Содержание

Введение.....3
Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала транснациональной корпорации.....6
1.1. Понятие, виды и современные теории мотивации.....6
1.2. Элементы системы мотивации в управлении персоналом транснациональной корпорации.....11
1.3. Современные технологии мотивации транснациональной корпорации.....17
Глава 2. Анализ системы мотивации персонала транснациональной корпорации.20
2.1. Общая характеристика деятельности транснациональной корпорации.....20
2.2. Анализ состава и структуры персонала транснациональной корпорации.…25
2.3. Оценка методов и технологий мотивации персонала транснациональной корпорации.....30
Глава 3. Разработка системы мотивации персонала транснациональной корпорации.....40
3.1 Разработка рекомендаций по созданию системы мотивации персонала транснациональной корпорации.....40
3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....45
3.3 Оценка рисков внедрения рекомендаций и обоснование мероприятий по их оптимизации.....48
Заключение.....52
Список использованных источников.....56
Приложение 1.....63

Введение

Актуальность темы исследования: Мотивация персонала является важнейшим звеном в системе управления персоналом предприятия. Предприятие - это общество людей, объединенных единым делом, единым желанием в продвижении этого дела и предоставлении высококачественных услуг. Однако рабочий процесс каждый сотрудник видит по-своему, кто-то сразу принимается за выполнение задачи, обдумывая средство ее выполнения в процессе, кто-то сначала продумывает план, а после, четко соответствуя намеченному, выполняет задачу, уже потратив много времени на продумывание плана. Именно система мотивации помогает руководителю подталкивать персонал к более быстрому, качественному и полезному для них же выполнению задания.

В настоящее время в условиях глобализации выживание современных предприятий в конкурентной борьбе зависит от эффективности управления организацией, в том числе от грамотно выстроенной системы мотивации персонала. Предприятия, которые развивают человеческий капитал, являются более успешными на рынке. Грамотно выстроенная система управления персоналом, составной частью которой является система мотивации персонала, повышает рыночную стоимость предприятия в долгосрочной перспективе.

От того, насколько эффективно будет выстроена система мотивации персонала, во многом будет зависеть эффективность деятельности всей организации. При грамотно выстроенной мотивации персонала производительность будет повышаться быстрее, чем рост заработной платы, что будет свидетельствовать о результативности управления кадровым резервом.

Мотивация персонала отличается на разных предприятиях. Для малого бизнеса системы мотивации обычно достаточно простые и ограничиваются двумя-тремя мотиваторами (стимулами). Для крупных организаций разрабатываются целые мотивационные схемы, для разных групп работников. Кроме того, построение системы мотивации будет зависеть и от сферы

деятельности предприятия. Таким образом, темы работы актуальна ввиду ее многогранности.

Целью данной работы является исследование системы мотивации персонала транснациональной корпорации «IKEA Industry» и разработка направлений ее развития.

Задачи:

- изучить понятие, виды и современные теории мотивации;

- определить элементы системы мотивации в управлении персоналом транснациональной корпорации;

- рассмотреть современные технологии мотивации транснациональной корпорации;

- проанализировать состав и структуру персонала транснациональной корпорации;

- оценить методы и технологии мотивации персонала транснациональной корпорации;

- разработать рекомендации по созданию системы мотивации персонала транснациональной корпорации;

- оценить эффективность предложенных рекомендаций;

- оценить риски внедрения рекомендаций и обоснование мероприятий по их оптимизации.

Объектом исследования в работе выступает транснациональная корпорация «IKEA Industry».

Предметом исследования в работе является система мотивации персонала.

В данной работе были использованы следующие научные труды, посвященные исследованию системы мотивации в системе управления: Агафонов В.П., Афанасьева Л.А., Березовский Д.В., Большаков С.Н., Говоров А.А., Гусакова Н. Р., Ишаева А.М., Казначеева С.Н., Катаева В. И., Колесниченко Е.А., Корниенко В.В., Крюкова О.В., Лунькова О.А., Масалев Я.В., Мегаева С.В., Нога А. В., Радюкова Я.Ю., Саралинова Д.С., Соловьев С.А., Цыбанева В.Н., Чесноков А.Ю., Широков А. Н., Шишкин А.Н. и др.

Теоретической и методологической основой выпускной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие понятие мотивации, особенности управления, особенности современных технологий мотивации персонала.

В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные отчетности объекта исследования.

Практическая значимость работы состоит в разработке системы мотивации персонала транснациональной корпорации «IKEA Industry».

В работе использовались следующие общенаучные методы: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, метод обобщения, метод сравнения показателей, а также методы экономического анализа.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и приложениями к работе.

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала транснациональной корпорации

1.1. Понятие, виды и современные теории мотивации

В современных условиях от эффективного управления всеми звеньями управления зависит конкурентоспособность предприятия. Управленческий труд, как один из самых сложных видов умственной деятельности людей, отличается чрезвычайной сложностью и многообразием, наличием большого количества форм и видов, многочисленными связями с различными явлениями и процессами материального производств. Характеризуя управленческий труд, отметим, что это преимущественно умственная, интеллектуальная работа, основой которой является творчество и в которой традиционно выделяют три разновидности умственного труда: эвристическая труд, административная работа и операционная работа.

Пинаева Е.П. выделяет такую важную составляющую управленческого труда, как креативная работа. Эвристичность и креативность всегда сопровождают интеллектуальную деятельность человека, постоянно развивается. Наличие эффективного управленческого труда определяется высоким уровнем развития социальных и производственных отношений на предприятии [44, с. 99].

Мотивация работников является одной из основных проблем менеджмента. Каждому руководителю предприятия приходиться задуматься о том, как замотивировать коллектив работать эффективнее. Необходимо отметить, что нет установленных правил мотивации. Все способы мотивации разрабатываются руководителем, исходя из того, что важно для сотрудников данного предприятия.

Но, перед тем как рассматривать роль мотивации персонала на предприятии, необходимо определить, что такое «мотивация».

Мотивация персонала — желание или потребность человека выполнять определенные действия для того, чтобы достичь желаемой цели.

Мотивация персонала — это совокупность материальных и нематериальных стимулов, направленных на достижение целей организации. Мотивация помогает

реализовывать определенные цели и достигать желаемых результатов, на которые ориентирован сотрудник в своей профессиональной деятельности. В ходе его личной заинтересованности, она побуждает человека идти к своей цели, совершая определенные действия и поступки, используя различные техники и методики. Благодаря мотивации, у человека появляется желание работать и двигаться вверх по карьерной лестнице, добиваясь новых вершин [20, с. 87].

Мотивация - экономический термин, само же понятие мотивации пришло из психологии, что касается сотрудников, то это было темой в экономических кругах с 1890-х годов, потому что мотивация играет важную роль как фактор роста и инноваций, ее нельзя измерить или непосредственно наблюдать.

Поведение людей определяется тем, что их мотивирует, работа сотрудников – это результат их способностей и мотивации.

Для рассмотрения механизмов мотивации к трудовой деятельности, важно рассмотреть основные модели содержательного и процессуального характера, для реализации которых на практике и нужны специальные механизмы.

Наиболее влиятельной является теория потребностей (содержания), теории всех потребностей сосредоточены на конкретных потребностях, которые люди хотят удовлетворить [10, с. 74].

Существует ряд теорий, объясняющих мотивацию как результат этих потребностей, люди будут лучше мотивированы, если их опыт работы удовлетворит их потребности и желания. Теории потребностей проводят различие между первичными потребностями, такими как еда, сон и другие биологические потребности, и вторичными психологическими потребностями, которые усваиваются и варьируются в зависимости от культуры и человека.

Крейг Пиндер предложил следующее исчерпывающее определение трудовой мотивации определяя ее как интерактивный процесс, влияющий на внутренние потребности или побуждения, которые возбуждают, направляют и поддерживают поведение.

Исследования Хоторна положили начало исследованию природы людей и их производительности на работе, тоже самое проделали и современные

исследователи, пытаясь понять сложность человеческой природы. Теории потребностей проводят различие между первичными потребностями, такими как еда, сон и другие биологические потребности, и вторичными психологическими потребностями, которые усваиваются и варьируются в зависимости от культуры и человека [13, с. 87].

Теория Маслоуа основана на человеческих потребностях, он создал заказ из пяти составляющих (см. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. Теория Маслоуа

Высшие потребности становятся важными только тогда, когда удовлетворяются более низкие потребности, потребности более высокого порядка обеспечивают большую мотивацию [26, с. 79].

У разных людей могут быть разные приоритеты, и поэтому теория помогает менеджерам определить, какие конкретные потребности актуальны для сотрудников, и, таким образом, определить соответствующие мотиваторы. Теория ERG Альдерфера основана на Maslows Hierchy потребностей и делит категории потребностей Маслоу на три более простые и широкие группы (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1

Категории потребностей Маслоу

Категория	Характеристика
Потребности существования	потребность в материальном и энергетическом обмене, основные физиологические потребности и потребности безопасности.
Потребности в взаимосвязи	взаимодействие с человеческой средой, процесс обмена или взаимности, потребность в межличностных отношениях и внимании, примерно эквивалентен социальным потребностям Маслоу и является частью потребностей в уважении.
Потребности роста	люди прилагают творческие или продуктивные усилия для себя, потребность в личностном росте и саморазвитии, часть Маслоу оценивает потребности и потребности самореализации.

В отличие от Маслоу, здесь одновременно могут быть актуальны более одного уровня потребностей, не никакой иерархии люди могут, работать, чтобы удовлетворить свои потребности в личном росте, но не все потребности в родстве удовлетворяются [10, с. 77].

Теория потребности Макклелланда основана в основном на исследованиях менеджеров, где выделяются три самые важные потребности:

- достижение - потребность в конкурентном успехе, измеряемом личным эталоном мастерства;

- принадлежность - потребность в теплых, дружеских отношениях с окружающими, межличностных отношениях;

- власть - необходимость контролировать и влиять на других.

Иерархия этих трех групп потребностей может отличаться от человека к человеку, следовательно, существуют разные мотиваторы в зависимости от первоочередных потребностей человека.

Двухфакторная модель Герцберга выделяет ряд факторов, которые приводят к удовлетворению, и ряд факторов, которые просто предотвращают неудовлетворенность.

Согласно Герцбергу, противоположность удовлетворенности - это отсутствие удовлетворения, а противоположность неудовлетворенности – отсутствие неудовлетворенности.

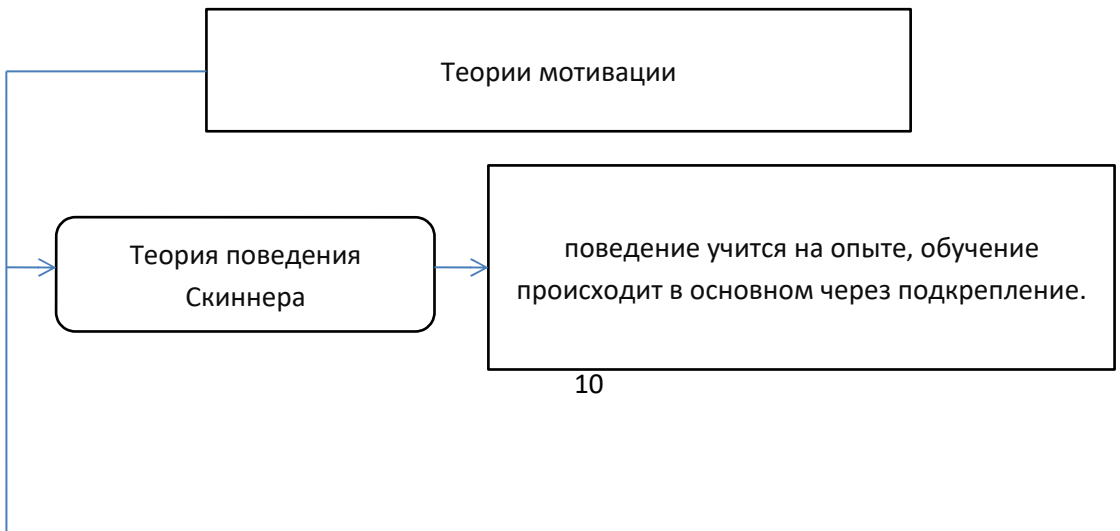
Теория реактивного сопротивления Брема заключается в том, что он рассматривает людей ни как пассивных получателей, а респондентов, которые стремятся уменьшить неопределенность, стремясь контролировать факторы, влияющие на вознаграждение. В данной теории инициативы менеджмента в отношении мотивации будут работать только в том случае, если они будут понятны людям с точки зрения их собственных ценностей и ориентаци [36, с. 102].

В теории реактивного сопротивления есть четыре важных элемента:

- воспринимаемая свобода;
- угроза свободе;
- реактивное сопротивление;
- восстановление свободы [40, с. 77].

Представления людей о том, как с ними обращаются по сравнению с другими раскрывается теорией справедливости Адамса, она включает в себя чувства и восприятия, всегда представляет собой сравнительный процесс, т.е. люди будут работать лучше, если к ним будут относиться справедливо

Помимо вышеперечисленных теорий, рассматривающих содержание мотивации, следует выделить следующие (см. рисунок 1.2.).



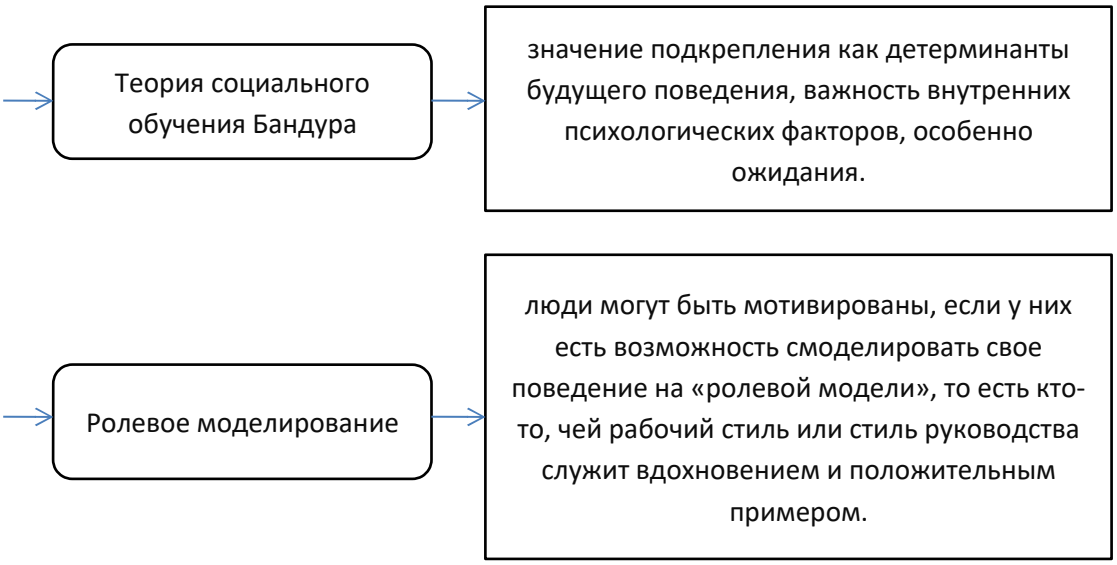


Рисунок 1.2. Теории мотивации

Поскольку мотивация сотрудников в значительной степени связана с межличностными отношениями, компании с управляемым количеством сотрудников могут применять гибкие стратегии мотивации, необходимо научиться командной работе, а прозрачные решения и четкие корпоративные ценности, создают идентичность, укрепляют связь между мотивированными сотрудниками и бизнес-структурой [37, с. 104].

1.2. Элементы системы мотивации в управлении персоналом транснациональной корпорации

Управление персоналом – деятельность, которая реализовывает и обобщает широкий спектр вопросов личного фактора в системе управления организацией. В него входят регулирование режима отдыха и труда, которые определяются как распорядок дня установленный в организации, который регламентирует рациональное распределение времени отдыха и работы в рабочую смену для поддержания высокой работоспособности сотрудников [21, с. 74].

На сегодняшний день особенности стратегического развития в управлении персоналом пока еще недостаточно разработаны, что создает определенные проблемы в системе управления персоналом.

Основные современные проблемы стратегического развития в управлении персоналом могут быть представлены:

- появлением дефицитных профессий и трудностей, связанных с наймом нужных сотрудников;

- увеличением цен на услуги специализированных образовательных и консультационных учреждений по развитию и обучению персонала;

- переходом на современные виды деятельности, значительно быстрым совершенствованием технологий производства и услуг, а также необходимостью увольнения части работников по причине этих изменений;

- отсутствием необходимого количества финансовых ресурсов и резким сокращением численности персонала во время кризиса;

- проблемами долгосрочного планирования численности персонала и его структуры из-за неопределенности при формировании «портфеля» заказов [19, с. 85].

Наиболее главные причины появления таких проблем связаны с:

- содержанием деятельности отдельных подсистем системы управления персоналом, которые своим содержанием отличаются от требований внешней среды;

- пониманием роли персонала и его процессов воспроизводства, которое не учитывает важность инвестиционных вложений в персонал;

- отсутствием создания системы по использованию технологий стратегического управления персоналом.

Рассмотрим наиболее распространенные методы мотивации персонала организации. Структурируем плюсы и минусы, и на основе этого сделаем вывод, каким образом лучше управлять человеческим ресурсом. Возьмем несколько вариантов влияния на персонал:

1. Административный метод. Этот метод, несет в себе мало

самостоятельности для сотрудника, так как регламентируется приказами, распоряжениями и контролем выше стоящих руководителей. Такой подход, несомненно, поощряется, возможно, в виде простой похвалы. Плюс тут только один, возможно чему-то научиться у вышестоящего руководства, которое контролирует процесс работы. Минусы в том, что человек не чувствует ответственности, выше было сказано, в чем человек нуждается и чего он хочет, такой вариант не говорит ему «ты нужен компании», а только – что ему мало доверяют [1, с. 84].

2. Материальный метод. Перед сотрудниками или индивидом ставятся цели, время или ресурсы, затрачиваемые на производство. Своевременное выполнение поставленных задач будет поощряться в виде денежного вознаграждения за счет уменьшения затрат времени на производство или увеличения прибыли.

Плюсы. Конечно, большим преимуществом является денежная выплата, а это в свою очередь довольно распространенная мотивация, зависящая от того, как успешно ты выполнил поставленную задачу. Для сотрудника со стажем это будет вполне хорошая прибыль, так как успешно он выполнит всю работу в кратчайшие сроки.

Минусы. Такого рода мотивация только разовая, а не постоянная: рынок производства не всегда дает возможность наращивать потребительский продукт, «излишки» никому не нужны.

1. Карьерный метод - это самый продуктивный метод. Продвижение по службе в целом концентрирует все особенности мотивации: денежные, поощрительные и др. После ряда успешно выполненных задач и оценки можно передать некие полномочия на ответственного человека, давая ему продвижение в трудовом процессе.

Плюсы. Главное, дает чувство, о котором мы говорили, ощущение того, что в данном сотруднике нуждаются и уважают его. У самого же сотрудника появится мотивация идти дальше и следовать за руководящем лицом [33, с. 117].

Минусы. Больше ответственности для сотрудника. Нужно правильно делегировать полномочия, если это сделать, не проанализировав все моменты, это может привести к убыткам, так как неправильные действия на ответственной

должности по отношению к какому-либо процессу выбьют из колеи часть организации и могут привести к убыткам. Также существуют социально-психологические методы, они направлены на побуждение сотрудников к результативной деятельности через психологические или социальные, личные или эгоистичные воздействия.

Такие методы необходимы для улучшения атмосферы в коллективе, для улучшения взаимодействия сотрудников друг с другом, эффект таких способов хорошо сказывается на команде в целом, чтобы раскрыть потенциал всего отдела и направить его на продуктивную работу [20, с. 90].

Главная особенность этих методик – это самореализация всей команды в целом. Для того чтобы в компании работали ценные специалисты, нужно самому человеку развиваться в той области, в которой он работает, достигать каких-либо целей для улучшения работы, выдвигать свои идеи, меньше молчать и больше говорить, чтобы результат работы был эффективнее.

Руководитель должен поощрять работника за проделанную им работу. Руководитель должен ставить задачи, давать больше полномочий сотруднику, чтобы тот смог набраться большого опыта в данной сфере. От того, какими люди являются, и будут зависеть их планы и результаты в карьере. Потребность к принуждению (мотивации) людей к продуктивному труду всегда был актуальной. Этой проблемой люди были озадачены еще около 2-го тысячелетия до н. э. Вавилонский царь Хаммурапи уже тогда понимал необходимость законодательного закрепления трудовых процессов. Он установил уровень заработной платы для некоторых своих подданных. За 400 лет до н. э. персидский царь Кир тоже выдвигал прогрессивные для того времени идеи о необходимости проведения исследований процесса мотивации людей и способов влияния на него.

Известно, что на способы мотивации людей к труду оказывает значительное влияние уровень развития и самого производства, его организационная культура (традиции, верования), а также общественные условия и потребности. Руководитель, поняв механизм формирования мотивации человека вообще, сможет повысить производительность труда за счет мотивирования своих сотрудников, а

следовательно, и эффективность работы всей организации, ее конкурентоспособность.

Для того чтобы выстроить правильную и эффективную систему мотивации работников, необходимо понять, что именно движет человеком и является причиной, побуждающей его к активной деятельности, что лежит в основе его мотивов. Необходимо понимание того, что путь к эффективному управлению человеком лежит в первую очередь через понимание его мотивации. Прежде чем приступить к построению системы мотивации, руководителю необходимо изучить мировой опыт, основные теории, которые дают понимание, чем руководствуется человек, его потребности необходимо удовлетворить в первую очередь, как нацелить его на результат [46, с. 57].

Второй шаг, который должен предпринять руководитель, – это изучить свой коллектив, его потребности, не восседать где-то на вершине в недосягаемости, а стать «ближе к народу». Человек проводит на работе значительную часть своей сознательной жизни, а потому это пребывание в первую очередь должно доставлять ему удовольствие.

Правильно выстроенная справедливая система оплаты труда является основополагающим элементом материальной мотивации. Заработная плата каждого работника должна быть прямо пропорциональна его вкладу в общую цель, отвечать уровню заработной платы на конкретной территории, соответствовать уровню его квалификации и практического опыта. Достаточно часто в организациях заработная плата работника складывается из оклада и премиальной части.

Предполагается, что оклад – это фиксированная сумма, которую работник должен получить в любом случае, а премия – это денежное поощрение за успешную работу. Однако достаточно часто работодатель сознательно занижает оклад и ежемесячно выплачивает работнику фиксированную премию, тем самым создавая иллюзию поощрения. На самом деле работник получает среднюю заработную плату за свой труд в своем регионе, а поощрения по факту никакого и нет. У работника в данной ситуации возникает негативное отношение и к работе, и к работодателю, он

считает себя обманутым, он не удовлетворен, а значит, не мотивирован качественно выполнять свою работу [3, с. 97].

Прежде чем устанавливать фиксированную часть заработной платы, необходимо изучить рынок труда, определить, в каком диапазоне варьируется «цена» на того или иного сотрудника, решить, какой квалификации должен быть сотрудник, чтобы правильно и качественно выполнять свои обязанности. Конечно, можно подобрать сотрудника с меньшим опытом и низшей квалификации, но это будет оправдано в случае, если именно его деятельностью будет управлять более опытный наставник, который сможет снизить риск ошибки, поделится опытом, то есть в процессе трудовой деятельности повысить его квалификацию.

Обучение и повышение квалификации сотрудников также может быть эффективным методом мотивации. С одной стороны, работник получает возможность обучаться за счет средств работодателя в сторонних учебных учреждениях, с другой стороны, можно наладить систему наставничества, то есть повышать квалификацию менее квалифицированных работников путем получения ими практического опыта и навыков работы под руководством более квалифицированных. В данном случае мотивировать необходимо обе стороны: как ученика, так и наставника [14, с. 201].

Так как в организациях сотрудники занимаются разной деятельностью и вклад каждого в общий результат различен, необходимо продумать мотивацию каждого работника. Это тяжелая задача, особенно когда коллектив достаточно большой. Однако это не повод опускать руки. Например, сотрудников можно объединять в группы, руководствуясь при этом различными критериями.

1.3. Современные технологии мотивации транснациональной корпорации

В современной российской трудовой практике сложились два основных метода мотивации персонала: материальный и нематериальный.

Согласно технологии многоуровневой мотивации персонала, стимулы находятся в определенной иерархии, которая соответствует мотивам работника:

- Денежные мотивы;
- Личные мотивы;
- Собственный интерес;
- Чувство долга.

Как несложно понять, все мотивы расставлены в порядке от самого низкого до самого высокого уровня. Базовый уровень – типовой для многих работников, которым уровень собственного заработка более важен, чем чувство принадлежности к компании и ее бренду.

В практике российских компаний, большинство таких сотрудников как правило – это рынок розничной торговли, где важность собственного заработка обусловлена постоянной большой текучкой и зачастую невозможностью построить карьеру в рознице, пройдя путь от начинающего специалиста до руководящего или оперативного персонала. Относительно розницы, этот процесс продолжается на протяжении долгого времени и регулируется рынком, поэтому встроить его в общую схему многоуровнего стимулирования довольно сложно. Относительно других отраслей ситуация более стабилизированная.

Можно отметить, например, сферы информационных технологий. Большинство начинающих специалистов, закончивших высшие учебные заведения имеют достаточно обширный выбор специализаций в области ИТ. Начать можно допустим с обычного штатного специалиста по обслуживанию информационных систем, а в дальнейшем, путем прохождения дополнительных курсов стать, например, программистом или разработчиком. К слову, говоря об обучении, на данный момент, и Российский рынок тоже имеет к этому отношение – открыто достаточно много интернет-площадок и ресурсов (WorldSkills, Skillbox и другие), в которых любой желающий может без проблем пройти понравившиеся ему курсы и программы обучения по различным специальностям, с возможностью дальнейшего трудоустройства.

В этом плане, сфера интернет-технологий уже сейчас занимает достаточно большую часть в разрезе всех отраслей экономики России, и этот рост скорее всего продолжится.

Возвращаясь к технологии многоуровневой мотивации персонала, именно в таких компаниях, руководство старается выстраивать подобные системы. Причина – большое количество начинающих специалистов, которые прошли обучение и в принципе живут в мире экономики и рынка, и уже в возрасте 18-20 лет понимают, что необходимо именно с начала своей карьеры искать место для трудоустройства не на краткосрочную, а как минимум на долгосрочную перспективу.

Для таких молодых людей иерархия уровней мотивации перевернута, и начинается как раз именно с чувства интереса к своей компании и своей должности. Говорить о чувстве долга с самого начала скорее всего не совсем уместно, так как это чувство должно развиваться планомерно и пропорционально достигнутым профессиональным знаниям и успехам.

Вообще технология многоуровнего стимулирования, как в прочем и многие другие методики, зародилась в Японии. Именно в этой стране, даже начинающим специалистам во главу угла ставят ценности и миссию компании, и сразу интегрируют работника в общий механизм компании, говоря ему, что он – важная часть и нужный человек именно здесь и сейчас.

Возможно, благодаря этому в дальнейшем и получили свое развитие такие приемы как пожизненный найм и работа во внеурочное время во благо результата. Возвращаясь в российские реалии, о технологии многоуровнего стимулирования можно вспомнить, вернувшись во времена Советского Союза. Там тоже, определенным культом было чувство долга перед своей организацией, т.к зачастую молодой сотрудник напрямую, после окончания высшего учебного заведения попадал в организацию, и почти всю свою карьеру проводил в ней.

Исходя из этого и формировалось чувство принадлежности и значимости. Однако, стоит отметить, что в то время, у этой системы были как плюсы, так и минусы. К плюсам можно отнести:

- Гарантия занятости;
- Развитая система наставничества;
- Различные социальные льготы.

Пожалуй, самым большим минусом в советской модели многоуровневой мотивации персонала было почти полное отсутствие продвижения по карьерной лестнице, либо развитие только до определенного уровня. Однако, для большинства рабочих это невилировалось достаточно прочными социальными гарантиями и в целом выстроенной политикой страны.

Таким образом, на основании теоретического анализа структуры мотивации персонала организации был сделан вывод, что материальная и нематериальная мотивация является необходимой для успешного функционирования любого предприятия. Любая используемая в организации система мотивации сотрудников, влияющая на уровень самоотдачи персонала, будет в той или иной степени эффективна. Но не стоит забывать о том, что к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход мотивации, который будет напрямую зависеть от характера сотрудника, его потребностей и желаний, интересов и внутренних «мотивов» к действию.

Без правильно разработанной системы мотивации, а которой будут применяться как материальные, так и нематериальные методы, руководитель не сможет добиться продуктивной работы коллектива. Так как именно мотивация побуждает коллектив к эффективной работе для достижения целей поставленных целей организации.

Глава 2. Анализ системы мотивации персонала транснациональной корпорации

2.1. Общая характеристика деятельности транснациональной корпорации

В качестве объекта исследования в работе рассмотрена транснациональная корпорация «IKEA», которая является одним из лидеров в международной розничной торговле мебелью, представляя собой одно из направлений крупной корпорации INGKA Group. Розничная торговля включает 378 магазинов в 52 странах, которые посещают ежегодно более 700 млн. человек. Отношения основаны на стратегии франчайзинга: магазины IKEA платят франчайзеру Inter IKEA комиссию (3 % от чистых продаж), получая взамен право продавать ассортимент компании и управлять магазинами под брендом IKEA.

Подразделение IKEA Industry, которое входит в Inter IKEA, производит порядка 11 % ассортимента IKEA, а оставшиеся 89 % группа получает от почти тысячи внешних поставщиков мебели и продовольствия. К настоящему времени компанией созданы 45 центров в России, Китае, странах ЕС В 2018 году Индия стала 37 страной, где IKEA ведет свой бизнес. Стоит отметить стабильный прирост выручки IKEA, которая не снижалась существенно даже в кризисные (за исключением 2020-го) годы (см. рисунок 2.1).

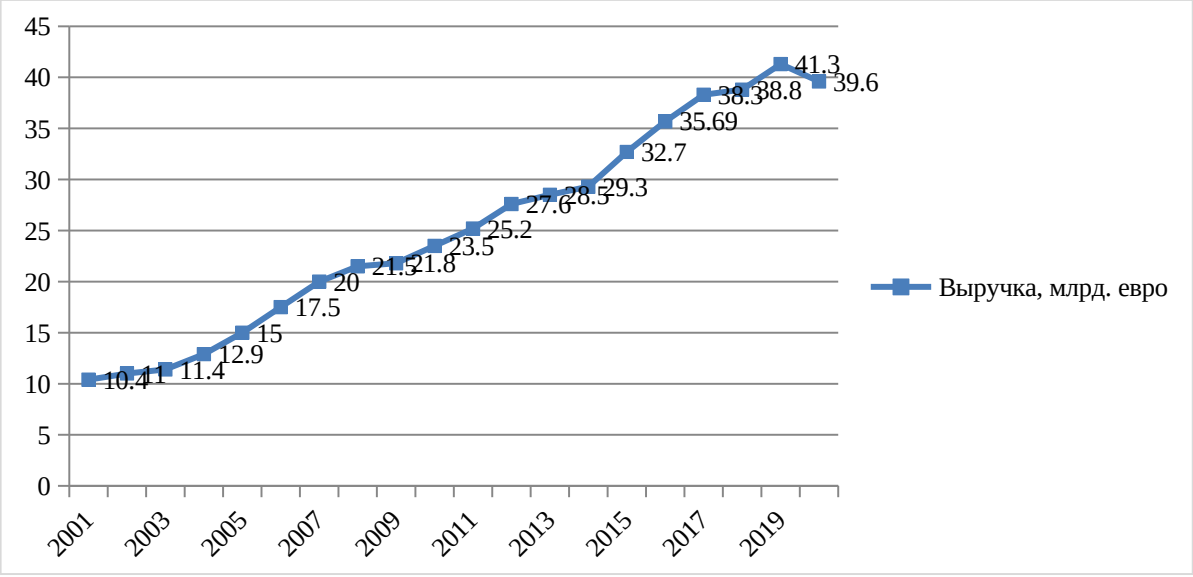


Рисунок 2.1 Динамика выручки IKEA Group в 2001-2020, млрд. евро

Международная деятельность компании сосредоточена на четырех ключевых стратегиях:

- проникновение на новые рынки за счет сильного бренда, стандартизированных товаров высокого качества и низких цен (лидерство по издержкам достигается масштабами производства, хорошо развитыми глобальными цепочками создания стоимости (ГЦСС) и инновационным дизайном);

- развитие продукта; ассортимент товаров компании включает 12 тыс. продуктов, и ежегодно выпускается до 2 тыс. новых продуктов. Это стало возможным на основе уникальной модели стратегического партнерства и франчайзинга;

- поиск и развитие новых рынков сбыта для имеющихся продуктов на основе инвестиций в технологии;

- диверсификация за счет разработки новых товаров для новых рынков, а также развития ресторанного бизнеса, детских игровых площадок в магазинах.

Европейский рынок формирует 72 % продаж компании, что объясняется изначальной стратегией по захвату именно рынков стран Европы с понятными барьерами входа, привычной аудиторией и возможностями развития бренда. 25 % продаж приходится на страны Азии и Америки, что является хорошим показателем, учитывая, что компания лишь недавно работает на этих рынках и ей приходится конкурировать с уже зарекомендовавшими себя компаниями.

Подход IKEA к организации розничной торговли можно назвать достаточно простым, а стратегическим драйвером является подход к функциональности и единству, предполагающий экономию на сборке и доставке, компактную упаковку. Компания придерживается стратегии лидерства в издержках и считает истинной силой своего бренда дешевизну товаров, что в комбинации с функциональными и передовыми технологиями обеспечивает лояльность потребителей.

Широкое присутствие компании за рубежом и репутация бренда положительно воздействию на глобализацию в рамках международного

франчайзинга, по которому компания работает на рынках 52 стран, включая 423 магазина. Такое глобальное присутствие обеспечивает известность компании и потенциальный рост спроса на ее продукцию.

Ключевой сильной сторон компании является одновременная комбинация низкой цены, высокого качества, функциональность дизайна и ассортимент (возможность найти «что-то для каждого»). Также известна «тактика второго эшелона», предполагающая, что если конкуренты запускают на рынок более дешевые аналоги, IKEA сразу же разрабатывает очередную версию данного товара по еще более низкой цене.

При разработке нового продукта сначала устанавливается границы, выше которой не может подняться цена, а затем дизайнеры планируют тактику, чтобы вписаться в этот диапазон. Именно поэтому создание продукции может затягиваться. Вместе с тем, мы отмечаем, что компания часто критикуется в части сомнительной рекламы, не адаптированной под зарубежные рынки, а также в связи с некачественной организацией труда для сотрудников. Стандартизация продуктов компании, в свою очередь, привела к тому, что на них есть спрос не на всех рынках.

Также слабой стороной является невысокое качество некоторых товаров, которое сложно удовлетворить при стратегии низких цен и росте стоимости сырья. Фарук У. указывает, что это негативно отражается на имидже бренда. Важным фактором развития IKEA как транснациональной компании мы считаем цифровизацию, которая для ритейловых компаний, действующих по всему миру, открывает новые возможности анализа зарубежных рынков и конкурентов благодаря ИИ, который также способствует формированию так называемых «микросегментов клиентов». Также изменяются подходы к позиционированию, в рамках которого традиционно было принято рассматривать конкурентоспособность по качеству и цене.

В настоящее время дополнительные преимущества получают ТНК в сфере розничной торговли, предлагающие дополнительные услуги (отдых, комфортный шопинг), формирующие клиентский опыт. Классический мерчендайзинг

устаревает, поэтому компании разрабатывают специальные приложения « виртуальные примерочные», создают площадки электронной торговли, мобильные приложения, виртуальные программы и бонусы на базе технологии блокчейн.

Стратегия ценообразования также изменяется в условиях цифровизации: теперь цена не одинакова для всех клиентов, поскольку для них создаются кастомизированные предложения и предлагаются разные цены, исходя из того, насколько клиент лоялен бренду. ГЦСС становятся более гибкими, а посылки с помощью цифровых технологий отслеживаются проще, т.е. имеет место переход к динамическим цепочкам в логистике. Формат конкуренции также изменяется: ранее IKEA конкурировала с аналогичными ритейловыми компании, но сейчас она конкурирует с глобальными цифровыми платформами (ГЦП), которые, например, запускают свои мебельные бренды (бренд Rivetand Stone & Beam у компании Amazon), имеющие такие конкурентные преимущества как бесплатная доставка, простой онлайн- заказ, предоставление готовой (а не подлежащей сборке) мебели.

В качестве еще одного важного конкурента компании IKEA можно привести компанию Wayfair, под брендом которой в сети Интернет реализуется свыше 10 млн. товаров, поставляемых во многие страны через мощнейшую сеть поставок. Компания Target (США), в отличие от IKEA, имеет намного более доступную сеть (1,8 тыс. магазинов в США; справочно: в США есть только 56 магазинов IKEA).

В Индии можно отметить такого цифрового конкурента как компанию Pepperfry, наиболее широко представленную как в онлайн, так и оффлайн сегменте продаж мебели в стране. Китайский бренд Hola также превосходит компанию IKEA по узнаваемости среди населения и количеству магазинов. В Великобритании значимый конкурент IKEA – компания John Lewis. Jet, являющаяся масштабной онлайн-платформой.

С целью преодоления достаточно жесткой конкуренции на страновых рынках компания IKEA развивает стратегию привлечения клиентов на

собственную онлайн-платформу, однако отметим, что реализация такой стратегии весьма неопределённа в современных условиях, поскольку традиционные ТНК, основывающие собственные платформы, испытывают жесткую конкуренцию с многосторонними универсальными ГЦП.

В 23 из 52 странах, в которых функционирует компания IKEA, она осуществляет онлайн-продажи, впечатляющие результаты которых (30%-ный рост) были продемонстрированы уже в 2016 году, а в 2017 году компания запустила мобильное приложение IKEA Place, позволяющее в оперативном режиме фото- и видео показать место в доме, где предполагается установить мебель, т.е. имеется ввиду некоторый опыт реализации технологии виртуальной реальности для повышения лояльности потребителей.

В настоящее время компания представлена во всех ключевых социальных сетях, и в ее стратегии цифрового маркетинга важную роль играет контентмаркетинг.

Таким образом, компания адаптируется под изменение потребителей, а также запускает агрессивные международные проекты, позволяющие формировать новые тренды потребления. Глобальные финансово-экономические кризисы не отражались существенно на деятельности компании и она в целом демонстрировала устойчивость, что было обусловлено низкими ценами, растущим числом лояльных потребителей и широким ассортиментом. За период двух последних кризисов компания демонстрирует стабильные показатели (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1

Динамика основных показателей компании IKEA в 2008-2020 гг., млрд. шв. крон

Показатели	2008 год	2009 год	2019 год	2020 год
Продажи	21,5	21,8	22,4	23,9
Стоимость реализованных товаров	11,8	11,9	18,9	20,6
Операционные доходы	2,65	2,77	2,22	1,86
Прибыль до налогообложения	2,83	2,91	2,02	1,79
Чистая прибыль	2,28	2,54	1,73	1,49

Текущие обязательства	11,1	11,4	13,2	11,6
Активы	35,1	37,1	21,5	21,1

Для сохранения своих позиций в период кризиса 2008-2009 гг. компания предприняла сокращение сотрудников во многих странах, однако сохранила инвестиции в расширение действующих точек продаж, а не только в новые магазины.

Важным элементом стратегии, помимо снижения эксплуатационных расходов и себестоимости, стала оптимизация своей ГЦСС, базирующаяся на поддержании уровня запасов, что было одной из проблем компании в предшествующие кризису годы.

Нынешний кризис, связанный с пандемией коронавируса, стал новым вызовом, и компания закрыла 350 магазинов по всему миру; продажи быстро упали, а производство на собственных предприятиях и заводах поставщиков прекратилось. Однако уже к маю 2020 года продажи быстро восстановились и по итогам 2020 года компания почти не испытала снижения продаж. Хотя в сегменте онлайн-продаж следует отметить рост издержек на логистику и упаковку. Важным элементом стратегии компании стало оказание помощи своим поставщикам для поддержки их финансовой стабильности.

На средне- и долгосрочную перспективу компания продолжает корректировать свои цели, проектирует свои товары с учетом возможности их вторичного использования, ремонта, восстановления и вторичной переработки. Также компания стремиться к использованию исключительно переработанных и возобновляемых материалов. Это еще раз подчеркивает все большую нацеленность корпоративной стратегии на экологичность.

2.2. Анализ состава и структуры персонала транснациональной корпорации

Для исследования персонала и уровня его мотивации выбрана компания

«IKEA Industry».

По состоянию на 01.01.2021 г. штат «IKEA Industry» составил 3147 человек, из них:

- административный персонал – 878 чел.;

- основной персонал – 2269 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Изменение соотношения численности персонала по годам

Годы	Общая численность персонала	Численность административного персонала	Численность основного персонала
2018	3614	1110	2504
2019	3425	1048	2377
2020	3147	878	2269

Для более детального анализа используем данные первичного учета. Анализ динамики численности персонала организации показывает тенденцию к снижению: общая численность за анализируемый период снизилась на 5 человек.

Составим аналитическую таблицу для «IKEA Industry» , в которой численность персонала 2020 года сравним с численностью 2019 года (таблица 2.3.).

Таблица 2.3

Структура персонала и обеспеченность кадрами «IKEA Industry»

Категория персонала	2019 год	2020 год	Отклонение (+,-)	Темп роста, %	Уд. вес персонала, %	
					2019 год	2020 год
Среднесписочная численность, чел всего	3425	3147	-278	91,88	100	100
в т.ч.:						
Руководители	1048	878	-170	83,78	30,60	27,90
Специалисты	2377	2269	-108	95,46	69,40	72,10

Из данных таблицы 2.3 видно, что среднесписочная численность персонала

в 2020 году снизилась против 2019 на 278 человека, темп роста составил 91,88%. Из общего числа работающих в «IKEA Industry» в 2020 году (3147 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 878 чел.; специалисты – 2269 чел.

В «IKEA Industry» работает персонал разных возрастных групп.

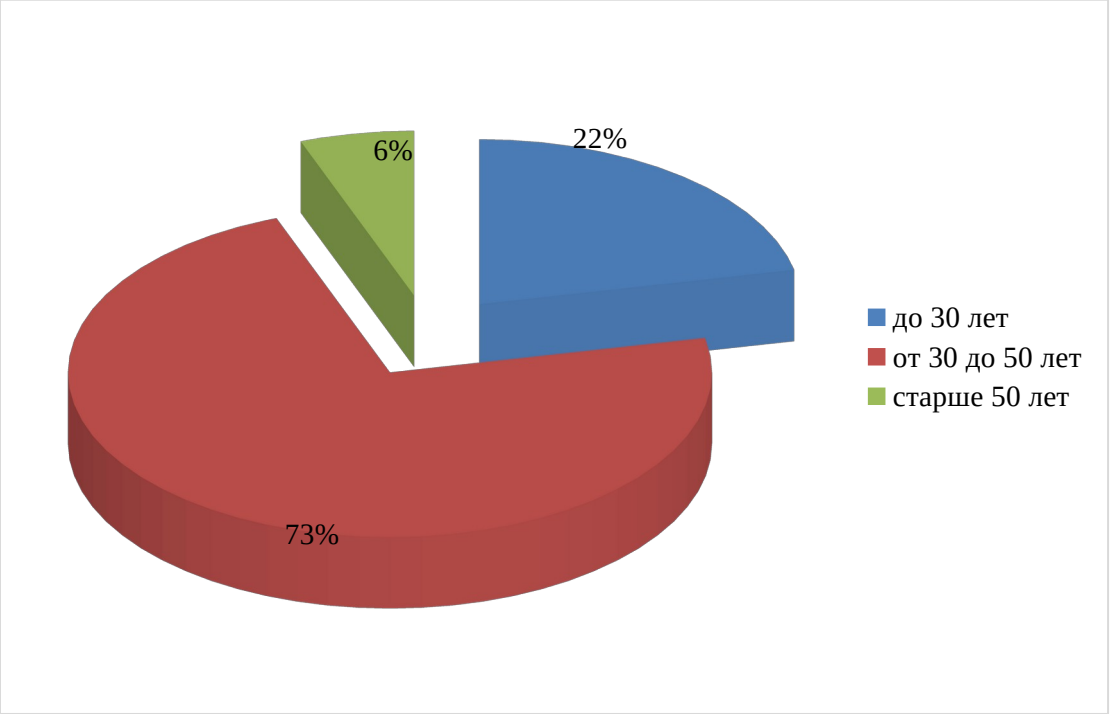


Рисунок 2.2 Распределение численности сотрудников «IKEA Industry» по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72%. Персонал в возрасте до 30 лет – 22%. Далее идёт персонал старше 50 лет – 6%.

Далее рассмотрим систему управления персоналом «IKEA Industry».

В реальной жизни организации функции кадровой службы структурно разобщены между отделами и должностями: генеральный директор, главный бухгалтер, коммерческий директор, руководитель IT отдела.

В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом (кадровой службы), так как у большинства участников, помимо кадровых вопросов, имеется ряд иных курируемых направлений производственной деятельности. Схожие проблемы

возникают с разработкой будущей кадровой стратегии, с пересмотром функций и методов работы с персоналом, с системами планирования, мотивации и стимулирования персонала и другими функциями кадровой службы «IKEA Industry».

Для выявления состояния и проблем системы управления в «IKEA Industry» был проведен опрос. В опросе принимали участие 20 сотрудников учреждения.

Опрос содержит 29 суждений, на каждое из которых опрашиваемый должен проставить балл в соответствии с тем, насколько это суждение реально. Затем подсчитывается общий балл, для чего складываются показатели всех ответов.

Общий индекс оценки системы управления определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне управления:

- 261 - 290 - очень высокий;
- 175 - 260 - высокий;
- 115 - 174 – средний;
- ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры. Два других фактора можно оценить на основе показателей секций.

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 2.3.

Как показывает рисунок 2.3., по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствуют какие-либо инструменты моральной и материальной мотивации.

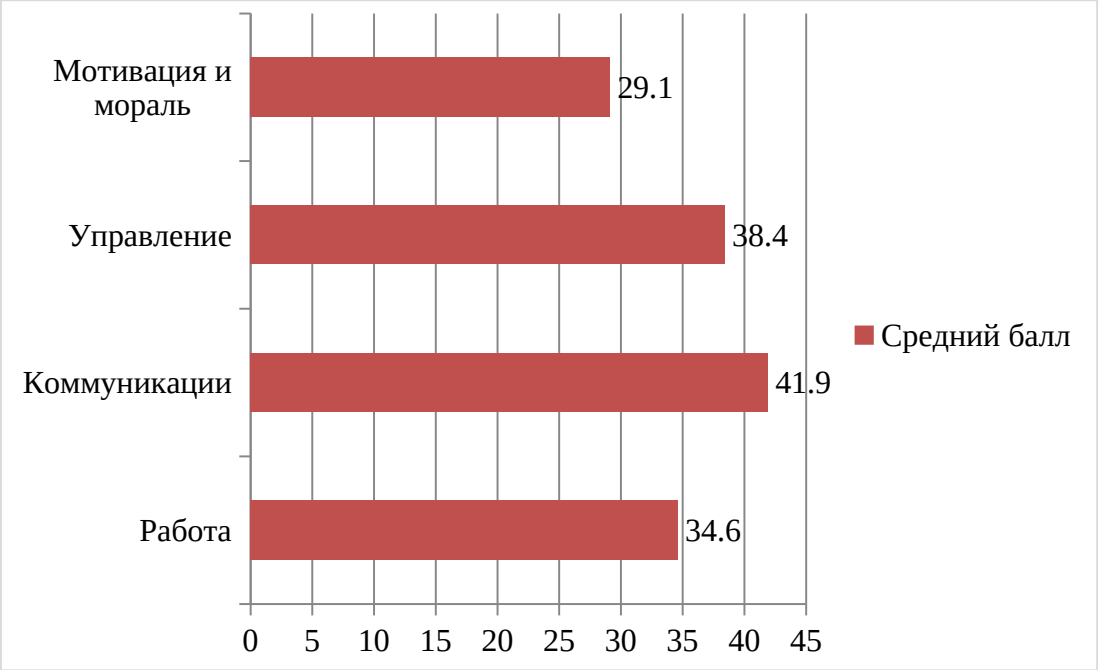


Рисунок 2.3. Средний балл по секциям опроса

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

ОИ = 29,1+38,4+41,9+34,6 = 144 балла

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень организационной структуры, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

Для анализа влияния структуры управления и организационной культуры на результаты деятельности, рассмотрим показатели эффективности персонала «IKEA Industry» (см. таблицу 2.4.).

Таблица 2.4

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия «IKEA Industry»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Среднесписочная численность работающих, чел.	3614	3425	3147	-189	-278	94,77	91,88
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91,00	-336,00	97,00	88,59

Трудоемкость	0,0003	0,0003	0,0004	0,00	0,00	103,07	112,89

Данные таблицы 2.4. показывают, что труд на предприятии «IKEA Industry» используется достаточно эффективно, при этом значение показателя выработки снижается в анализируемом периоде. Так же необходимо отметить несложность процесса закупки и продаж – основных, о чем свидетельствуют низкие значения показателя трудоемкости.

2.3. Оценка методов и технологий мотивации персонала транснациональной корпорации

В качестве методов исследования в работе применяются следующие.

1. Мотивационный тест Ф. Герцберга.

Данная методика включает оценку по двум группам факторов: гигиеническим и мотивационным (см. рисунок 2.4.).



Рисунок 2.4. Факторы мотивации Ф. Герцберга

Опрашиваемому работнику предлагается 56 утверждений, разбитых на пары (28 вопросов), каждый из которых представляет собой пару противоположных друг другу ситуаций. Персонал должен оценить их исходя из того, какое утверждение ему больше подходит.

Суммарная оценка вопроса составляет 5 баллов. Например, что важнее для работника — зарплата или признание. В зависимости от того, какое из утверждений ближе работнику, он выставляет баллы: 5 для зарплаты и 0 для признания, 4 для зарплаты и 1 для признания, 3 для зарплаты и 2 для признания и так далее. Сумма всегда должна равняться 5 баллам (можно использовать только целые числа).

2. Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова.

Методика В.И. Герчикова предназначена для выявления базового типа мотивации. Трудовые мотивы персонала разнообразны. В то же время их можно классифицировать. В частности, В.И. Герчиков предлагает использовать типологическую модель. В ней выделяются четыре базовых типа мотивации достижения (инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский) и один тип избегательной направленности.

3. Методика Ричи—Мартина.

Данная методика разработана и апробирована специалистами по подготовке персонала Шейлой Ричи и Питером Мартином для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой.

В рамках методики Ш. Ричи и П. Мартина выделены 12 факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов (см. рисунок 2.5.).

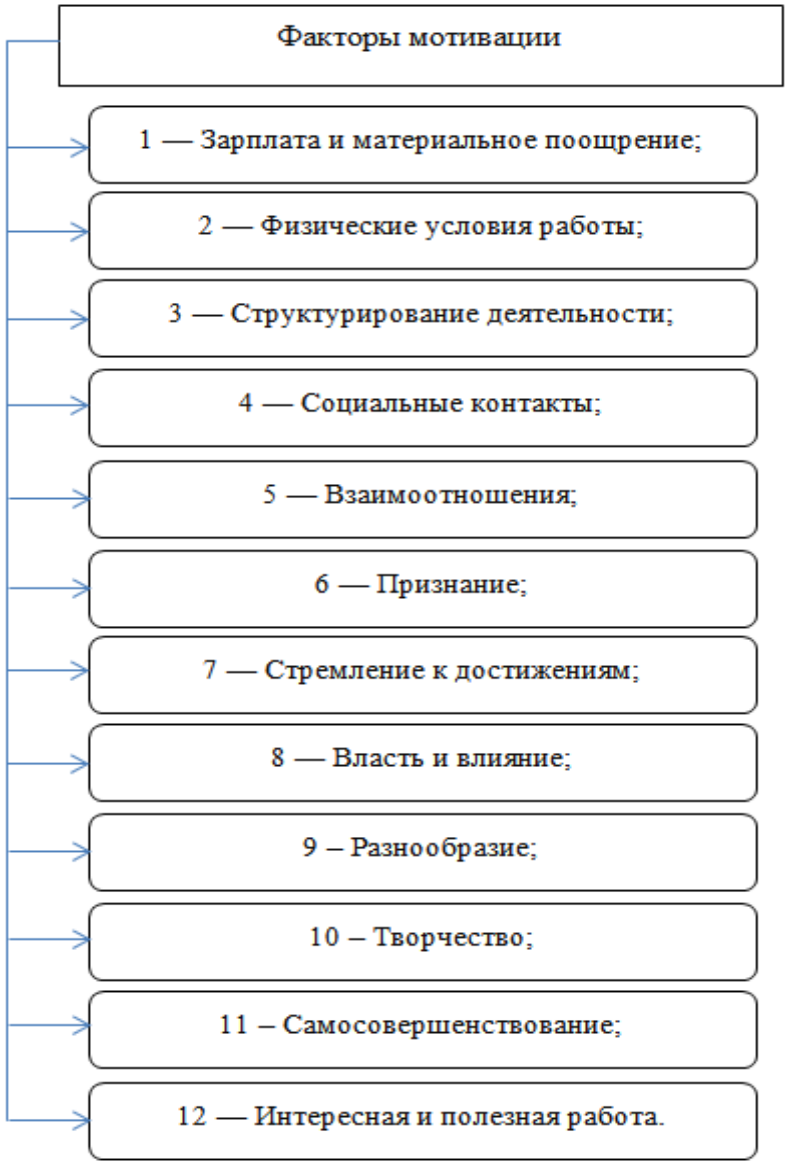


Рисунок 2.5. Факторы мотивации Ш. Ричи и П. Мартина

4. Экспертная оценка на основании анкетирования (уровня социально-психологической адаптации принимаемых сотрудников (то есть стаж которых менее 1 года) Анкета представлена в приложении 1.

5. Опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

В опроснике содержатся высказывания о человеке, его образе жизни: переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения.

Опросник одержит 101 вопрос.

В таблице-ключе переработанного им опросника приведены установленные границы определения адаптации или дезадаптации, приятия или неприятия себя, других, эмоционального комфорта или дискомфорта, внутреннего или внешнего контроля, доминирования или ведомости, ухода от решения проблем.

Авторами выделяются следующие 6 интегральных показателей:

1. «Адаптация»;
2. «Приятие других»;
3. «Интернальность»;
4. «Самовосприятие»;
5. «Эмоциональная комфортность»;
6. «Стремление к доминированию».

Каждый из них рассчитывается по индивидуальной формуле, найденной, по всей вероятности, эмпирическим путем. Интерпретация осуществляется в соответствии нормативными данными, рассчитанными отдельно для подростков и взрослой выборки.

Далее рассмотрим результаты исследования по каждой выше описанной методике.

Результаты тестирования сотрудников «IKEA Industry» по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Результаты тестирования сотрудников «IKEA Industry» по методике Ф. Герцберга

Мотивы	Количество человек	Место
Гигиенические факторы:		
финансовые мотивы	12	1
Признание	8	2
отношение с руководством	6	3
сотрудничество в коллективе	6	3
Мотивационные факторы:		
ответственность	10	1
Карьера	9	2
Достижение	6	3
содержание работы	5	4

Как показывают данные таблицы 2.5, главным гигиеническим фактором для сотрудников «IKEA Industry» выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудников «IKEA Industry» выделяют ответственность, что обусловлено высоким уровнем риска и ответственности за качество оказываемых услуг.

Рассмотрим результаты исследования типа трудовой мотивации участников исследования по методике В.И. Герчикова (см. рисунок 2.6.).

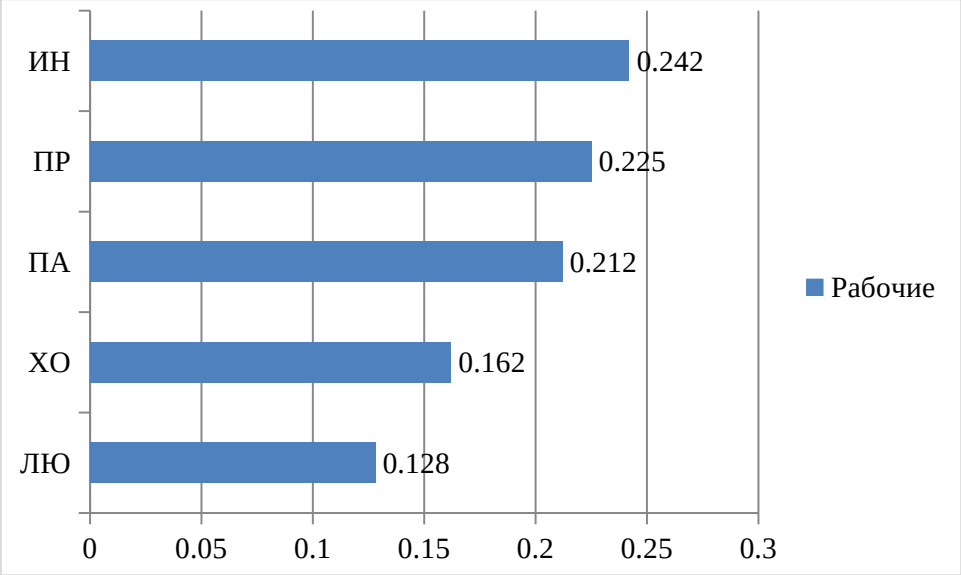


Рисунок 2.6. Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников «IKEA Industry»

Обозначения: ИН — инструментальный, ПР — профессиональный, ПА — патриотический, ХО — хозяйский, ЛЮ — люмпенизированный.

В результате исследования основных типов профессиональной мотивации было выявлено следующее: у рабочих основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации. Сотрудников с таким типом мотивации интересует прежде всего цена труда, а не его содержание, важна обоснованность цены, важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Далее рассмотрим результаты исследования по методике Ричи—Мартина (см. рисунок 2.7.).

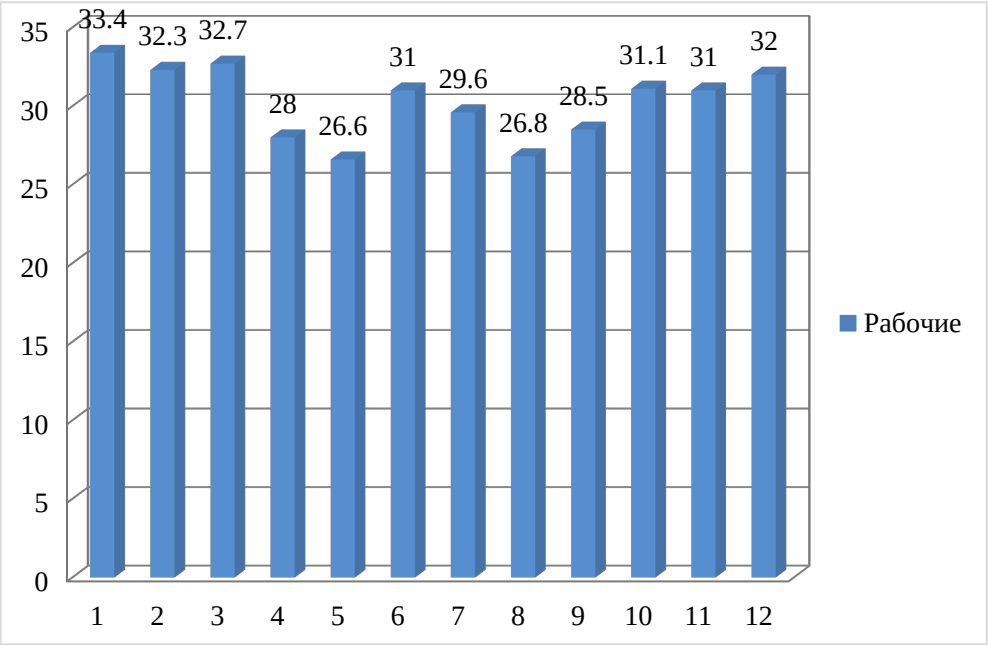


Рисунок 2.7. Результаты исследования по методике Ричи—Мартина

Доминирующей потребностью у рабочих «IKEA Industry» является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. У рабочих данная потребность достаточно выражена, что может быть связано с тем, что среднему персоналу приходится чаще контактировать с заказчиками, интенсивность их труда значительно выше.

Меньше всего выражены потребности в формировании долгосрочных стабильных взаимоотношений и потребность во влиятельности и власти, стремлении руководить другими.

В целях анализа оценки действующей системы адаптации работников «IKEA Industry» в рамках данной работы была разработана анкета.

По каждому из перечисленных разделов проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов).

В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов.

В анкетировании приняли участие 30 человек.

Как показывают данные рисунка 2.8, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных).

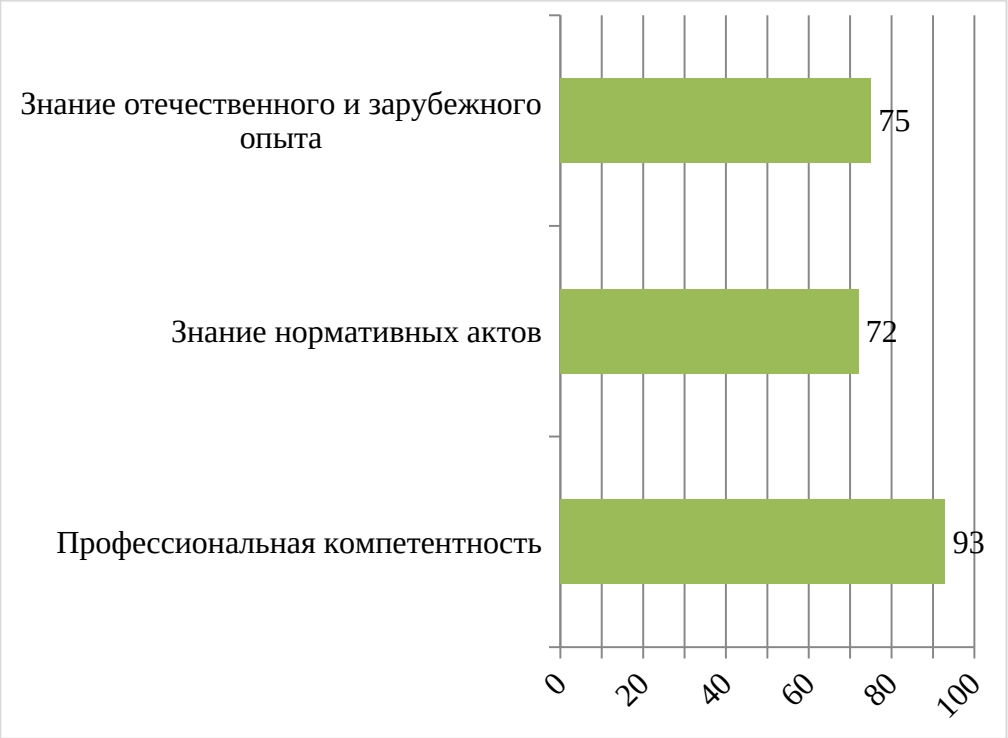


Рисунок 2.8 Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Исходя из данных рисунка 2.9, следует вывод, что сотрудники «IKEA Industry» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных).

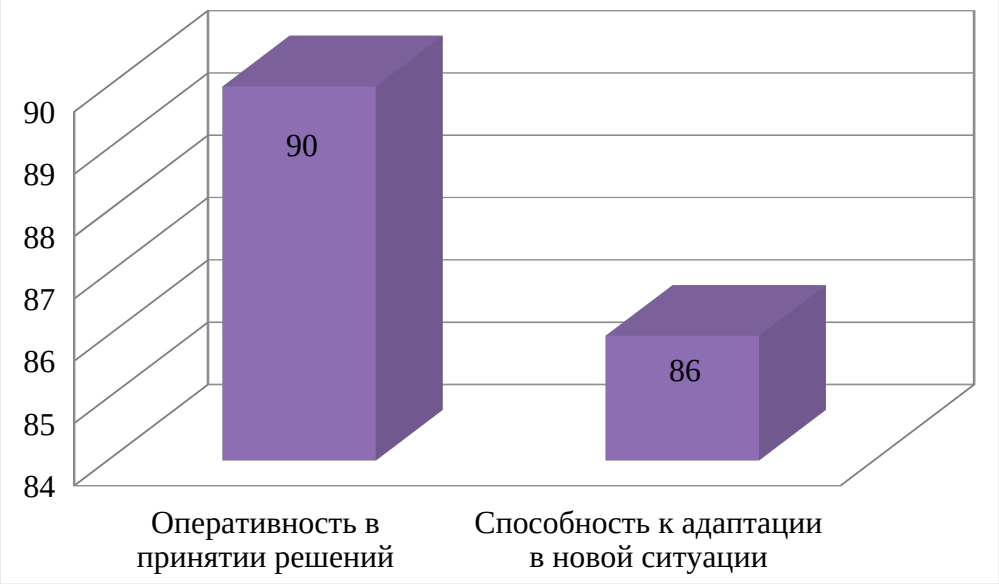


Рисунок 2.9 Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу.

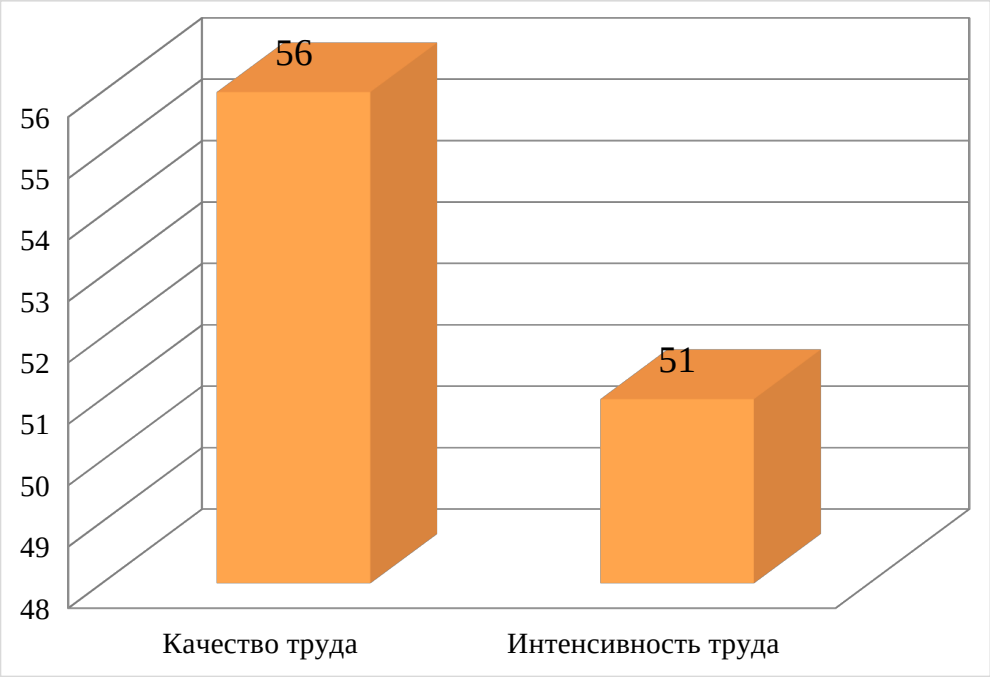


Рисунок 2.10 Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

В рамках соблюдения производственной этики и стиля общения в коллективе результаты анкетирования показали, что знание этики и возможности ее применения реализовываются не в полной мере (68 баллов из 100).

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

Как показывают данные рисунка 2.10 опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а также низком уровне интенсивности их работы.

Далее рассмотрим результаты анкетирования по опроснику социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда (см. таблицу 2.6.).

Таблица 2.6

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

Группа	Адаптация	Принятие других	Самоприятие	Эмоц. Комф.	Интернальность	Стремление к домин.
Возраст от 18 до 20 лет	50% - низкое значение	60% - среднее	68% – среднее значение	41% - низкое значение	40% - низкое значение	45% - низкое значение
Возраст от 20 до 22 лет	62% – среднее значение	74% – среднее значение	74% – среднее значение	58% – среднее значение	47% – низкое значение	42% – низкое значение
Возраст от 22 до 25 лет	70% - среднее значение	60% – среднее значение	68% – среднее значение	75% – среднее значение	56% – среднее значение	53% – среднее значение

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (в возрасте от 18 до 20 лет): у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию. У группы сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет выше уровень адаптации, остальные значения так же на низком уровне. Сотрудники более старшего возраста – от 22 до 25 лет по всем изучаемым интегральным показателям имеют средние значения, что свидетельствует о завершении процесса адаптации, вливанию в коллектив и работу.

Таким образом, тестирование сотрудников по методике Ф. Герцберга позволило прийти к следующим результатам: главным гигиеническим фактором для сотрудников «IKEA Industry» выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудников «IKEA Industry» выделяют ответственность, что обусловлено высоким уровнем риска и ответственности за качество оказываемых услуг.

Исследование типа трудовой мотивации в группах участников исследования по методике В.И. Герчикова позволило прийти к выводу, что у рабочих основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации.

Результаты исследования по методике Ричи—Мартина показывают, что доминирующей потребностью у рабочих является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда показали, что: у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию, что свидетельствует о процесса дезадаптации.

Глава 3. Разработка системы мотивации персонала транснациональной корпорации

3.1 Разработка рекомендаций по созданию системы мотивации персонала транснациональной корпорации

В рамках данной работы предлагается разработка программы тренинга по оптимизации мотивации персонала с учетом специфики «IKEA Industry», которая будет включать следующие мероприятия:

- Увеличение размера материальной мотивации сотрудников «IKEA Industry»;
- Модернизация системы нематериальной мотивации;
- Разработка блок-схемы планирования карьеры персонала «IKEA Industry».

Рассмотрим каждую составляющую программы более подробно.

Мероприятие 1 – Увеличение размера материальной мотивации сотрудников «IKEA Industry».

Как показывает анализ, проведенный выше, при увеличении численности персонала, размер фонда оплаты труда уменьшается. В связи с этим первоочередная задача, стоящая перед руководством Увеличение размера материальной мотивации «IKEA Industry» состоит в повышении реальной заработной платы до фактической стоимости рабочей силы.

В качестве первого этапа реализации данного мероприятия предполагается установление фонда оплаты труда в «IKEA Industry» в соответствии с планом. Как показывают результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности, организация работает прибыльно, что обеспечивает возможность установления окладов сотрудников в соответствии с планом. Планируемая величина фонда оплаты труда устанавливается в конце каждого года в соответствии с потребностью и численностью персонала.

Анализ фонда оплаты труда показал, что объем выплаченной заработной платы ниже запланированного объема при условии увеличении численности

персонала. Причиной снижения фактического уровня оплаты труда стала экономия средств.

Мероприятие 2 – Модернизация системы нематериальной мотивации.

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам мотивации. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим предприятиям, в том числе и «IKEA Industry», делать ставку на материальный интерес в вопросе мотивации персонала.

Существует множество вариантов нематериального стмулирования сотрудников, например:

- поздравления каждого сотрудника с Днем Рождения, получением новой должности и другими значимыми событиями от имени директора;

- создание «Доски почета» с перечислением заслуг сотрудников;

- прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).

- включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности.

Мотивация персонала свободным временем – призвана регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников.

Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Мотивация свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери производительности в организации, связанные с мотивацией свободным временем, за счет сокращения фонда рабочего времени (таблица 3.1.).

Таблица 3.1.

Расчет затрат на мотивацию персонала фирмы рабочим временем

Показатель	2020 год
1. Среднегодовая численность работающих, чел.	3147
2. Количество часов, отработанных одним работником	1907
3. Средняя продолжительность рабочего дня, час	8
4. Производительность труда, тыс.руб./год	11595
5. Производительность труда, руб./час	6080,23

Мероприятие по мотивации персонала медицинского учреждения свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек*12месяцев*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов* 6080,23 руб./час = 583 702, 08 рубля.

При внедрении подсистемы нематериальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Помимо представленных мероприятий мотивации, в рамках внедрения нематериальной мотивации предлагается разработка бальной системы получения определенного вида мотивации (таблица 3.2.)

Таблица 3.2.

Разработка бальной системы нематериальной мотивации

Вид нематериальной мотивации	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20
Курсы английского языка	Свые 30

Начисление баллов проходит за выполнение основных функций в соответствии с установленным еженельных планом работы, а так же дополнительных заданий.

Начисляемые еженедельно баллы суммируются и по результатам месяца выбирается 5 человек из всех структурных подразделений «IKEA Industry». В соответствии с полученным количеством баллов сотрудник получает один из вариантов нематериальной мотивации.

Мероприятие 3 – Разработка блок-схемы планирования карьеры персонала «IKEA Industry».

Мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов:

1 - оценка карьерного потенциала сотрудника;

2 - формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника;

3 - утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе проведения конкурса на замещение должности.

Планирование стратегии карьерного роста предлагается осуществлять в течение трех месяцев.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудника в «IKEA Industry».

При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

Стратегия карьерного роста сотрудника должна представлять собой документ, который включает:

- общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

БЛОК-СХЕМА

планирования карьеры персонала «IKEA Industry»



Рисунок 3.1. Блок-схема планирования стратегии карьеры сотрудников «IKEA Industry»

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника медицинского учреждения, он в установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

Выбор схемы продвижения сотрудника включения в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на

соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание мероприятий по мотивации персонала «IKEA Industry» должны быть получены определённые экономические и социальные результаты:

- Повышение уровня (материальной и нематериальной) мотивации персонала.

- Повышение величины оплаты труда в соответствии с прилагаемыми усилиями.

- Разработка программы по профессиональному и карьерному росту.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.3. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

Таблица 3.3.

Финансовые затраты, тыс. руб

Название	Стоимость
1. Увеличение общего фонда оплаты труда (в год)	679, 20
2.Разработка и внедрение Положения о нематериальной мотивации персонала	83,59
3. Разработка Программы по карьерному росту	492,00
Общая величина издержек	1254,79

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 1 254 079 руб.

Затраты на систему нематериальной мотивации персонала представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Затраты на систему нематериальной мотивации персонала

Наименование затрат	Затраты, руб.
Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн) Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб. Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.	83 580
Итого	83 580

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83580 руб.

Так же рассмотрим величину затрат на реализацию мероприятий по разработке бальной системы выбора нематериального стимулирования (таблица 3.5.).

Таблица 3.5

Затраты на бальную систему нематериальной мотивации персонала

Вид нематериальной мотивации	Затраты, руб.
Оплата проезда	1200,00
Оплата сотовой связи	500,00
Курсы английского языка	6300,00

Величина затрат представлена в расчете на 1 сотрудника за 1 месяц.

Организационная структура В «IKEA Industry» содержит 25 подразделений, таким образом, по результатам каждого месяца будет выбрано 5 сотрудников для получения нематериальной мотивации (при условии, что каждый из них набрал как минимум по 10 баллов).

Приведем пример расчета затрат на реализацию бальной системы мотивации за 1 месяц и 1 год:

2 сотрудника * 500,00 руб + 2 сотрудника * 1200,00 руб + 1 сотрудник * 6300,00 = 9700,00 руб в среднем за 1 месяц.

9700,00 руб * 12 = 116400,00 руб за 1 год.

Приоритетность выбора того или иного направления нематериальной

мотивации в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Выбор средства нематериального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности организации. Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериальной мотивации в пределах данной ценовой конкуренции.

На взгляд руководства организации наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников, так и с финансовой точки зрения, является предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и эффективного трудового процесса в «IKEA Industry».

Затраты на разработку Программы по профессиональному и карьерному росту включают заработную плату сотрудникам кадровой службы (2 специалиста: начальник подразделения – 22 тысячи рублей и специалист – 18 тысяч рублей).

Доходы и издержки внедрения мероприятий по оптимизации мотивации персонала представлены на рисунке 3.2.

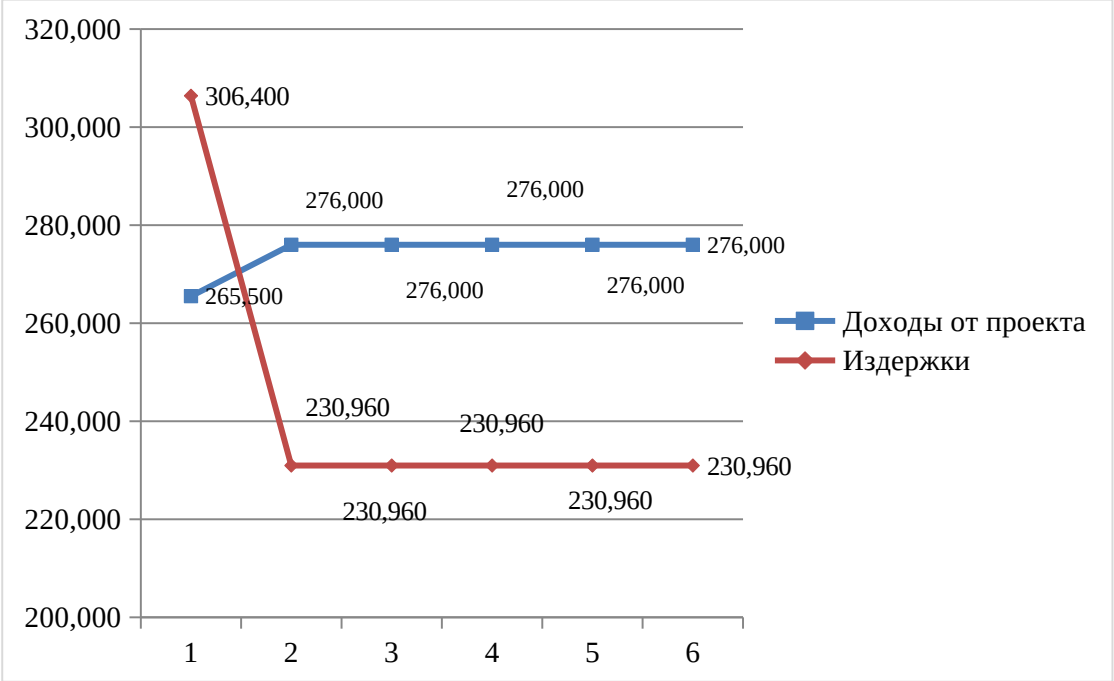


Рисунок 3.2. Доходы и издержки внедрения мероприятий по оптимизации мотивации персонала, руб

Экономические результаты внедрения мероприятий по оптимизации мотивации персонала представлены на рисунке 3.3.

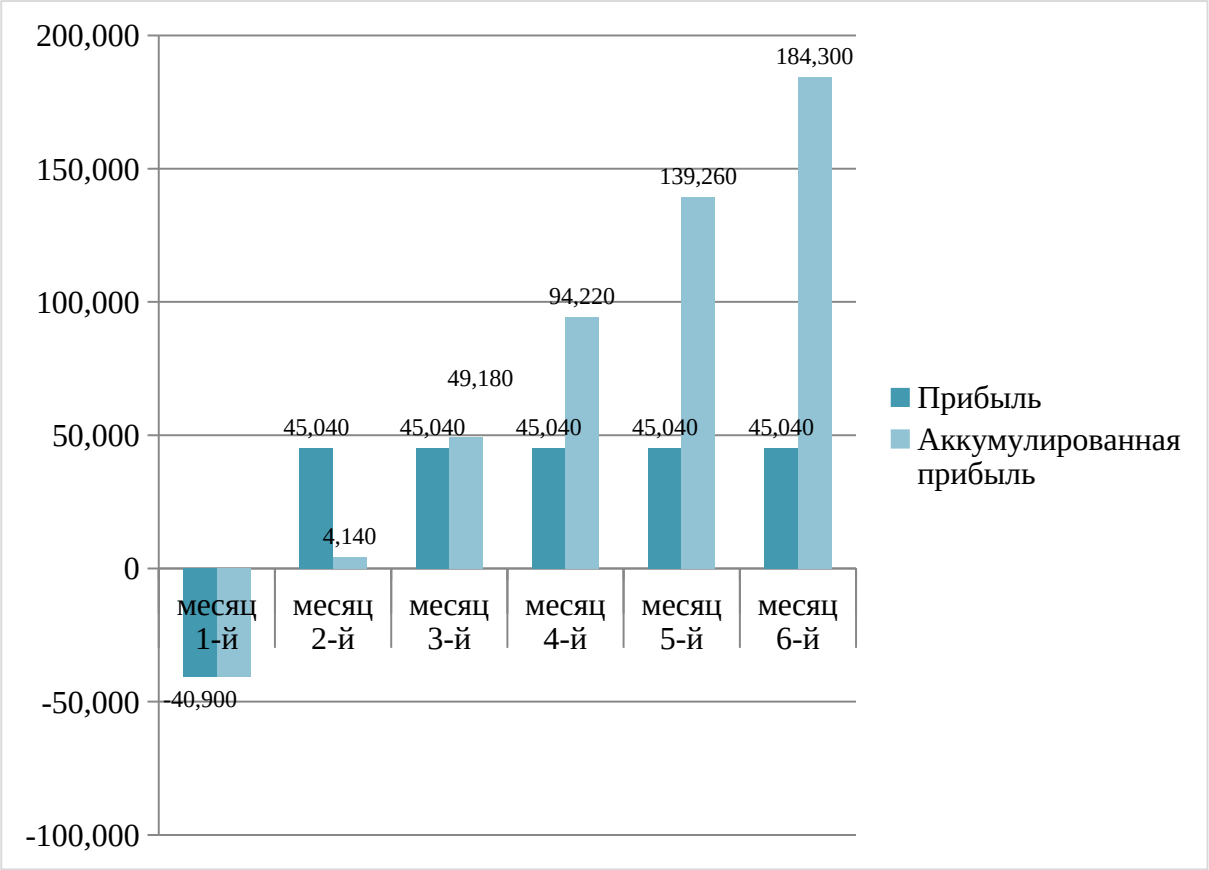


Рисунок 3.3. Экономические результаты внедрения мероприятий по оптимизации мотивации персонала, руб

Как показывают данные рисунка 3.3, окупаемость затрат на внедрение мероприятий по оптимизации мотивации персонала «IKEA Industry» отмечается уже во втором месяце за счет роста производительности труда (выручки).

3.3 Оценка рисков внедрения рекомендаций и обоснование мероприятий по их оптимизации

С целью внедрения мероприятий по удержанию персонала в «IKEA Industry» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план внедрения проектных предложений (таблица 3.6.).

Таблица 3.6

План мероприятий по внедрению проектных предложений

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
1	Разработка и внедрение Положения о нематериальной мотивации персонала	4 недели	Зам. директора Главный бухгалтер
2	Изменение и согласование статьи расходов по оплате труда и отчислений на социальное страхование, внесение изменений в учетную политику, закрепление директоров	1 мес.	Директор Зам. директора Главный бухгалтер
3	Разработка и внедрение Компенсационного пакета	4 недели	Зам. директора Главный бухгалтер Начальник юридического отдела
4	Подбор сотрудников кадровой службы	5 недели	Зам. директора
5	Разработка Программы по профессиональному и карьерному росту	7 недели	Зам. директора Главный бухгалтер Начальник юридического отдела

Настоящий план согласован начальником планового отдела и главным бухгалтером и утвержден генеральным директором «IKEA Industry».

Далее представим оценку рисков при внедрении разработанных мероприятий для «IKEA Industry» с помощью стандарта FERMA, который позволяет учесть выявленные выше воздействия внешних условий на деятельность компании и возможность реализации рекомендаций (см. таблицу 3.7.).

Таблица 3.7

Реестр рисков

№	Наименование риска	Описание риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, тыс. руб.	Метод расчета ущерба	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	Рост непредвиденных затрат	Потери вследствие ошибок персонала, устаревания оборудования.	60%	700 000	Допустимый уровень	Удержание	60%	700 000
2	Низкий уровень знаний и компетенции персонала	Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат	60%	40 000	Плановая величина расходов на переподготовку персонала	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	20%	40 000
3	Недостаток персонала	Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг	40%	2 800 000	Неисполнение плана продаж на 20%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%	1 700 000
4	Увольнение ключевого сотрудника	Увольнение ключевого сотрудника (заведующего отделением) приведет к потере значительной части наработанной клиентской базы и как следствие снижение объема оказанных услуг, потере доверия со стороны клиентов	60%	1 400 000	Падение продаж на 10% на период 3—х месяцев	Разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала. Прозрачная клиентская база. Контроль ведения клиентской базы.	30%	900 000

Как показывает реестр риска, после внедрения системы адаптации рисков с высокой вероятностью и значительной величиной ущерба не остается. Так, наиболее опасные риски: увольнение ключевого сотрудника и рост непредвиденных затрат после внедрения системы адаптации исключены.

Заключение

Основные современные проблемы стратегического развития в управлении персоналом могут быть представлены: появлением дефицитных профессий и трудностей, связанных с наймом нужных сотрудников; увеличением цен на услуги специализированных образовательных и консультационных учреждений по развитию и обучению персонала; переходом на современные виды деятельности, значительно быстрым совершенствованием технологий производства и услуг, а также необходимостью увольнения части работников по причине этих изменений; отсутствием необходимого количества финансовых ресурсов и резким сокращением численности персонала во время кризиса; проблемами долгосрочного планирования численности персонала и его структуры из-за неопределенности при формировании «портфеля» заказов.

Особенностью современного управления персоналом является возрастающая роль личности работника, соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем определенности в соотношении отдельных аспектов мотивации сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов, посвященных мотивации, основное внимание уделено исследованиям проблем структуры и динамики трудовой мотивации. Между тем исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей трудовой мотивации персонала коммерческих организаций в условиях «новой экономики», явно недостаточно.

Материальная и нематериальная мотивация является необходимой для успешного функционирования любого предприятия. Любая используемая в организации система мотивации сотрудников, влияющая на уровень

самоотдачи персонала, будет в той или иной степени эффективна. Но не стоит забывать о том, что к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход мотивации, который будет напрямую зависеть от характера сотрудника, его потребностей и желаний, интересов и внутренних «мотивов» к действию.

Без правильно разработанной системы мотивации, а которой будут применяться как материальные, так и нематериальные методы, руководитель не сможет добиться продуктивной работы коллектива. Так как именно мотивация побуждает коллектив к эффективной работе для достижения целей поставленных целей организации.

Объектом исследования в работе выступает транснациональная корпорация «IKEA Industry».

Тестирование сотрудников по методике Ф. Герцберга позволило прийти к следующим результатам: главным гигиеническим фактором для сотрудников «IKEA Industry» выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудников компании выделяют ответственность, что обусловлено высоким уровнем риска и ответственности за качество оказываемых услуг.

Исследование типа трудовой мотивации в группах участников исследования по методике В.И. Герчикова позволило прийти к выводу, что у рабочих основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации.

Результаты исследования по методике Ричи—Мартина показывают, что доминирующей потребностью у рабочих является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда показали, что: у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию, что свидетельствует о процесса дезадаптации.

В рамках исследования применяемых технологий мотивации персонала «IKEA Industry» было проведено исследование сотрудников в форме анкетирования, которое позволило выявить, что большинство всех работников учреждения не удовлетворены своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые были указаны сотрудниками, это:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям;
- нехватка ощущения сопричастности к общему делу, значимости работы для организации;
- несовершенство системы вознаграждений;
- недостаточно возможностей для повышения квалификации и карьерного роста.

К основным недостаткам применяемой системы мотивации, выявленным в ходе анализа являются:

- не фиксируется индивидуальная результативность работников;
- отсутствует обратная связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники не знают фактических результатов своей работы и работы службы);
- формально не закреплена категоризация специалистов, хотя фактически такая категоризация присутствует: специалисты, младшие специалисты, персонал;
- не формализован переход сотрудников из категории в категорию, не определены требования к сотрудникам разных категорий – как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении.

В рамках данной работы предлагается внедрение перечня мероприятий, а именно повышение уровня оплаты труда. Были сформулированы основные принципы разработки денежного вознаграждения в организации, а именно:

- необходимость увязки размера денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью сотрудника для поощрения личной эффективности в целях координации усилий различных специалистов;

- для развития корпоративности необходима система «участие в успехах и неудачах фирмы» для всех сотрудников.

Так же в работе предложены направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала «IKEA Industry»: предоставление абонементов в оздоровительные учреждения, а так же мотивация персонала свободным временем.

И немаловажным направлением совершенствования выступила разработка стратегии карьерного роста сотрудников «IKEA Industry», в соответствии с которой определяются профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую хотел бы занять сотрудник (либо иные цели) и этапы реализации этого процесса.

Список использованных источников

1. Алиев М., Еркибаева Г.Г. Многоаспектность проблемы мотивации // Актуальные проблемы педагогики и психологии: вызовы XXI века. - 2020. - № 6. - С. 74-78.
2. Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.
3. Алтунина И.Р. Проблемы мотивации в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2020. - № 4. - С. 12-28.
4. Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник науки и образования. - 2020. - № 13-3 (91). - С. 75-78.
5. Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 5 (118). - С. 22-25.
6. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2016. - №31(3). – с. 109–124.
7. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 237 с.
8. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2017. — 230 с.
9. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2018. - 528 с.
10. Володин Р. С., Гапонова Е. М. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России. //

Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2016 – №4. – С.16-27.

11. Володина Н.А. Адаптация персонала. Лекции MBA Moscow business school 2018. - 52 с.

12. Волосникова Е.С. Взаимосвязь мотивации личности и эмоционального интеллекта // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 1. - С. 22-23.

13. Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

14. Герчиков ВИ. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. - Москва: Независимый институт гражданского общества,2004. – 302 с.

15. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. - 2021. - № 3 (345). - С. 42-44. 0

16. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. - Москва, 2020. – 477 с.

17. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – 244 с.

18. Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

19. Жаксиликова У.И. Мотивация сотрудников во время кризиса «covid-19», при работе онлайн // Молодой исследователь: вызовы и перспективы.- 2020. - С. 135-140.

20. Жердева А.Л. Мотивация персонала организации к обучению как основной фактор достижения стратегических целей компании // ЛУЧШАЯ НАУЧНАЯ СТАТЬЯ 2020. - 2020. - С. 43-45.

21. Казакова Н.В. Система мотивации персонала в России: структура

и особенности // Контентус. - 2019. - № S11. - С. 22-27.

22. Каменева Е.Ю. Мотивированный персонал как залог хорошего бизнеса // От синергии знаний к синергии бизнеса:цифровая трансформация. - 2020. - № 6. - С. 58-60.

23. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. - Москва, 2020. – 322 с.

24. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. - №7. - С. 44-51.

25. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - Издательство проспект, 2018. - 64с.

26. Кононов А.В., Новикова И.В. Современные требования к системе мотивации проектного персонала // Наука. Образование. Инновации. - 2020. - № 7. - С. 62-66.

27. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. - Вологда, 2018. - 128 с.

28. Лашкина К.А. Проблема мотивации профессиональной деятельности в психологии // Инновационная наука. - 2020. - № 5. - С. 152-154.

29. Лачугина Ю. Н. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. - Ульяновск : УлГТУ. 2018. - 41 с.

30. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. - 2020. Т. 10. № 1. С. 194-207. 1

31. Макеева М.Д., Ожигова Л.Н. Мотивация личности в процессе профессионального обучения в вузе // Педагогическое мастерство и современные педагогические технологии. - 2020. - № 4. - С. 14-18.

32. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт»,

2017. - 492 с.

33. Мешков А.В., Бондарева И.А., Вродолазская Н.В., Ярошенко А.В., Проскурякова Е.А. Инструменты мотивации персонала на современном инновационном предприятии // Инновационные перспективы Донбасса. - 2020. - С. 225-227.

34. Михалевич Л.Ю., Михалевич Н.В. Специфика построения эффективной системы мотивации для проектной команды // Нейро прожект менеджмент. - 2020. - № 6. - С. 115-117.

35. Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. – //Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 3. – С. 190 - 199.

36. Мотивация и рефлексия личности: актуальные вопросы теории и практики: сборник научных трудов по материалам Всероссийских психологических чтений / под ред. Е. Н. Ткач. - Хабаровск, 2020. – 200 с.

37. Напреев Д.Б. Взаимосвязь ценностных ориентаций и мотивации личности // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 4. - С. 77-78.

38. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2017. - 92 с.

39. Новикова Н.Г., Гнутова Е.А. Мотивация персонала, как фактор устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в сфере торговли // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (искра-2020). - 2020. - С. 81-85.

40. Нургалиева Р.Н., Пузанкова М.П., Ганиева А.З. Мотивация через карьерные возможности как метод формирования внутренней мотивации // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике. - 2020. - С. 110-116.

41. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н.

Апенько. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2018. – 640 с.

42. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2018. - 513 с.

43. Пикулёва ОА. Психология самопрезентации личности: гендерные и возрастные аспекты. Психологическая наука и образование. – 2017. - № 18(4). – с. 37–44.

44. Пинаева Е.П. Роль мотивации в системе управления персоналом//Достижения науки и образования. - 2020. - № 8 (62). - С. 39-40.

45. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. - Москва, 2020. – 411 с.

46. Саиева Л.М. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Мировая наука. - 2020. - № 6 (39). - С. 351-354.

47. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос-сии и за рубежом. - 2017. - №8(69). - С. 105-117.

48. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2018. - 199 с.

49. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.-метод. конф. - Оренбург, 2017. - № 8. - С. 2451-2457.

50. Султанов У.Б. Психологические проблемы профессиональной мотивации // Перспективные этапы развития научных исследований: теория и практика. - 2020. - № 8. - С. 24-27.

51. Сурженко Л.В., Луговский В.А. Ценности личности как фактор формирования синдрома психического выгорания у преподавателей высшей

школы/ Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. -2016. -№ 88. – 1097 с.

52. Тарасова Н.Е., Сенчукова А.В. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. - 2020. - № 2 (20). - С. 176-182.

53. Тонян М.Н. Виды мотивации в управлении // Международная научно-практическая конференция «Связь теории и практики научных исследований». Сборник статей международной научно-практической конференции «Связь теории и практики научных исследований». - 2017. - №4. – 453 с.

54. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : [учебное пособие] / Э. А. Уткин. — М. : ЭКМОС, 2017. — 256с.

55. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / пер. с англ. Д. Баймухаметова. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 200 с.

56. Фофанова Г.А., Хихич К.С. Рабочая мотивация сотрудников с различными стратегиями самопрезентации // Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. - 2020. - № 1. - С. 70-76.

57. Цесельская Д.А. Мотивация труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2020. - С. 236-237.

58. Чурсина Н.А. Формирование механизма мотивации и стимулирования труда на управленческом уровне // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля.- 2019. - № 9 (27). - С. 275-278.

59. Шепырева Д.Л. Роль мотивации в управлении персоналом предприятия // Исследования молодых ученых. - 2020. - С. 244-249.

60. Шнейдер В.Ф. Проблема мотивации в психологии управления на современном этапе // Перспективы развития современных социально-экономических процессов. - 2020. - № 8. - С. 35-40.

61. Юлина Г.Н., Шергозиева А.А., Новикова С.А. Психологические аспекты формирования внутренней среды бизнеса организации // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 2 (115). - С. 866-868.

62. Arkin RM. Self-presentation. In: Vallacher RR, Wegner DM, editors. The self in social psychology // New York: Oxford University Press; 1986. p. 356–365.

63. Hackman JR, Oldham GR. Development of the job diagnostic survey // Journal of Applied psychology. – 1975. - № 60(2). – С. 159–167.

64. He J, van de Vijver FJR. Self-presentation styles in self-reports: linking the general factors of response styles, personality traits, and values in a longitudinal study // Personality and Individual Differences. – 2017. - № 81(6). – С. 129–134.

65. Lee S-J, Quigley BM, Nester MS, Corbett AB, Tedeschi JT. Development of self-presentation tactics scale. Personality and Individual Differences. 1999;26:701–722

66. Pinder CC. Work motivation in organizational behavior. New York: Psychology Press; 2014. - 600 p.

Приложение 1

Анкета

АТТЕСТАЦИОННАЯ АНКЕТА
для руководителей подразделений

Ф.И.О. сотрудника _____
Подразделение _____
Должность _____
Ф.И.О. проводящего оценку _____
Дата проведения _____

Отрицательные качества сотрудника	Оценка	Положительные качества сотрудника	Оценка
Профессиональная компетентность			
Недостаточно понимает основные принципы своей профессии. Часто проявляет недостаток знаний по своей специальности. Постоянно нуждается в инструкциях и наставлениях		Глубокоразбирается в вопросах, связанных как с основной работой, так и со смежными специальностями. Имеет обширные знания, позволяющие разрабатывать свои методы работы.	
Знание нормативных актов			
Недостаточно знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, слабо применяет их в практической деятельности.		Хорошо знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, умело применяет их в практической деятельности.	
Знание отечественного и зарубежного опыта			
Недостаточно знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, не проявляет стремления к освоению передового опыта.		Хорошо знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, постоянно его изучает. Стремится внедрить передовой опыт в практику своей деятельности.	
Оперативность в принятии решений			
Долго осмысливает поставленные задачи и цели, медленно принимает решения для их достижения.		Четко и ясно представляет себе поставленные задачи и цели, быстро разрабатывает планы по их достижению, оперативно принимает решения.	

Способность к адаптации в новой ситуации			
Медленно реагирует на новые ситуации, не всегда точно их анализирует. Допускает ошибки в действиях по разрешению новых проблем.		Точно и правильно оценивает возникающие ситуации и проблемы. Принимает верные решения в сложных ситуациях, оперативно разрешает возникающие проблемы.	
Качество труда			
Вся работа требует доработки, в ходе работы постоянно допускает много ошибок, результаты труда часто нельзя использовать.		Всю назначенную работу выполняет с отличными результатами, успевает сделать больше, чем поручено, стремится использовать самые передовые технологии по оптимизации своего труда.	
Участие в коммерческой деятельности			
Плохое знание услуг, товаров и продуктов фирмы, неумение достойно предложить их клиенту, незнание их преимуществ по отношению к конкурентам, слабое знание конкурентных преимуществ своей фирмы.		Хорошо знает сильные и слабые стороны услуг, товаров и продуктов фирмы, умеет их предложить клиенту, достойно представляет фирму. Глубоко разбирается в технологии производственной деятельности.	
Исполнительность и ответственность			
Производственные задания в сроки обычно не выполняет. Систематически опаздывает. Нарушает регламент фирмы. Нет чувства ответственности за результаты своего труда.		Работает эффективно, без внешнего контроля. Должностные обязанности и производственные задания всегда выполняет в установленные сроки. Соблюдает инструкции и регламент работы. Высоко развито чувство ответственности.	

Умение взаимодействовать с руководством			
Отсутствует нормальная система взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Неумение изложить проблему, незнание предмета, не готовность быстро и четко изложить суть задач, нетактичность в поведении.		Высокий уровень взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Знание предмета, готовность быстро и четко изложить суть спрашиваемой задачи.	
Интенсивность труда			
Интенсивность труда слабая. Рабочим временем не дорожит. Может использовать часть рабочего времени для других целей.		Интенсивность труда высокая. Может в короткие сроки справиться с большим объемом работы. Дорожит рабочим временем, не допускает его использования для неслужебных целей.	
Организаторская работа			
Не всегда может быстро и точно прогнозировать и планировать работу подразделения. Не обладает достаточными организаторскими способностями. Не всегда может на постоянной основе координировать и регулировать, контролировать и анализировать работу подчиненных.		Быстро и точно прогнозирует и планирует работу подразделения. Обладает хорошими организаторскими способностями. Постоянно координирует и регулирует, контролирует и анализирует работу подчиненных.	
Производственная этика, стиль общения			
Скован, отгораживается от других, часто реагирует грубо, пренебрегает общепринятыми нормами, не интересуется мнением коллег.		Легко контактирует с людьми, приветлив, легко общается с разными типами людей. Дорожит именем фирмы	
Способность к освоению технических средств			
Долго осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.		Быстро осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.	

Способность к творчеству, предприимчивость			
Медленно схватывает, полученные знания на практике не применяет, не пользуется опытом других.		Быстро учится на опыте, быстро приобретает новые знания, без труда переносит опыт на новые обстоятельства. Проявляет разумную инициативу.	
Умение работать с документами			
Недостаточно ясно и четко излагает свои мысли, необходимы пояснения и уточнения. При составлении документов допускает ошибки.		Ясно и четко излагает свои мысли в письменной форме, умеет квалифицированно составить любой документ по роду деятельности.	
Способность к самооценке			
Самооценка своих деловых качеств завышена. Агрессивно и неадекватно воспринимает критику в свой адрес, не всегда принимает к сведению конструктивные критические замечания.		Самокритичен. Знает свои сильные и слабые стороны. Внимательно относится к конструктивным критическим замечаниям в свой адрес, принимает их к сведению и делает соответствующие выводы.	

Сумма баллов:_____

Заключение руководителя: _____

Комментарии руководителя подразделения по проведенной оценке: _____