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

4. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника.

5. На предприятии из средств стимулирования в основном применяются способы материального поощрения, именно эти способы стимулирования работников являются наиболее распространенными, однако на наш взгляд этого не вполне достаточно для трудовой мотивации работников ООО «Персонал-Групп Т».

Материально не денежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников.

В интересах предприятия создавать такую обстановку, при которой человеку во всех смыслах выгодно работать хорошо и невыгодно работать плохо. Такой порядок удовлетворения потребностей вполне соответствующий принципу распределения по труду, представляется более справедливым, чем порядок простой очередности.

6. В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые результаты, как текучесть кадров, руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их.

В общем случае мотивация - понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие "мотивация" входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. С помощью мотивации можно ответить на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

Любой руководитель, желающий добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть.

В данной работе были представлены конкретные меры материального и нематериального мотивирования персонала ООО «Персонал-Групп Т».

Было предложено реализовать политику ООО «Персонал-Групп Т» в области совершенствования мотивации с помощью оптимизации системы морального стимулирования труда, улучшения системы материального стимулирования труда. Так же очень важно разработать систему стимулирования работников, не связанную с материальной выгодой организации, например, разные виды поощрения за активное участие в корпоративной культуре ООО «Персонал-Групп Т».

Для повышения эффективности системы стимулирования ООО «Персонал-Групп Т» были предложены мероприятия, направленные на нематериальное стимулирование, такие как, программа укрепления здоровья работников, возможность и уверенность в продвижении по карьерной лестнице, установка витрины, на которой будут отмечены лучшие работники, проведение циклических корпоративов, для укрепления связей между работниками и руководством, комната отдыха с возможностью индивидуального посещения, работа с психологом или анонимная коробка идей по работе организации. Особое внимание в современных условиях необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя именно он сегодня зачастую остается в стороне. Невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

Особенно руководство рассматриваемой организации заинтересовалось программой, направленной на нематериальное мотивирование сотрудников.

В заключение хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассматривать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели компании и на ее стратегию;
- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;
- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет предприятию ожидаемую пользу. Особенно это касается рассматриваемого предприятия ООО «Персонал-Групп Т», так как применяемая система мотивации в первую очередь направлена на удовлетворение потребностей сотрудника, что может привести к риску достижения привилегий без достижения особенных результатов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. – М., 2006. – 267 с.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Экономика, 2009. – 362 с.
3. Васильев И.А., Магомед-Эмиров М.Ш. Мотивация и контроль за действием. – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 144 с.
4. Вербицкий А.А., Платонова Т.А. Формирование познавательной и профессиональной мотивации. – М., 2006. – 197 с.
5. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М.: Изд-во МГУ, 2008. – 288 с.
6. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом / Под ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2007. – 410 с.
7. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда. Общество и экономика. – 2005. – № 1. С. 56.
8. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала.: МАУП, 2006. – 248 с.

9. Долженко, Р. А. Опыт совершенствования системы немонетарной мотивации руководителей подразделений Алтайского отделения Сбербанка России / Р. А. Долженко, М. Н. Серова // Мотивация и оплата труда. – 2015. - №4. – С. 246-256.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новг.: Дело, 2007. – 287 с.
11. Зайцева О.А. Радугин А.А. Радугин К.А. Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М.: Центр, 2006. – 432 с.
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.: – СПб.: Питер, 2009. – 512 с.
13. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: ИП РАН, 2008. – 224 с.
14. Каминская, К.Р. Повышение социально-экономической результативности предприятия путем совершенствования системы материального и нематериального стимулирования персонала / К. Р. Каминская // Теория и практика общественного развития. - 2015. - №4. - С.279-281.
15. Кибанов А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации : учебное пособие / А. Я. Кибанов ; Федеральное агентство по образованию, Государственный университет управления. М.: ГУУ, 2011. - 40 с.
16. Красильников, С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам / С. Красильников // Проблемы теории и практики упр. – 2014. - № 3. – С. 50-57.
17. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М., 2005. – 122 с.
18. Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд. – 2003. – №10. – С. 15.
19. Котелова Ю.В. Очерки по психологии труда: Учебное пособие Под ред. Е.М. Ивановой – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2008. – 345 с.
20. Кузнецов, К. Мотивация и видение будущего фирмы. Управление персоналом. – 2006. – № 7. – С. 31-33.

21. Лapidус В.А., Титов Р.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте/Нижний Новгород: Приоритет, 2007. – 205 с.
22. Лигинчук Г.Г. Психология профессиональной деятельности. – М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2009. – 207 с.
23. Лунин В. Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала / В. Лунин / Управление компанией. – 2005. – № 3. – С. 33-35.
24. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2007. 360 с.
25. Лучшева, И. Мотивация персонала в условиях кризиса / И. Лучшева // Мотивация и оплата труда. – 2013. - №3. – С. 184-191.
26. Любичкая, В. А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде / В. А. Любичкая // Известия ИГЭА. - 2014. - №1. – С. 99-102.
27. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 2005. – 115 с.
28. Менеджмент организации: Учеб. пособие/ Под ред. проф. З. П. Румянцевой и проф. Н.А. Соломатина. – М., 2007. – 429 с.
29. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 464 с.
30. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление. – Киев, 2006. – 490 с.
31. Москвичев С.Г. Проблемы мотивации в психологических исследованиях. – Киев, 2006. – 490 с.
32. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента /Йосио Кондо, Акиказу Како, Юнаи Сайто и др.; под ред. Йосио Кондо ; пер. с англ. Е. П. Марковой. – Нижний Новгород: СМЦ «Приоритет», 2006. – 205 с.
33. Мотивация персонала.//Вопросы экономики, – 2004,- №2. стр.76-91.

34. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Пер. с англ. – М.: Смысл, 2006. – 607 с.
35. Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др.; Под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2008. – 271 с.
36. Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 335 с.
37. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 399 с.
38. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шилов С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом / Под ред. Самыгина С.И. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2007. – 512 с.
39. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2005. – 336 с.
40. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – синтез», 2006. – 241 с.
41. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2005. – 298 с.
42. Трудовой кодекс Российской Федерации принят 30.12.2001 года ФЗ-197 вступил в силу от 01.02.2002 года, опубликован в РГ № 2868 от 31.12.2001 г. // в редакции 14.04.2014 г.//
43. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая Роль HR-менеджера в организации. Пер. с англ / Ульрих Д. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2012. 304 с.
44. Феллес М. Теории мотивации в зарубежной и советской психологии. – М., 2005. – 348 с.

45. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 368 с.
46. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. - М., 2006. – 450 с.
47. Шамрай, С.Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия / С.Ю. Шамрай // Теория и практика общественного развития. - 2015. - №4. С.316-319.
48. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2006. – 224 с.
49. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие, 2-е изд., доп. и пераб. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2006. – 332 с.
50. Шibaкова, В.Г. Организация мотивационного процесса работников предприятий / В.Г. Шibaкова, Е.И. Швеева // Автомобильная промышленность. - 2014. - № 8. - С. 5-8.
51. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. - М.: Смысл, 2004. - 416 с.
52. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. - М., 2007. – 304 с.
53. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия.: Из-во «РГИУ», 2006. – 78 с.