БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности в современной организации»

Студента 5 курса
заочной формы обучения
.
_____
(подпись)
Направление подготовки «Менеджмент»
профиль Менеджмент организации

Научный руководитель:
.
_____
(подпись)
должность, звание, ФИО
Консультант
_____
подпись
должность, звание, ФИО

Допущена к защите
заведующий кафедрой
_____
(подпись)
«__» _____ 2019 г.

Москва
2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ6

1.1. Мотивация как эффективный инструмент управления персоналом.... 5

1.2 Современные подходы к пониманию сущности мотивации на предприятии.....11

1.3. Особенности мотивации труда персонала в торговых организациях... 17

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РИВЬЕРА» 20

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ривьера» 20

2.2 Исследование системы управления персоналом ООО «Ривьера» 23

2.3 Оценка системы мотивации труда персонала в ООО «Ривьера» 31

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕСОНАЛА В ООО «РИВЬЕРА».....38

3.1 Общие выводы и рекомендации по улучшению системы мотивации в ООО «Ривьера» 38

3.2 Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Ривьера».....40

3.3 Обоснование эффективности предложенных мероприятий.....45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....48

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....50

ПРИЛОЖЕНИЯ.....53

ВВЕДЕНИЕ

Эффективная работа предприятия определяется не только качественным продуктом и передовыми технологиями, но и ее сотрудниками, умением работников быстро обучаться новым знаниям и их стремлением к достижению высоких результатов. Мотивация персонала сегодня является одним из важных препятствий на пути к достижению целей каждого руководителя организации. Любой компании сложно преуспеть в своей деятельности без мотивированных сотрудников, которые ценят ее миссию, цели и принципы. Одна из важнейших задач руководителя, найти способ мотивации сотрудника и суметь его удержать.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что работа в торговых организациях, становится все более содержательной, интересной и творческой. В настоящее время во всех розничных сферах торговли идет большая конкуренция, очень важно, чтобы на рабочих местах находились высококвалифицированные работники, а их в свою очередь достаточно трудно удержать, но возможно это сделать, применив грамотную систему мотивации.

Одним из главных факторов в системе мотивации является обучение содержащее ее теоретические, методологические и методические основы.

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности предполагает необходимость решения ряда вопросов:

- обоснования теоретико-методологической базы;
- уточнения терминологии;
- определения места мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе научных знаний;
- раскрытия их содержания, системы внешних и внутренних взаимосвязей;

определения целей, задач, принципов, функций, видов, форм;

- выработки методических подходов для анализа их состояния и управления.

При анализе подходов к определению мотивации выяснили, что в данном вопросе разные мнения возникают из-за отсутствия системного подхода и осмыслении природы мотивации.

Все вышеизложенное обуславливает актуальность выбранной темы, на данный момент, очевидно, что существует необходимость мотивации труда работников предприятий, учитывающих специфику российской экономической практики.

Объект исследования – персонал ООО «Ривьера».

Предмет исследования – система мотивации труда работников ООО «Ривьера».

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Ривьера».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить проблемы мотивации персонала организации;
- проанализировать деятельность предприятия и действующей системы мотивации труда работников в ООО «Ривьера»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников в ООО «Ривьера» и обосновать их эффективность.

Теоретической базой дипломной работы являются работы, С.В. Ивановой, Э. Старобинского, А.Р. Алавердова, С. Чандлер, А.П. Егоршина, содержащие информацию по исследуемой теме.

Методической базой исследования послужили – кадровая информация ООО «Ривьера», данные Интернет-порталов, учредительные документы, учебная литература.

Результат данной работы может использоваться различными компаниями при разработке различных документов и регламентов, например, таких как система мотивации и управления персоналом компании, корпоративная этика и профессиональный рост.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Мотивация как эффективный инструмент управления персоналом

Термин «мотивация» изначально относился к науке психология, раздел психология личности, но в ходе исследований данного раздела, все больше психологов активно стали использовать «мотивацию» в профессиональной деятельности, а именно для повышения производительности труда персонала.

Психология мотиваций- сложная наука, которой пока мало что удается утверждать с полной уверенностью. Однако, несмотря на печальное соотношение между знаниями и домыслами, люди с энтузиазмом встречают каждый новый появляющийся на рынке рецепт, сопровождаемый хвалебными отзывами ученых умов.[1]

В нашей стране ведущей мотивацией труда, является материальное благо, которое рассматривается, как средство выживания. Вследствие этого, непросто добиться высокой производительности труда и эффективного роста, и развития квалифицированного персонала, отсутствует мотивация и инициатива работников. К сожалению, решения руководителей часто носят не комплексный, а только экономический или технический характер и не принимаются во внимание социальные последствия. Все руководители понимают, что нужно стимулировать сотрудников работать на компанию, при этом считают, что для этого достаточно только лишь материальное вознаграждение. Такая политика редко бывает успешной, хотя по существу она верна.

Мотивация - это одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации.

---

[1] Управление персоналом / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – С. 41. – (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

Мотивация персонала считается основным средством обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов. Главная цель процесса мотивации – получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности предприятия. Различают два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внешняя мотивация представляет собой средство достижения определенной цели, например, продвинуться по карьерной лестнице, заработать деньги, получить признание. Внешняя мотивация оказывает большое значение на поведение человека, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления. Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность, она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются человеком как достойные, важные и целесообразные. Люди имеют большой диапазон потребностей и мотивы их поведения зависят от активной в настоящий момент потребности. Поэтому для того чтобы мотивировать человека, необходимо дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности.[2]

В современных условиях повышение мотивации персонала один из главных аспектов успешности предприятия. В связи с нестабильной ситуацией в мире, наступившим финансовым кризисом, повлекшим за собой сокращение рабочих мест, многие работники озабочены свои положением. В таких условиях, как правило, падает мотивированность персонала. Основная задача менеджера – создать такие подходы в повышении мотивации персонала, которые позволили бы повысить прибыльность деятельности компании, и как следствие, снизили бы угрозу сокращения персонала. Многие года руководители считали одним из важнейших факторов повышения мотивации персонала именно материальное стимулирование, не учитывая при этом психологических особенностей каждого работника в

[2] Михеенко П.А. Теория менеджмента: Учебник / П.А. Михеенко. – 4-е изд., стер. –М.: Университет «Синергия», 2018. С. 180

отдельности. В дальнейшем, стало ясно, что материальное стимулирование играет не окончательную роль в повышении мотивации персонала.

Взаимодействие между потребностями человека и мотивами его поведенческой деятельности был описан американским психологом А. Маслоу, разработавшим иерархию потребностей, согласно которой все потребности людей можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самовыражении.

Теория Фредерика Герцберга описывает две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется рабочая деятельность, а мотивирующие – с характером работы. Следует учесть, что Герцберг сделал вывод о том, что плата не является мотивирующим фактором.

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности.[3] Важно заметить, что потребности со временем меняются. При снижении уровня мотивации персонала ухудшаются финансовые результаты компании, снижается конкурентоспособность, работа, воспринимается сотрудниками, как наказание, она становится неинтересной. По этой причине руководители уделяют повышенное внимание мотивации персонала.

Основные виды повышения мотивации – повышение квалификации, демократический стиль управления, психологическая атмосфера коллектива.

На мотивацию сотрудника оказывают влияние внутренние и внешние факторы мотивации. К внутренним факторам можно отнести самореализацию, самоутверждение, творчество, удовлетворение от выполненной работы. Внешними факторами мотивации могут быть доход, продвижение по служебной лестнице, признание и положение в обществе. Из

[3] Самыгин С.И. Психология управления / С.И Самыгин, А.М. Руденко. – Ростов н/Д : Феникс, 2016. – С.61.

этого следует, что внутренние факторы служат для получения удовлетворения от имеющихся условий и объектов, а внешние направлены на приобретение отсутствующих объектов и обеспечение отсутствующих условий. В каждой организации должен быть внутренний документ регламентирующий систему мотивации и стимулирования работников. Это необходимо для открытости компании. С помощью данного документа руководство дает сотрудникам уверенность в том, что в случае необходимости они будут услышаны и приняты. Одного документа для стимулирования работников недостаточно, необходима налаженная система, которая обеспечит стимулирование работников компании к активной деятельности через удовлетворение их собственных же потребностей.

Мотивация – способ управления трудовым поведением сотрудника, целенаправленное воздействие на него посредством различных стимулов.[4] Именно от мотивации зависит качество продукции и общее настроение сотрудников. Классическая теория менеджмента описывает мотивацию, как процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей компании. В обязанности руководителя организации входит мотивация и стимулирование персонала, которые без соответствующего планирования, координации и контроля персонала невозможно сформировать. Сотрудники, которые испытывают, неудовлетворенность занимаемой их должности или условий труда находятся в состоянии постоянного напряжения, что снижает их работоспособность.

Для решения данной проблемы, рассмотрим ошибки руководителей, которые влекут за собой последствия несоответствующего стимулирования и формирования неправильной мотивации у персонала. Профессиональный руководитель должен учитывать все до мелочей, не оставлять без внимания внезапно возникший вопрос, ссылаясь на свою личную занятность.

[4] Сысоева С., Крок Г. Большая книга директора магазина 2.0. Новые технологии. – СПб.: Питер, 2016. – С.382.

Руководитель, который стремиться к успеху своей компании, должен рассматривать все нюансы, связанные с его трудовой деятельностью и всегда должен быть готов при необходимости осуществить ту работу, которую он может потребовать от своих сотрудников. Грамотный руководитель всегда оценит работу своих сотрудников по достоинству. Большинство людей лучше работают, когда делают это не только ради денег. Во всем мире людям платят не за знания, а за умение их применить или убедить других сделать это. Для формирования правильной мотивации и стимулирования персонала, руководителю следует соблюдать конкретные правила:

− определить задачи, для которых нужен конкретный сотрудник;

− озвучить четкие требования по выполнению определённой работы;

− сформировать краткосрочные и долгосрочные планы мотивации и стимулирования персонала.

Руководитель обязан вести себя достойно и уважительно по отношению к своему персоналу, правильно настраивать и развивать сотрудников, избегать управленческих ошибок, связанных с управлением персонала.

Основное назначение управления современной организацией – это обеспечение целенаправленности и организованности совместной деятельности ее коллектива. От руководства организации это требует выполнения целого комплекса специальных действий, одним из самых главных является- мотивация.

Мотивация – это такой жанр общения, при помощи которого мы добиваемся «я хочу» нашего собеседника.[5]

Мотивацию следует рассматривать, как процесс создания системы стимулов работника, необходимых для достижения целей организации, на основе постоянного учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, компетенций. При этом необходимо помнить, что в

[5] Титова Н. Как мотивировать одним словом. 50 приемов НЛП / Наталья Титова. – Москва: Эксмо, 2018. –С.11.

основе профессиональной деятельности сотрудника лежит сочетание мотивов и потребностей – от обще трудовых до специфических для организации.

Важно учитывать, что успех организации во многом определяется ее усилиями по объединению и комбинированию мотивов своих сотрудников и быстрой реакции на внешние изменения. Для эффективного управления персоналом, руководству необходимо непрерывно изучать и знать потребности, возможности и потенциал своих сотрудников, создавая единую стратегическую линию в системе мотивации компании, соотнося ее с общей стратегией организации как частью стратегии управления человеческими ресурсами. Люди должны чувствовать, что они –команда победителей.[6] Также, мотивация – это совокупность действий, направленных на активизацию поведения людей, работающих в компании, обеспечение их удовлетворенности трудом, побуждение работников к эффективной трудовой деятельности путем воздействия на присущие мотивы труда, что в конечном итоге позволяет постоянно воздействовать на факторы результативной работы и факторы профессионального роста. Кроме того, к числу факторов данного воздействия, относятся следующие принципы: принцип разнообразия и обогащения самого содержания труда; принцип предоставления возможности роста и повышения квалификации работающих; принцип повышения ответственности; создание условий для проявления творческого потенциала работников, инициативы, их саморазвития.

Исследователями отмечается, что при создании системы мотивации основной ее идеей является обеспечение придания равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в компании. Высококвалифицированный, мотивированный, эффективно работающий персонал может стать одним из важнейших конкурентных преимуществ и

[6] Летуновский В.В. Менеджмент по-суворовски.Наука побеждать /Вячеслав Летуновский. - Москва : Яуза-пресс, 2016.- С.184.

сильных сторон внутренней среды компании, и, соответственно, выступая как фактор, способствующий повышению ее конкурентоспособности и выживаемости на рынке.

1.2 Современные подходы к пониманию сущности мотивации персонала на предприятии

Во многих науках, таких как менеджмент, психология, социология, философия, педагогика, антропология проблема мотивации является одной из наиболее важных. Немецкий ученый Х. Хеккаузен писал, «едва ли найдется другая такая же область психологического исследования, к которой можно было бы подойти со столь разных сторон, как к психологии мотивации».

Экономист – Адам Смит один из первых ученых, который изучил мотивы деятельности человека. В своих трудах он исследовал свойства человека, определяющие его хозяйственную деятельность. Давид Рикардо английский экономист, оппонент Адама Смита обнаружил различия в экономическом поведении различных классов. Он заявлял, что поведение рабочих подчинено исключительно привычкам и инстинктам, и определяется количеством жизненных средств, необходимых для физического выживания.

Большую исследовательскую работу по изучению мотивации труда осуществляли советские экономисты: Жданов Л., Подгаецкий В.Я., Стрельбицкий С. Д., Гастев А. К., психологи: Леонтьев А.Н, Якобсон П.М.,. Маркова А.К., Асеев В.Г., Орлов Ю.Б. и другие.

Наиболее спорным вопросом о соотношении мотива и потребности занимались Манукян С.П., Шаров, Ю.В., Бажович М.И., Леонтьев А.Н. Многие исследователи проблемы мотивации человеческой деятельности сходятся в том, что мотивация представляет собой сложную систему, в которую включены определенные иерархические структуры и различные виды мотивов.

Эффективность и успешность деятельности в большой мере зависит от положительной мотивации, что было доказано исследователями Г. Клаусом, Якунина В.А., Мишкова Н.И.

Часто поднимаемая в последнее время тема мотивации относится также и к сфере управления персоналом. Жестокая конкуренция на рынке и новые экономические условия выдвигают новые требования к предприятиям и сотрудникам. В зарубежном менеджменте «мотивирование подчиненных» рассматривается, как ключевая управленческая компетенция. Это связано с тем, что умелое сочетание методов материального и нематериального стимулирования в рамках того же фонда заработной платы позволяет увеличить производительность труда на предприятии до 20% и сократить до минимума не запланированную руководством текучесть персонала. Правильное мотивирование поддерживает на должном уровне энергию и энтузиазм в коллективе.

Мотивация человека к деятельности понимается, как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его сознательно или же несознательно совершать определенные поступки. Необходимо учитывать, что разные люди совершенно по-разному могут реагировать на одинаковые на них воздействия.

Принимая это во внимание можно дать более полное определение мотивации.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуальных и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Мотивация – это эмоциональное состояние, при котором часть нашего мозга, отвечающая за чувства, обращается к части,

ответственной за действия.[7] Так как речь идет именно о мотивации персонала на предприятии, то дадим определение термину персонал.

Персонал – все работники (сотрудники компании, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда и ключевое направление кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации персонала, является «мотивация на результат».

Мотивация на результат должна восприниматься, как:

- процесс достижения баланса между целями компании и работника для удовлетворения потребностей двух сторон;

- процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей компании;

- создание условий, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.

Очень важно, чтобы весь персонал компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Прибыль компании- это источник выплаты дополнительного вознаграждения. Она может быть частично использована для дополнительного вознаграждения сотрудников, но, если прибыль не получена, ничьи интересы не будут достигнуты.

Большинство исследователей систем мотивации приходили к выводу, что только мотивация на результат является совершенной системой, т.к. обосновывает бизнесу выплаты вознаграждений, а сотрудникам дает возможность увеличивать доход в четкой зависимости к приложенным усилиям.

---

[7] Кауфман Джош. Сам себн МВА. Самообразование на 100% / Джош Кауфман ; пер. с англ. Анны Логиновой, Павла Миронова и Светланы Кицюк. -5-е изд.- М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - С.255.

В менеджменте существуют следующие типы мотивации работников:

- инструментальная мотивация – работник с этим типом мотивации ценит в работе главным образом заработок, по преимуществу в денежной форме;

- профессиональная мотивация – такой человек видит в работе возможность реализовать свои знания и умения и тем самым получить признание окружающих, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе;

- патриотическая мотивация – эти люди хотят быть нужными организации, искренне преданны своему делу. Для них гораздо важнее признание чем деньги;

- хозяйская мотивация- человек ориентирован больше на результат, чем на процесс. Неудачи воспринимаются, как личная трагедия.

В менеджменте немалая роль отводится учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены.

Характер мотивационного процесса зависит от потребностей, которые его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, часто противореча друг другу или, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Со временем эти составляющие способны изменяться, меняя направленность и характер действия мотивов. Даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны непредвиденные изменения в поведении и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия.

Различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других делает мотивационный процесс каждого человека уникальным.

У одних людей сильное стремление к достижению результата, у других оно может быть относительно слабым. Тогда один и тот же мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование данных мотивов с целями предприятия.

Положительные оценки проделанной работы повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу, вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудиться наилучшим образом. Одновременно он, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные. Однако часто в работе возникают ситуации, когда трудно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, необходимо применять только наедине с сотрудником, но никак не в присутствии других работников.

На сегодняшний день организация мотивирующей системы персонала имеет сложные практические проблемы в менеджменте. Самыми распространенными проблемами на предприятиях, связанными с плохой мотивацией являются:

- некачественный труд;
- высокий показатель увольнений;
- халатное отношение к труду;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- противоречия в отношениях между руководителем и работником;

- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- организационная неразбериха;
- проблемы при создании согласованной команды;
- проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности предприятия;
- деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- сбои в производственном процессе;
- высокая конфликтность;
- безынициативность сотрудников;
- слабая перспектива карьерного роста;
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;
- не налаженность системы стимулирования труда;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- низкий моральный дух в коллективе;
- низкий уровень межличностных коммуникаций.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что термин мотивация является очень сложным понятием и важнейшим фактором результативности работы. Она составляет основу трудового потенциала работника и совокупность свойств, которые напрямую влияют на производственную деятельность. Существует прямая связь между мотивацией персонала и результатами труда, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда.

1.3 Особенности мотивации труда персонала в торговых организациях

Исходя из того, что мотивация – это процесс стимулирования к действию или поведению, очевидно, что самые разнообразные факторы могут оказывать влияние на нашу жизнь, например, такие как, собственное настроение и мнения других людей.

Цель руководителя – попытаться понять, какие силы движут работником при исполнении служебных заданий и как можно использовать эти знания на благо компании. Большинство ученых сходятся во мнении о том, что мотивация бывает внутренней и внешней. Внутренняя мотивация подразумевает под собой поведение человека, обусловленное его собственными мыслями и переживаниями, без воздействия окружающих, такая мотивация приносит удовольствие сама по себе и не нуждается в дополнительном поощрении. Внутренняя мотивация присуща тем людям, которые любят решать нестандартные задачи, талантливы, креативны и постоянно развивают свои способности. Когда человек работает «за идею», а не за денежное вознаграждение, он прикладывает больше усилий для достижения целей, и шанс, что он прекратит занятие, значительно меньше, чем в случае с внешней мотивацией. Люди работают хорошо, если им этого добровольно хочется.[8] Внутренняя мотивация сотрудников помогает компании развиваться и функционировать наилучшим образом, однако большой недостаток этого явления состоит в том, что управленцы в данной ситуации могут лишь косвенно повлиять на поведение сотрудников. Например, они могут давать подчиненным более сложные проекты, помогать избегать рутинных занятий, но полностью проконтролировать и оценить эффект данной мотивации очень сложно.

Внешняя же мотивация, в гораздо большей степени подвержена контролю со стороны руководства, она побуждает к поведению, которое

[8] Кожевникова Т.Ю Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst and Yang, MARS, METRO Cash and Carry вдохновляют сотрудников / Татьяна Кожевникова. – Москва : Эксмо, 2019. – С.28.

основано на подкреплении, будь то поощрение в виде премии или проведении совместного корпоратива, наказание или выговор. Внешнюю мотивацию следует применять если сотруднику необходимо выполнить работу в определенный срок, тогда он понимает, что в конце задания он получит вознаграждение, и будет выполнять работу более качественно и в установленное время.

Очень важным фактором для мотивации сотрудника является четкая постановка задач. Часто сотрудники просто не понимают, что ждет от них руководитель. Процессы управления компанией должны быть максимально понятными и обоснованными для всех сотрудников. В последние годы стала достаточно востребованной практика заключения контрактов на определенный срок, которая пошла на пользу работникам и компаниям, так как между ними появлялись доверительные отношения, которые приводили к увеличению производительности нанятого сотрудника. Довольно часто продвижение по службе позволяет зарабатывать больше, именно это важно большому числу населения, так как каждому из нас нужно заботиться о своих родных и близких, и именно эта необходимость и толкает людей на покорение новых карьерных вершин. Успехи в работе приносят большое удовлетворение и уверенность в себе. Создавая систему мотивации и стимулирования, необходимо помнить, что ее цель- побуждать у работника желание и готовность работать эффективно в этой организации.[9]

В нашей стране ключевым методом мотивации является денежное поощрение, так как является наиболее удобным и простым способом, как и для работника, так и для управляющего данной организацией, так как не требует индивидуального подхода к сотруднику. Именно этим способом мотивации и пользуется большинство руководителей. Остальные виды мотивации распределены практически в равных долях и их преобладание

[9] Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности.2-е. изд., испр., доп.-Х.: «Гуманитарный центр», 2017.- С.59.

будет зависеть от типа компании, ее рода деятельности и корпоративной культуры.

Анализ пожеланий сотрудников поможет руководству оценить имеющиеся ресурсы, чтобы максимально приблизить состояние компании к желаемому образу. Именно по этим и многим другим причинам работники оценивают свои выгоды работы в конкретной фирме, сравнивая с предложениями других компаний. Необходимо регулярно опрашивать работников организации для сбора и анализа информации и своевременного принятия мер по улучшению результатов работы. Условия работы становятся существенным конкурентным преимуществом в борьбе за ценные кадры, преимуществом, которым ни в коем случае нельзя пренебрегать.

Таким образом, основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РИВЬЕРА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ривьера»

Общество с ограниченной ответственностью «Ривьера» (далее ООО «Ривьера»), было образовано в марте 1998 года.

Основной вид деятельности розничная торговля обувью и аксессуарами с ценовым сегментом низкий плюс и средний.

На данный момент ООО «Ривьера» включает в себя 5 торговых точек, общая площадь которых составляет 558 кв. метров.

ООО «Ривьера» действует на основании Устава, решения об учреждении предприятия, свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, свидетельства о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц, страхового свидетельства об обязательном социальном страховании.

ООО «Ривьера» является юридическим лицом, имеет право от своего имени заключать договор, приобретать имущественные и личные не имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде, Третейском суде.

В соответствии с Уставом общество осуществляет следующие виды деятельности:

- продажа обуви, сумок, аксессуаров;
- другие, не запрещённые законом виды деятельности.

ООО «Ривьера» имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество в собственности, круглую печать, штампы, другие необходимые реквизиты, вправе открывать счета в банках.

Имущество ООО «Ривьера» формируется за счет вкладов его участников, полученных доходов и других законных источников.

ООО «Ривьера» относится к предприятию крупного бизнеса т.к. средняя численность сотрудников за отчетный период составила более 500 человек. Для оценки размеров производства предприятия в среднем и в динамике за последние два года приведены данные в таблице 1.

Таблица 1.

Показатели	Ед. измерения	2017 год	2018 год	Изменения +/-	Изменения в процентах
Выручка	Тыс.	1 960 547 777	2 719 067 586	758 519 809	38%
Прибыль до налогообложения	Тыс.	305 704 364	941 943 488	636 239 124	208%

За 2018 год компания ООО «Ривьера» увеличила выручку на 38% за счет увеличения объемов продаж обуви. Прибыль до налогообложения выросла на 208%. Далее рассмотрим удельный вес ассортиментных групп в общем объеме в Таблице 2.

Таблица 2.

Удельный вес ассортиментных групп в общем объеме реализованных товаров ООО «Ривьера» в 2017 и 2018 году

	Ед. измерен.	2017 год	2018 год	Изменения +/-	Изменения в процентах
Туфли	%	17	18	1	5%
Ботинки и полуботинки	%	43	45	2	4%
Сапоги	%	15	16	1	6%
Полусапоги	%	6	7	1	16%
Босоножки	%	5	5	0	0%
Аксессуары	%	4	7	3	75%
Прочее	%	10	2	-8	-80%
Всего		100	100		

За 2018 год деятельности удельный вес изменился в сторону увеличения продаж ботинок и полуботинок, сапог, полусапог, туфлей и аксессуаров. Удельных вес продаж прочих товаров упал на 80%, а удельный вес продаж по ассортиментной группе "босоножки" остался на прежнем уровне.

Переменными издержками для торгового предприятия являются покупная готовая продукция для последующей продажи и оплата труда сотрудников, так как она зависит от объема продаж. Постоянными будут все остальные затраты.

Себестоимость представлена ниже в Таблице 3.

Таблица 3

Себестоимость

Наименование затрат	2017 год	2018 год	Изменения +/-	Изменения в процентах
Переменные в т.ч.	927 181 433	1 045 458 327	118 276 894	12%
Товары	859 095 000	954 550 000	95 455 000	11%
Транспортные расходы	6 120 000	6 180 000	60 000	1%
Бонусная часть оплаты труда	58 816 433	81 572 027	22 755 594	38%
Отчисления на соц. нужды	3 150 000	3 156 300	6 300	0%
Постоянные в т.ч.	727 661 980	731 665 771	4 003 791	0,5%
Оклад	133 560 000	134 895 600	1 335 600	1%
Амортизация	1 275 000	1 305 000	30 000	2 %
Электроэнергия	7 140 000	7 158 000	18 000	0,2%
Водоснабжение	5 860 000	5 875 000	15 000	0,2%
Прочие затраты	579 826 980	582 432 171	2 605 191	0,4%
Всего затрат	1 654 843 413	1 777 124 098	122 280 685	7%

В 2018 году себестоимость увеличилась на 7%, главным образом, по причине увеличения переменных затрат, а прибыль увеличилась на 208%, главным образом, по причине увеличения выручки на 38%.

Таким образом, выявлено, что предприятие является перспективным. У него имеются значительные планы на будущее, позволяющие расширить рынки сбыта и тем самым еще больше увеличить объемы продаж.

Благополучие ООО «Ривьера» во многом зависит от ее сотрудников. Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако

производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Поэтому, для того чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя их деятельность, используя различные методы управления персоналом.

2.2 Обзор системы управления персоналом ООО «Ривьера»

Структура руководства предприятия имеет обычную для многих торговых предприятий модель.

Организационная структура управления ООО «Ривьера» представлена на Рис. 1.

Во главе руководства стоит Генеральный директор. Генеральный директор несет ответственность за выполнение обществом: договорных обязательств; обязательств перед государственным бюджетом, перед коллективом и отдельными работниками общества; действующего законодательства; требований по представлению государственной отчетности; правил безопасности производства, санитарно-гигиенических норм, требований по защите здоровья работников предприятия, охране окружающей среды.

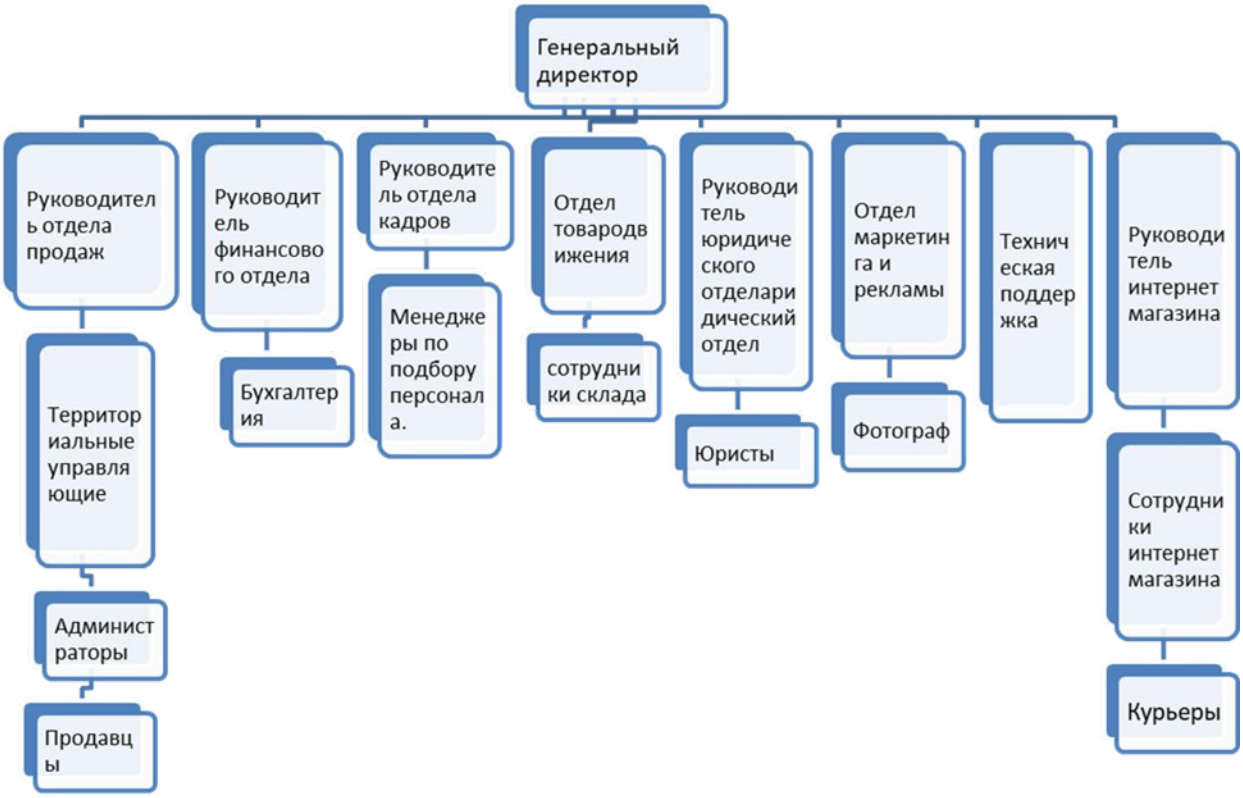

Рис. 1. Организационная структура управления ООО «Ривьера»

Основное звено предприятия - это отдел продаж, в котором работают руководитель отдела продаж, территориальные управляющие, администраторы магазинов и продавцы.

Руководитель отдела продаж осуществляет планирование, прогнозирование и выполнение планов продаж филиалами, осуществляет эффективную организацию сбыта продукции предприятия через сеть розничных филиалов компании, осуществляет мотивацию сотрудников филиалов розничной сети, контролирует правильность ведения деловой документации сотрудниками филиалов.

Территориальные управляющие направляют работу коллективов магазинов на выполнение планов и заданий, повышение уровня доходности, осуществляют контроль мерчандайзинга в торговых точках компании.

Администратор магазина контролирует торговый процесс в соответствии с внутренними правилами компании.

Задача продавца – это предоставление максимального уровня сервиса в соответствии с требованиями компании. Продажа товаров всего ассортимента компании.

Задачами руководителя финансового отдела и бухгалтерии являются: обеспечение правильной организации бухгалтерского учета в соответствии с нормативными документами; осуществление предварительного и последующего контроля за своевременным и правильным оформлением документов и законностью совершаемых операций: контроль за правильным и экономным расходованием средств; учет доходов и расходов по сметам средств и учет операций по другим внебюджетным средствам; начисление и выплата в срок заработной платы рабочим и служащим; своевременное проведение расчетов, возникающих в процессе исполнения смет, с предприятиями, учреждениями и отдельными лицами; осуществление контроля за сохранностью материальных ценностей в местах их хранения и эксплуатации, наличием и движением денежных средств; систематизированный учет положений, инструкций, методических указаний по вопросам учета и отчетности, других нормативных документов, относящихся к компетенции бухгалтерских служб; хранение бухгалтерских документов.

Руководитель отдела кадров обеспечивает своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, а также положениями, инструкциями и другими руководящими материалами, касающимися работы с кадрами. Организует учет личного состава, ведение и хранение установленной документации по кадрам, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, а также подготовку материалов для представления работающих к поощрениям, награждениям и привлечению к административной ответственности нарушителей трудовой дисциплины. Осуществляет оформление документов для назначения пенсий работникам или их семьям и

представляет необходимые документы в органы социальной защиты населения.

Руководитель отдела товародвижения формирует: ценовую политику общества, ценообразование с целью получения максимальной прибыли,
сбыт товара с уменьшенным остаточным сроком годности, контролирует цены, планирует мероприятия по выведению торговых объектов на точку безубыточности, заключает договора с поставщиками.

Юридический отдел обеспечивает соблюдение организацией, ее подразделениями и сотрудниками законодательных требований; представляет интересы фирмы в досудебных спорах и судебных тяжбах; участвует в разработке договоров, включает в них выгодные для организации условия; помогает руководству и сотрудникам организации в решении юридических вопросов; разъясняет нюансы законодательства сотрудникам, руководству и подразделениям; обеспечивает информацией и методическими материалами внутренние пользователей.

Отдел маркетинга и рекламы осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса на продукцию предприятия; организует изучение мнения потребителей о реализуемой предприятием продукции, его влияния на сбыт продукции и подготовку предложений по повышению ее конкурентоспособности и качества; осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях; организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы; готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.

Техническая поддержка решает все возникающие проблемы, связанные с техническим обслуживанием в магазинах и главном офисе компании.

Руководитель интернет магазина разрабатывает план действия по осуществлению выполнения плановых показателей, которые ставятся на его отдел.

Организационная структура управления ООО «Ривьера» гибкая и старается чутко отзывается на все изменения, происходящие как во внешней по отношению к предприятию среде, так и внутри него.

Рассмотрим систему управления персоналом в ООО «Ривьера» на основании отчета о движении работников и состоянии трудовой дисциплины ООО «Ривьера».

Структура персонала ООО «Ривьера» на 2018г. представлена в таблице 4.

Таблица 4.

Структура персонала ООО «Ривьера» на 2018 г.

Категории персонала	Списочная численность	Данные в процентах
Персонал всего, в том числе:	501	100
Руководители	21	4,2
Специалисты	55	11
Рабочие	425	84,8

Наглядно структура персонала представлена на рис. 2.



Рис. 2. Структура персонала ООО «Ривьера»

Из анализа таблицы 4 и рисунка 2 видно, что в организации преобладают рабочие (85%). За отчетный период было принято начало 2018 года. Прибыло за отчетный период 38 человек, выбыло за отчетный период 48 человек.

Рассмотрим анализ основных кадровых процессов в ООО «Ривьера» на примере Таблицы 5.

Таблица 5

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Ривьера»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	2018 год в процентном отношении к 2016 году
Средне списочная численность, чел.	478 чел.	500 чел.	501 чел.	4,8%
Принято всего чел.	65 чел.	116 чел.	103 чел.	58,4%
Выбыло всего чел.	63 чел.	94 чел.	102 чел.	61,9%
В т.ч. -по сокращению штатов	0 чел.	0 чел.	0 чел.	-
- по собственному желанию	63 чел.	94 чел.	101 чел.	-
- за нарушение трудовой дисциплины	0 чел.	0 чел.	1 чел.	-
Коэффициент оборота по приему	13,5%	23,2%	20,5%	-
Коэффициент оборота по выбытию	13,1%	18.8%	20,5%	-
Коэффициент постоянства кадров	86,82%	81,2%	79,6%	-
Коэффициент текучести кадров	13,17%	18,8%	20,35%	-

Анализируя основные кадровые процессы в ООО «Ривьера» можно сделать следующие выводы: за 3 года среднесписочная численность увеличилась на 4,8%. Количество принятых человек увеличилось, но также увеличилась и текучесть кадров с 13,17% в 2016 году до 20,35% в 2018 году.

Распределение персонала ООО «Ривьера» по возрасту представлено в Таблице 6.

Таблица 6

Распределение персонала ООО «Ривьера» по возрасту

Группы работников по возрасту лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	Процент по группе руководителей	Кол -во	процент по группе специалистов	Кол -во	Процент по группе рабочих
До 30	3	14,2	12	21,8	164	38,6
31 – 35	8	38,1	18	32,7	89	20,9
36 – 45	4	19,1	14	25,5	93	21,9
46 – 50	4	19,1	7	12,7	51	12
Свыше 50	2	9,5	4	7,3	28	6,6
Итого	21	100	55	100	425	100

Из анализа таблицы 6 видно, что в организации преобладают руководители в возрасте 31-35 лет (38,1%). Среди специалистов преобладает также возрастная группа 31-35 лет (32,7%). Среди рабочих преобладает возрастная группа до 30 лет (38,6%). Меньше всего в организации работников свыше 50 лет. Данный вывод негативен, потому что это означает, что привлечение старшего поколения не является значимым направлением кадровой работы.

Распределение персонала ООО «Ривьера» по полу представлено в Таблице 7.

Таблица 7

Распределение персонала ООО «Ривьера» по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Процент по группе	Кол -во	Процент по группе
Руководители	5	15,7	16	3,41
Специалисты	11	34,3	44	9,34
Рабочие	16	50	409	87,2
Итого	32	100	469	100

Из анализа таблицы 7 видно, что в организации преобладают женщины (93,6%).

Распределение персонала ООО «Ривьера» по трудовому стажу на 2018 год представлено в Таблице 8.

Таблица 8

Распределение персонала ООО «Ривьера» по трудовому стажу на 2018 год

Группы работников по стажу лет.	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол -во	Процент по группе	Кол -во	Процент по группе	Кол -во	Процент по группе
До 1 года	2	9,5	8	14,54	93	21,9
От 1 до 3	6	28,6	28	50,9	226	53,17
От 3 до 5	5	23,8	10	18,2	50	11,76
От 5 до 10	6	28,6	7	12,72	35	8,23
Свыше 10	2	9,5	2	3,64	21	4,94
Итого:	21	100	55	100	425	100

Из анализа Таблицы 8 видно, что, в общем, по организации преобладают работники со стажем от 1 до 3 лет. Среди руководителей преобладают те, у кого стаж от 1 до 3 лет и от 5 до 10 лет (28,6%). Среди специалистов преобладают те, кто работает в организации от 1 до 3 лет (50,9%). Среди рабочих преобладают те, у кого стаж работы от 1 до 3 лет (53,17%).

Распределение персонала ООО «Ривьера» по образованию представлено в Таблице 9.

Таблица 9

Распределение персонала ООО «Ривьера» по образованию

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол -во	Процент по группе	Кол -во	Процент по группе	Кол -во	Процент по группе
Среднее профессиональное	1	4,8	12	21,8	231	54,4
Незаконченное высшее	3	14,2	12	21,8	108	25,4

Продолжение таблицы 9

Высшее	17	81	31	56,4	86	20,2

Итого:	21	100	55	100	425	100

Из анализа Таблицы 9 видно, что большинство руководителей имеют высшее образование (81%). Среди специалистов также большинство персонала с высшим образованием (56,4%). Однако среди рабочих наименьшее число работников имеют высшее образование (20,2%). Это говорит о том, что на рабочих специальностях достаточно иметь среднее профессиональное образование.

Исходя из проведенного анализа деятельности системы управления персоналом, можно сделать вывод, что система управления персоналом в ООО «Ривьера» является эффективной.

2.3 Исследование системы мотивации труда персонала в ООО «Ривьера»

Мотивация персонала ООО «Ривьера» является важным условием, которое определяет успешность, эффективность деятельности предприятия.

Рассмотрим особенности материальной мотивации персонала ООО «Ривьера». При изучении данной системы была разработана анкета для опроса сотрудников ООО «Ривьера» (см. Приложение). Указанная анкета состоит из 12 вопросов и представлена для заполнения пятистам сотрудникам компании ООО «Ривьера».

Проведенное анкетирование сотрудников ООО «Ривьера» по вопросам мотивации персонала показало следующие результаты. Практически 98 % опрошенных указали низкую удовлетворенность размером заработной платы.

Для руководства ООО «Ривьера» такая ситуация должна стать мотиватором к пересмотру уровня заработной платы персонала.

Следует изменить материальное стимулирование работников за счет повышения заработной платы или организации эффективной системы премий и бонусов для поднятия показателя.

Большая часть сотрудников считает, что принцип справедливости оплаты труда в ООО «Ривьера» не выполняется. Система премий не нацелена на премирование определенных достижений в труде, поощрения высоких

трудовых затрат персонала, что вызвано отсутствием количественных и качественных показателей оценки труда персонала.

Рассматривая принцип справедливости труда, представим полученные ответы с помощью диаграммы, которая изображена на Рис.3.

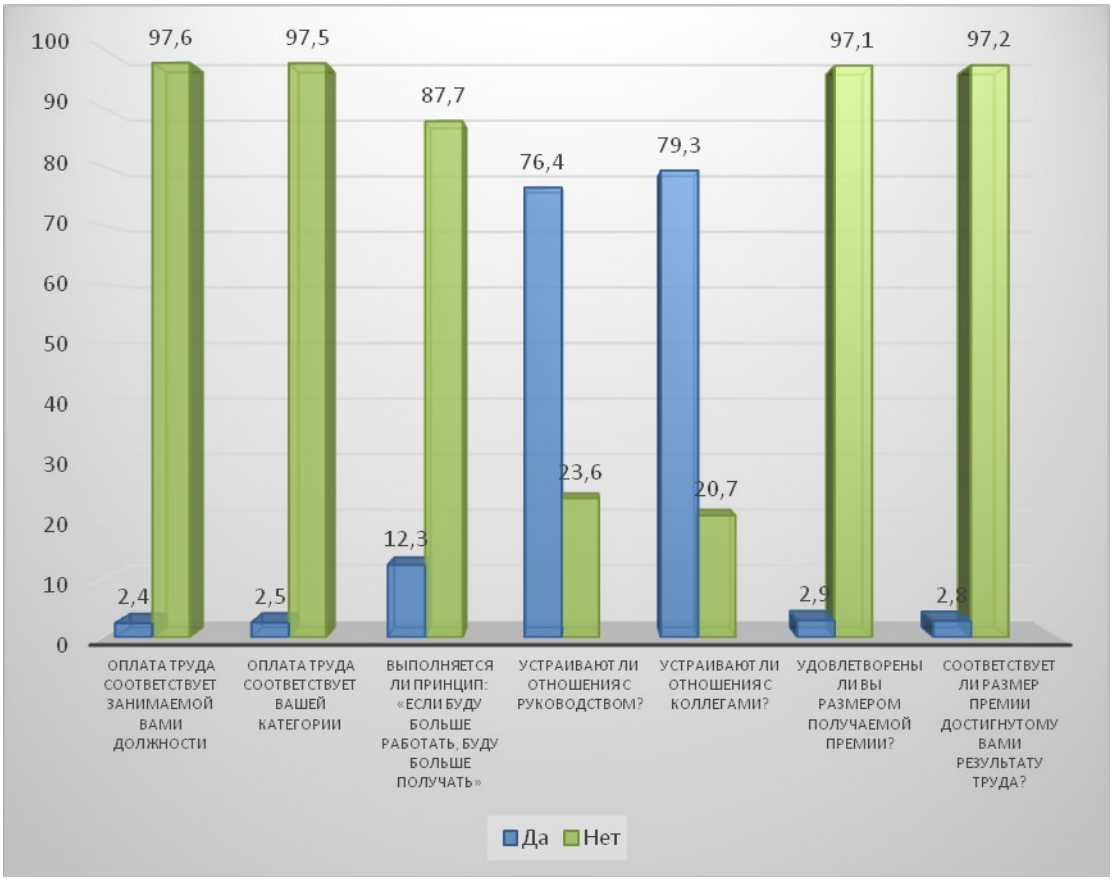

Рис. 3. Распределение ответов сотрудников на вопрос о соблюдении справедливости оплаты труда в ООО «Ривьера»

Из данных таблицы 10 следует, что 35% опрошенных сотрудников выбрали работу в ООО «Ривьера» благодаря интересу к работе по специальности, 21% – благодаря известности компании, 17,6% – благодаря наличию социального пакета.

Оценка факторов, повлиявших на выбор в качестве места работы ООО «Ривьера», приведена в Таблице 10.

Таблица 10

Оценка факторов, повлиявших на выбор места работы

Фактор	Количество набранных баллов	Процент от общего количества баллов
1 Интерес к работе по профессии в крупной компании	175	35
2 Известность компании	105	21
3 Социальный пакет	88	17,6
4 Оплата труда	25	5
5 Близость к дому	20	4
6 Другие факторы	87	17,4
Итого	500	100

Между тем, при оценке значимости факторов мотивации в шкале ценностей каждого сотрудника именно материальные факторы получили наивысшие оценки.

Люди, работающие по найму, рассчитывают, прежде всего, на материальное вознаграждение, поэтому система мотивации сотрудников в ООО «Ривьера» должна быть направлена на поощрение производительности, творчества, исполнительности и инициативы – всех тех качеств, которые способствуют эффективной деятельности и приводят к достижению стратегических целей компании.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что система оплаты труда в ООО «Ривьера» должна быть проанализирована руководством и быть принята во внимание, необходимо повышать качество обслуживания клиентов, а также стимулировать специалистов к развитию и повышению их профессионализма.

Рассмотрим особенности нематериальной мотивации персонала ООО «Ривьера». На основании нормативных актов, которые представлены в ООО «Ривьера», рассмотрим, какие формы нематериальной мотивации существуют на предприятии:

1. Создание удобных рабочих мест и поддержание условий труда, соответствующих направленности деятельности предприятия, а также соответствию безопасности работников при выполнении должностных обязанностей.

2. Режим работы в ООО «Ривьера» регламентируется «Правилами внутреннего трудового распорядка», рассмотренными общем собранием коллектива предприятия и утвержденным Генеральным директором.

3. Социальная защищенность работников ООО «Ривьера».

4. В магазинах установлено, что нормальная продолжительность рабочего времени не должна превышать 40 часов в неделю.

5. В соответствии с положениями Коллективного договора ООО «Ривьера» установлено, что сотрудникам предприятия предоставляется основной ежегодный оплачиваемый отпуск не менее 28 календарных дней.

6. Руководство организации отпускает своих сотрудников на сессии, либо семинары, давая им возможность самообучаться.

- Повышение квалификации работников, планирование их карьеры.

На основании анкетирования выявлено, что повышали квалификацию в организации 12% опрошенных респондентов.

В качестве последствий повышения квалификации были названы:

- повышение в должности;
- более сознательный подход к части обязанностей;
- ускорение в выполнении обязанностей;
- повышение качества работы;
- применение в работе новых знаний.

Анализируя данные опроса (см. Приложение), можно указать, что работники отмечают тот факт, что повышение квалификации оказывает существенное влияние на эффективность работы персонала предприятия. Необходимо уделить этому направлению работы больше внимания.

Помимо форм мотивации, закрепленных в документации ООО «Ривьера» также используются и другие формы.

Отметим основные формы нематериального стимулирования работников в ООО «Ривьера», не требующие затрат со стороны руководства:

- поздравления с Днем рождения. В свой День рождения сотрудник при всеобщем собрании коллектива предприятия торжественно получает ценный подарок от руководителя ООО «Ривьера», который приобретается за счет компании, а в торговых точках сотрудники собирают денежные средства самостоятельно и покупают подарок своему коллеге, который вручает администратор магазина;

- карьера.

Для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры. Планирование карьеры- это одно из важнейших направлений кадровой работы на предприятии, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями предприятия, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального роста.

- корпоративные праздники. Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать на предприятии, включающие в себя элементы корпоративного духа;

- улучшение организационно-технических условий на рабочих местах;

Сюда можно отнести:

- кондиционирование, поставка чистой дистиллированной воды для персонала, бесплатный чай, кофе, печенье;

- предоставление корпоративной мобильной связи. Всем сотрудникам офиса, которые работают на предприятии больше полугода предоставляется

корпоративная мобильная связь от оператора «МТС», звонки на которой безлимитны по всей России;

- предоставляется безлимитный проезд на наземном и подземном транспорте по городу Москве всем офисным сотрудникам.

Показатель текучести кадров свидетельствует о недостаточной мотивации труда работников. Наблюдается неудовлетворенность трудом, нет причастности к деятельности предприятия.

Рост количества и объективность жалоб свидетельствуют о неудовлетворенности работой и текучести кадров. Эти факторы являются показателями того, насколько не эффективна деятельность руководителя по созданию условий повышения удовлетворенности сотрудников работой.

В целом, можно сделать вывод, что система мотивации персонала ООО «Ривьера» требует корректировки, причем важен комплексный подход к изменению стимулирования сотрудников.

Для обеспечения эффективного управления мотивацией ООО «Ривьера» руководством предприятия исследуются как факторы, влияющие на ее результативность, так и причины мотивационного торможения.

Негативные моменты в построении системы мотивации можно сгруппировать в два основных блока:

- выплата «неожиданная премия»;
- установление недостижимых бонусов.

Выплата «неожиданная премия». Особенностью этой премии является ее неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода. Однако повышения эффективности работы на предприятии не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование

воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

Недостижимые бонусы. На предприятии отмечается внедрение заданий с завышенными требованиями, которое демотивирует персонал. Отмечается, что в таких случаях персонал предпочитает сконцентрироваться на текущей деятельности и самостоятельно формулировать свои цели и задачи, что приводит к децентрализации и потере контроля над деятельностью сотрудников ООО «Ривьера».

Таким образом, в данной главе была дана характеристика предприятия, проведен анализ финансового состояния, изучен качественный и количественный состав персонала и выявлены основные способы стимулирования работников.

Также в системе мотивации в ООО «Ривьера» наблюдаются некоторые проблемные места, которые можно ликвидировать при соблюдении рекомендаций, представленных далее.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕСОНАЛА В ООО «РИВЬЕРА»

3.1 Общие выводы и рекомендации по улучшению системы мотивации в ООО «Ривьера»

Несмотря на то, что компания ООО «Ривьера» длительное время стабильно существует на рынке, для ее активного развития необходимо разработать комплекс определенных мероприятий.

Ключевой ценностью любой успешной компании на рынке является ее персонал. В связи с этим, первостепенное значение следует отдавать системе мотивации сотрудников.

Высокоэффективный труд работников очень часто является результатом длительной и качественной работы руководства. Руководство не просто предоставляет место и средства для труда, но и дает идею и стимулы для достижения целей компании.

Исходя из вышесказанного, можно выделить первое условие для успешной работы предприятия, связанное со стимулированием персонала – это четкое осознание целей и задач компании, а также вознаграждения, которое сотрудник получит за их достижение.

Сотрудники всегда должны ясно понимать, чего хочет от них фирма и что они получат при выполнении данных требований. Каждая организация имеет свою миссию, дерево целей различных порядков, факторы успеха и способы решения производственных вопросов. Задача руководства донести эту информацию до сотрудников, сделать так, чтобы работник был не пассивным звеном в иерархичной цепочке персонала, а был активным участником производственного процесса, искренне заинтересованным в достижении высоких результатов всей организации в целом.

Психологических настрой каждого из участников рабочего процесса формирует внутренний климат в компании, который напрямую влияет на результативность работы.

Важно, чтобы каждый сотрудник организации знал, что результат его конкретной деятельности ведет к достижению общих целей. Это одновременно удовлетворяет сразу три аспекта:

-социальный (человеку важно осознавать себя членом группы людей),

-осознание собственной нужности,

-уверенность в будущем (четкое понимание зависимости «результат-вознаграждение»).

Достаточно мощным мотиватором является разрешение инициативности и повышение ответственности за общий результат деятельности. Необходимо поощрять здоровую инициативу сотрудников как материальными, так и не материальными способами. Но при этом сотрудники не должны забывать об ответственности, которая на них ложиться.

Материальное стимулирование остается одним из главных методов поощрения, но не менее важным является и нематериальное. Существует множество различных способов, часть из которых уже применяется в ООО «Ривьера». Одним из наиболее эффективных является общественное признание. Этот способ позволяет повысить лояльность сотрудников к организации, снижает риск возникновения конфликтных ситуаций, уменьшает текучесть кадров и в итоге повышает производительность труда.

Текучесть кадров так же является важным показателем эффективности предприятия. И чем она ниже, тем выше удовлетворенность работой сотрудников и, соответственно, эффективнее работает организация. Важно уделять индивидуальное внимание каждому из сотрудников с момента его появления в организации. И для того, чтобы работнику было проще и быстрее адаптироваться в новом коллективе, разумно назначать для него наставника. Наставничество – одна из форм адаптации сотрудников в организации, одновременно и эффективный способ приобретения практического опыта, в процессе которого происходит обучение на рабочем месте, под пристальным контролем наставника и при необходимости его

помощи. Именно при данном способе обучения достигается максимальная результативность. Это очень важно для стажера, но при этом и для сотрудника, назначенного наставником. Так как это уже является само по себе мотиватором и статусным выделением на фоне остальных. То есть, если сотрудника выбирают в качестве наставника, следовательно, ему доверяют, значит, он знает о своей работе всё и может передавать опыт новичкам. Возможно так же зачислять работника, назначенного наставником, во внутренний кадровый резерв, что позволит ему в дальнейшем продвигаться по карьерной лестнице.

Из всего сказанного, следует отметить, что все вышеперечисленные рекомендации являются безусловно выгодными для организации, и они не требуют дополнительных затрат и сложных подготовительных мероприятий.

3.2 Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ООО «Ривьера»

Для эффективного функционирования предприятия требуются ответственные и инициативные сотрудники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства и для её реализации необходимо постоянно работать над системой мотивации персонала.

В ООО «Ривьера» премирование основных работников компании (сотрудников магазинов) производится по результатам работы за месяц. Премии работникам выплачиваются в расчете 3 % от выручки магазина на всех сотрудников, распределение происходит исходя из количества отработанных часов в месяце каждого сотрудника.

Здесь можно отметить, что отсутствует взаимосвязь между результатами работы каждого работника и предприятия в целом.

Перед тем, как приступить к корректировке методов мотивации уже существующих в ООО «Ривьера» следует уточнить, что основными средствами материальной мотивации на предприятии являются:

- окладная часть 21 000;
- коллективная премия 3 % от выручки магазина;
- социальный пакет.

Оклады и тарифные ставки в ООО «Ривьера» должны определяться различными характеристиками труда:

- сложность выполняемых заданий;
- нервно-психические и физические нагрузки;
- влияние на работника факторов окружающей среды;
- ответственность за результаты труда, за сотрудничество и кооперацию с другими работниками, за безопасность;
- образование;
- необходимые способности работника (коммуникационные, мыслительные, творческие);
- опыт работы;
- стаж работы на данном предприятии;
- количество подчиненных (для руководителей);
- уровень в иерархии управления (для руководителей) и другими характеристиками.

Если рассматривать премии, то они могут быть следующих видов:

- премии за индивидуальные результаты труда;
- премии за результаты работы группы;
- премии за результаты работы всего предприятия.

Премии за результаты работы всего предприятия способствуют отождествлению целей предприятия в целом с вовлеченностью работников в дела ООО «Ривьера», успешному проведению организационных изменений. Недостаток данного вида премии – это сложность восприятия работниками связи своих личных усилий и общих результатов. Известно, что на

результаты деятельности предприятия существенно влияют факторы внешней среды, не зависящие от усилий работников. Зачастую работники склонны объяснять свои неудачи и неудачи предприятия в целом воздействием факторов внешней среды. Премия за индивидуальные результаты труда мотивирует не только производственные, но и другие значимые для предприятия результаты и показатели (лояльность, инновационность, закрепление работников на предприятии, хороший морально-психологический климат и др.).

При наличии только коллективных продаж, как наблюдается в ООО «Ривьера», отсутствует личная заинтересованность каждого сотрудника в осуществлении продаж, сотрудники надеяться друг на друга, могут позволить себе больше времени для занятий, не связанных с работой, надеясь на своего коллегу, по данной причине выручка в магазинах падает и, следовательно, падает премиальная часть персонала. В связи с этим необходимо внедрить индивидуальную мотивацию, которая в свою очередь поможет увеличить личный доход каждого сотрудника и поднять оборот магазина и компании в целом. Однако совсем отказываться от коллективной премии не следует, так как пропадет мотивация выполнения плана компании, который в данный момент в компании не устанавливается. Поэтому одной из значимых рекомендаций является установка денежного плана в компании. Как описывалось ранее, каждый сотрудник должен четко понимать свою задачу, в связи с этим в компании должен присутствовать план, который будет устанавливаться сотрудникам лично исходя из общего.

На рисунке 4 приведена схема оплаты труда сотрудников фактическая и прогнозируемая.



Рис. 4. Схема оплаты труда сотрудников фактическая и прогнозируемая

В прогнозируемой оплате труда рекомендуется окладную часть оставить прежней т.е. 21 000, индивидуальную премию зафиксировать на уровне 3%, коллективную премию предлагается начислять в соответствии со следующей градацией, при выполнении установленного общего плана на 100%, дополнительно выплачивается 1% к премии, при выполнении плана на 90%, выплачивается 0,5%, при выполнении плана на 80% выплачивается 0,2%, при выполнении плана ниже 79,99% премия не начисляется.

С внедрением данной системы у сотрудников появится личная заинтересованность в увеличении своей премии и выполнении установленного компанией плана. Таким образом, работникам гарантируется рост заработной платы только при условии возрастания выгоды и для предприятия и, наоборот, при наличии условий для ухудшения результатов деятельности предприятия, коллективная премия выплачена не будет.

Для правильного расчета начисления премии необходимо в корпоративной кассовой программе внести изменения, которые можно сделать самостоятельно без обращения к платным специалистам.

Для уменьшения показателя текучести кадров рекомендуется ввести в компании предложение для сотрудников «Приведи друга», за которого можно получить вознаграждение 3 000 руб. при успешном прохождении стажировки в организации.

Рассматривая нематериальную мотивацию рекомендуется ввести систему самостоятельного планирования сотрудниками графика работы. Работники компании будут иметь возможность самостоятельно составлять график работы с последующим одобрением руководителя. Благодаря этому в течение месяца сотрудники смогут свободно распоряжаться своим рабочим временем, это устранит излишнюю напряженность на производстве в связи с невозможностью в нужное время решить свои бытовые вопросы, снимет проблему скрытой потери рабочего времени.

Также возможно введение участия сотрудников в других сферах развития предприятия, не связанных с основными обязанностями. Можно

дать возможность персоналу не только выполнять свои прямые обязанности, но и принимать участие в смежных сферах жизни предприятия (вносить предложения по маркетингу и рекламе, принимать участие в формировании цен и др.). Это позволяет увеличить эффективность предприятия, так как, например, продавцы-консультанты – это важнейшее звено, которое наиболее тесно контактирует с клиентами. Предложения, которые окажутся эффективными необходимо дополнительно материально поощрять.

Необходимо ввести корпоративный университет и создать отдел обучения так как каждый сотрудник в торговых точках работает так как он умеет, нет единых стандартов. Руководители только корректируют работу продавцов, но не обучают полноценно каждого сотрудника, в результате, если появятся единые стандарты, как следствие будет единое качественное обслуживание во всей сети компании, как следствие возрастет выручка.

Внедрение вышеперечисленных рекомендаций будет способствовать усилению вспомогательной роли системы мотивации труда, и будет являться выгодным как для предприятия, так и для самих сотрудников. Так как например бонусная часть способствует непосредственному увеличению заработной платы, возрастает уровень заинтересованности сотрудников в выполнении поставленных задач.

В заключении следует отметить, что особое достоинство новой системы оплаты и мотивации труда заключается в том, что при выполнении установленных условий премирования больше зарабатывает и работник, и предприятие. В доказательство указанных предположений проведем оценку влияния предложенных рекомендаций по внедрению новой системы мотивации труда на ООО «Ривьера» на его финансовые результаты деятельности.

3.3 Обоснование эффективности предложенных мероприятий

По итогам деятельности предприятия в конце 2018 г. наблюдается высокий процент текучести кадров (20,35%):

Ктек. = 102/501 = 0,2035 × 100% = 20,35%.

Отметим, что мотивационная составляющая играет важную роль в кадровых процессах, в том числе может выступать одной из первых причин увольнения работников.

Рассмотрим в Таблице 11 и 12 в какую сумму на данный момент обходится компании найм одного сотрудника:

Таблица 11

Расчет затрат при найме одного сотрудника

Вид затрат	Статьи затрат	Перечень затрат	Заработная плата для расчета	Ед., измерения	Часы	Месяц руб.
Косвенные	Увольнение	Рук. Отд. Кадров.	80 000	Часы	0,5	238
Косвенные	Увольнение	Бухгалтерия	90 000	Часы	0,5	268
Косвенные	Увольнение	Инвентаризация	70 000	Часы	4	1 667
Прямые	Подбор	Доступ к базе HeadHunter	80 500			8 500
Прямые	Подбор	Доступ к базе Super Job	40 000			4 000
Прямые	Подбор	Специалист по подбору	70 000	Часы	12	5 000
Косвенные	Подбор	Собеседование с ТУ	80 000	Часы	2,5	1 190
Косвенные	Прием	Рук.Отд. кадров.	80 000		0,5	238
Косвенные	Адаптация	Оплата в момент адаптации	21 000	Часы	24	3 000

Пояснение к таблице 11. В месяц в среднем принимают на работу 10 новых сотрудников, поэтому в таблице данные уже с этим учетом.

Таблица 12

Стоимость найма одного сотрудника

Увольнение	2 173 руб.
Подбор	18 690 руб.
Прием	238 руб.
Адаптация	3 000 руб.
Прямые затраты	17 500 руб.
Косвенные затраты	6 601 руб.
Итого:	30 702 руб.

Из Таблицы 12 видно, что при найме одного сотрудника компания тратит 30 702 руб. Для снижения расходов компании при найме персонала, предлагается ввести компании предложение для сотрудников «Приведи друга», в котором могут учувствовать все сотрудники компании. За приведенного друга на определенную должность, сотрудник, который привел друга, получает вознаграждение 3 000 рублей, данный кандидат обязательно должен пройти 3 стажировочных дня в компании, если «друг» остается в компании, действующему сотруднику выплачивается премия. Компания на 1 «друге» экономит 15 690 рубля.

Если в год приведут 12 сотрудников, компания экономит 188 280 руб.

Что касается изменения оплаты труда, то посмотрим на Таблицу 13, как изменятся показатели, если предположительно выручка увеличится на 10 %, и к 3% индивидуальной премии добавится 1 % коллективной премии.

Таблица 13

Изменение показателей, если предположительно выручка увеличится на 10 %, и к 3% индивидуальной премии добавится 1 % коллективной премии.

Показатели	Ед. измерен.	2018 год	+10% к выручке с учетом выплаты 4% премии	Изменения +/-	Изменения в процентах
Выручка	Тыс.	2 719 067 586	2 990 974 344	271 906 758	+ 10 %
Прибыль до налогообложения	Тыс.	941 943 488	1 079 394 670	137 451 182	+ 14,5%

Исходя из данных Таблицы 13 можно увидеть, что прибыль до налогообложения увеличилась на 14,5%.

В ходе изменения системы оплаты премиальной части, необходимо каждому сотруднику установить индивидуальный план на месяц, неделю и день, по итогу дня администратор магазина должен индивидуально с каждым продавцом разобрать причины достижения и не достижения плановых показателей. При повторяющемся невыполнении плана необходимо администратору магазина обратиться к своему территориальному управляющему за помощью в обучении сотрудников.

Если рассматривать в среднем на сколько должна увеличиться выручка одного продавца в день, то:

2719 067 586 (выручка 2018 год) / 85 (торговые точки) = 31 989 030 (выручка в год одной торговой точки).

31 989 030 / 12 (месяцы в году) = 2 665 752 (выручка одной торговой точки в месяц).

2665 752 / 5 (среднее количество сотрудников в магазине) = 533 150 (средняя плановая выручка сотрудника в месяц),

533 150 / 18 (среднее количество рабочих дней в месяц) = 29 619

Чтобы увеличить на 10 % выручку, необходимо в день продавать на 2 961 руб. больше. Т.е. выручка в день одного сотрудника должна составлять 32 580 руб.

Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Ривьера» показал целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий. Это позволит организации работать более эффективно и рационально управлять человеческими ресурсами, вследствие чего будут постоянно расти ее доходы и прибыльность бизнеса.

Таким образом, за счет внедрения данных мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала минимизируются затраты предприятия, связанные с потерей рабочего времени, снижением производительности труда персонала. Расчет эффективности данных мероприятий в ООО «Ривьера» подтверждает их целесообразность, ожидаемая эффективность предлагаемых мероприятий высока.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности предприятия по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация является неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Она позволяет в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей предприятия.

Для достижения поставленной ранее цели, а именно разработки предложений по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Ривьера», было решено ряд задач:

- Изучена проблема мотивации персонала организации;
- Проанализирована деятельность предприятия и действующая система мотивации труда работников в ООО «Ривьера»;
- Разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников в ООО «Ривьера».

После чего был сделан вывод, что система мотивации персонала ООО «Ривьера» требует корректировки, причем важен комплексный подход к изменению механизма мотивирования сотрудников, затрагивающий как материальные, так и нематериальные факторы.

В связи с этим были разработаны и предлагаются к использованию мероприятия в области совершенствования системы мотивации труда персонала. Предложения позволят:

- изменить методы мотивации трудовой деятельности персонала с целью повышения их эффективности;
- разработать более целесообразную систему соответствия условий премирования задачам и целям предприятия;
- повысить фактическую заработную плату сотрудникам одновременно с увеличением эффективности работы организации.

Первым мероприятием является изменение структуры переменной части заработной платы работников.

В связи с этим изменение структуры дохода работника предприятия в сторону увеличения удельного веса премиальной части будет являться мотивационным стимулом.

Одновременно предлагается внедрить предложение для сотрудников компании, «Приведи друга» с помощью, которой действующие сотрудники смогут увеличить свой доход, а компания снизит затраты на поиск персонала.

Таким образом, разработанные мероприятия являются эффективными с экономической точки зрения. Они способствуют совершенствованию системы мотивации в ООО «Ривьера», что подтверждается полученными данными и представленными расчетами. Происходит общее увеличение заработной платы сотрудников, но только при росте выручки предприятия. При увеличении выручки на 10% прирост прибыли составит 14,5%.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балынская Н. Р., Кузнецова Н. В., Синицына О. Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации//Вопросы управления. – 2016. – № 2 (20). – 220 с.

2. Берчард Б. Манифест мотиваций. /Брендон Берчард. Пер. Г.Е. Власов. – М.: ООО «Издательство «Э». – 2015. – 304 с.

3. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. – 2-е. изд., испр., доп.-Х.: «Гуманитарный центр». – 2017. – 232 с.

4. Верина Ю. Ю. Система мотивации и стимулирования труда работников высшей школы // Молодой ученый. – 2016. – № 6. – 413 с.

5. Жданкин Н. Мотивация персонала. Измерение и анализ. – М.: Финпресс. – 2018. – 304 с.

6. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? / Светлана Иванова. – 12-е изд. – М.: Альпина Паблишер. – 2018. – 285 с.

7. Кауфман Джош. Сам себе MBA. Самообразование на 100% / Джош Кауфман; пер. с англ. Анны Логиновой, Павла Миронова и Светланы Кицюк. – 5-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2016. – 464 с.

8. Кибанов А., Баткаева И., Митрофанова Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект. –2018. – 64 с.

9. Кожевникова Т.Ю Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst and Yang, MARS, METRO Cash and Carry вдохновляют сотрудников / Татьяна Кожевникова. – Москва: Эксмо, 2019. – 288 с: ил. – (Бизнес. Как это работает в России).

10. Кузнецова Н. В. Компетентностный подход в профессиональной подготовке управленческих кадров: мотивационные аспекты взаимодействия участников/Н. В. Кузнецова //Инновационный Вестник Регион. – 2015. – № 3(41). – С. 10-15.

11. Кузнецова Н. В. Система мотивации: быть или не быть в образовательной организации? // Молодой ученый. – 2017. – № 8. – 168 с.

12. Летуновский В.В. Менеджмент по-суворовски. Наука побеждать /Вячеслав Летуновский. – Москва: Яуза-пресс. – 2016. – 336 с.

13. Максвелл Дж. Все решает мотивация. / Максвелл Джон: пер. с англ. Белошеев О.Г. Минск. Поппури, 2018. - 160 с.

14. Маслоу А. Мотивация и личность. / Маслоу Абрахам Харольд. Пер. с англ. Гутман Т., Мухина Н. – 3-е изд. – Питер СПб, 2019. – 400 с.

15. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации/Пер. с нем. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр» / А.В. Коченгин. – 2019. – 176 с.

16. Михеев А. 50 секретов найма, управления и мотивации. Практичные инструменты, которые сделают вашу команду сильнее. – М.: Омега-Л. – 2018. – 260 с.

17. Михеенко П.А. Теория менеджмента: Учебник / П.А. Михеенко. – 4-е изд., стер. – М.: Университет «Синергия». – 2018. – 520 с.

18. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер. – 2018. – 274 с.

19. Самыгин С.И. Психология управления / С.И Самыгин, А.М. Руденко. – Ростов н/Д: Феникс. – 2016. – 188 с.

20. Сысоева С., Крок Г. Большая книга директора магазина 2.0. Новые технологии. – СПб.: Питер. – 2016. – 464 с.

21. Титова Н. Как мотивировать одним словом. 50 приемов НЛП / Наталья Титова. – Москва: Эксмо. – 2018. – 128 с.

22. Тонер Дж., Фалкс М.С. Как управлять рабами: пер. с англ. / Джерри Тонер, Марк Сидоний Фалкс; (коммент., предисл. Дж. Тонер; предисл. Мэри Бирд). – 2-е изд. Исправл. и доп. – Москва: Олимп-Бизнес. – 2019. – 240 с.

23. Трейси Б. Мотивация. / Брайан Трейси. Пер. с англ. Ивченко Елена. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2015. – 144 с.

24. Трейси Б. Наука мотивации. / Брайан Трейси. Пер. с англ. Борич С. Минск. Поппури. – 2018. – 240 с.

25. Управление персоналом / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 242 с. – (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

26. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. / Сьюзен Фаулер. Пер. с англ. Баймухаметова. Д. – М.: Альпина Паблишер. – 2018. – 201 с.

27. Фридман Александр. Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга». – 2017. – 320 с.

28. Фридман Александр. Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга». – 2018. – 496 с.

29. Хейден Д. Миф о мотивации. Как успешные люди настраиваются на победу. Пер. с англ. Медведь Оксана. М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2018. – 240 с.

30. Шапиро С. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2016. – 268 с.

Приложение

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство компании и отдел по персоналу проводят анкетирование с целью совершенствования системы мотивации.

Заполняя данную анкету, выберите из предложенных вариантов ответов тот, который Вам наиболее близок.

Возраст_____

Пол_____

Должность_____

Образование_____

Общий стаж работы / стаж работы на нашем предприятии _____/_____лет

1. Для целей оценки существующей системы оплаты труда и стимулирования персонала отметьте, справедливы ли следующие утверждения

-Да
- Нет

Оплата труда соответствует занимаемой Вами должности
Оплата труда соответствует Вашей категории
Выполняется ли принцип: «если буду больше работать, буду больше получать»
Устраивают ли отношения с руководством?
Устраивают ли отношения с коллегами?
Удовлетворены ли Вы размером получаемой премии?
Соответствует ли размер премии достигнутому Вами результату труда?

2. Какие основные факторы стимулируют Вас в работе?
- размер заработной платы
- размер премии
- социальная защита
- условия труда
- отношения с руководством
- возможность обучения
- степень информированности о делах компании

2. Отметьте основной фактор, повлиявший на выбор этого места работы

Известность компании
Социальный пакет
Высокая оплата труда
Близость к дому
Другой вариант_____

3. Цените по 11-бальной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся на предприятии. Ваши ответы будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Факторы, имеющиеся на предприятии Оценка
1. Уровень оплаты труда 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Регулярность выплаты заработной платы 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Вознаграждения за высокое качество работы (премии) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. График работы 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Взаимоотношения в коллективе 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Условия труда, организация рабочих мест 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Распределение функций, обязанностей 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Возможность повышения квалификации сотрудников 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Отношения с непосредственным руководителем 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Социальные гарантии 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Добровольное медицинское страхование 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Оцените по 5-ти бальной шкале насколько, на Ваш взгляд, предлагаемые виды поощрений могли бы повысить Вашу мотивацию к труду. Ваши ответы будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Виды поощрений Оценка сотрудников
1. Благодарность, похвала со стороны руководителя при личном общении
2. Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)
3. Предложение более интересной, творческой работы
4. Предложение более перспективной, престижной работы
5. Ценные подарки
6. Возможности для неформального отдыха за счет предприятия (вечера, поездки, пикники)
7. Участие в подготовке решений
8. Улучшение условий работы
9. Предоставление дополнительного оборудования, новой техники
10. Награждение за заслуги грамотой, благодарственным письмом от руководства
11.Возможность отгула, дополнительного дня к отпуску
12. Направление на значимую для работника учебу, повышение квалификации
13. Встречи с руководством компании в неформальной обстановке (обед, совместный отдых и т. п.)
14. Направление в престижную командировку
15. Фотография на Доске почета
16. Статья в корпоративной газете, передача по местному радио, посвященная работнику
17. Социальный пакет
18. Доставка на работу транспортом компании
19. Встречи с сотрудниками компании в неформальной обстановке
5. Повышали ли Вы свою квалификацию за счет компании?
- Да

- Нет

8. Если да, то получили ли Вы повышение по службе за счет обучения?
- Да
- Нет

Спасибо за Ваши ответы!

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылку на первоисточники.

Список использованных источников включает 30 наименований.

Экземпляр выпускной квалификационной работы сдан в деканат.

«___»_____2019 г.

_____ _____

(подпись студента) (фамилия, имя, отчество студента)