ЧУ ООВО ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И КУЛЬТУРЫ

Кафедра экономики и менеджмента

Допущено к защите:
Заведующий кафедрой к.э.н.
Полянский Дмитрий Сергеевич

_____
(подпись)
«____» _____ 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему: «Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО « ВВС ») »

Студента 5 курса заочной формы обучения
Садчикова Дарья Сергеевна
Подпись_____
Дата «____» _____2023 г.

Научный руководитель, к.э.н.
Полянский Дмитрий Сергеевич
Подпись_____
Дата «____» _____2023 г.

Москва 2023 г.

Содержание

Введение……... 3

1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации…….. 5

1.1 Понятие и сущность мотивации в организации…….. 5

1.2 Методика оценки эффективности мотивации персонала……. 11

1.3 Современные пути повышения эффективности мотивации персонала…… 16

2 Анализ системы управления мотивацией на примере ООО «ВВС»…….. 23

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия на примере ООО «ВВС»…….. 23

2.2 Оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «ВВС»…… 26

3 Направления повышения эффективности мотивации персонала организации на примере ООО «ВВС»…… 35

3.1 Разработка рекомендаций по улучшению условий труда в ООО «ВВС»……... 35

3.2 Экономическая оценка эффективности предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ВВС»….. 41

Заключение……. 45

Глоссарий…… 49

Список литературы …….. 51

Приложения…… 55

Введение

Рыночные отношения обусловливают высокие требования к современному менеджменту. Возрастающая роль вклада каждого работника в конечные результаты деятельности организации определяет одну из главных задач его руководства – поиск эффективных методов управления, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы (далее по тексту - ВКР) заключается в том, что в последнее время вопрос привлечения внимания сотрудника к работе, к мотивированию за счет разного рода материальных и нематериальных поощрений становится наиболее важным и сложным, так как в ходе развития общества социальная база каждого отдельного человека становится все прочнее, что, в свою очередь, обуславливает эволюцию восприятия каждого отдельного субъекта в бизнесе.

Объектом исследования выступает ООО «ВВС».

Предмет исследования – совокупность отношений, опосредующих процесс функционирования системы мотивации персонала ООО «ВВС».

Целью выпускной квалификационной работы является выявление роли мотивации в повышении эффективности управления организацией.

Поставленная в работе цель определила следующие ***задачи исследования:***

- описать сущность мотивации в организации;
- проанализировать научные подходы к оценке эффективности мотивации персонала;
- охарактеризовать современные пути повышения эффективности мотивации персонала.

- охарактеризовать организационно-экономическую характеристику предприятия на примере ООО «ВВС»
- провести оценку эффективности системы управления персоналом в ООО «ВВС».
- разработать рекомендации по улучшению условий труда в ООО «ВВС»;
- дать экономическую оценку эффективности предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ВВС».

Теоретико-методологическую основу исследования составляют работы специалистов в области управления персоналом и менеджмента, таких как А.Р. Алавердов, Т.Ю. Базаров, Е.Е. Вершигора, Е.Н. Ветлужских, Б.В. Генкин, Г. Десслер, А.П. Егоршин, Т.В. Зайцева, А.Я. Кибанов, Т.А. Комиссарова, А.И. Кочеткова, Ю.И. Плешин, С.И. Самыгин, А.А. Тимофеев, А.И. Турчинов и других, а также материалы периодической печати.

Для достижения цели исследования и решения поставленных в ВКР задач использованы следующие ***методы научного познания***: анализа и синтеза, историко-логический, эволюционный, абстрактно-логический, экономико-статистический, экспертных оценок, сравнения и систематизации, факторного анализа и др.

Информационной базой ВКР являются нормативные правовые акты, монографии, учебные пособия, научные статьи, ресурсы Интернет.

Практическое значение исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по направлению повышения эффективности мотивации в ООО «ВВС» достаточно универсальны и могут быть использован менеджерами различных организаций.

Структура ВКР: работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений (общий объем – 55 стр.).

1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала

1.1 Понятие и сущность мотивации в организации

В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин.

Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование».

Такое понимание мотивации приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную систему личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства[1].

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет важность проблем мотивации персонала.

При управлении организацией мотивация является процессом активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения работников к высокоэффективному труду.

Мотивация – функция управления, направленная на активизацию деятельности людей, и побуждения их эффективно трудится для достижения

[1] См.: Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

целей организации. Мотивы, являясь побудительной причиной, заставляющей человека совершать определенные поступки и вести себя определенным образом, предшествуют поступку, действию человека.

Мотивы – внутренние и внешние движущие силы. Типичными примерами мотивов могут быть карьерный рост, потребность в признании со стороны других людей, ощущение востребованности в общественно полезной работе[1].

В современных теоретических подходах к мотивации в основе лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этой позиции мотивация выступает движущей силой человеческого поведения, которая является основой взаимосвязи потребности, мотива и целей работника.

Мотивация является одним из главных методов повышения эффективности управления персоналом. Концепция мотивации основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Цель мотивации состоит в формировании необходимых условий, которые побуждали бы работника к совершению действий, направленных на достижение поставленных целей с максимальным эффектом.

Рассмотрим сущность понятия мотивации с позиции разных авторов.

Пряжников, Н. С считает, что мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации[2].

---

[1]Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

[2]Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.

Соломанидина, Т. О указывает, что мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей[1].

По мнению Пряжников , Н.С мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы[2].

Как отмечает В.Н. Федосеев, мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий.

Можно сделать вывод, что все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение.

Поэтому, наиболее содержательным будет следующее определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то, у человека возникает состояние дискомфорта.

Для представления общей характеристики процесса мотивации необходимо определить понятия, используемые для его объяснения. Ими являются потребности, мотивы и цели.

Потребность представляет собой такое состояние человека, при котором он испытывает нужду в объекте, являющемся необходимым для его существования. Именно потребности выступают

---

[1] Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

[2] Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 365 с

источниками активности человека и причиной его целенаправленных действий.

Мотивы представляют собой побуждение человека к конкретным действиям, направленным на достижение результата.

Цели представляют собой желаемый объект или состояние этого объекта, к обладанию которым стремится человек.

На рисунке 1.1 представлена общая схема мотивационного процесса, которая отражает цикличность и многоступенчатость этого процесса, и взаимосвязь потребностей, мотивов и целей.

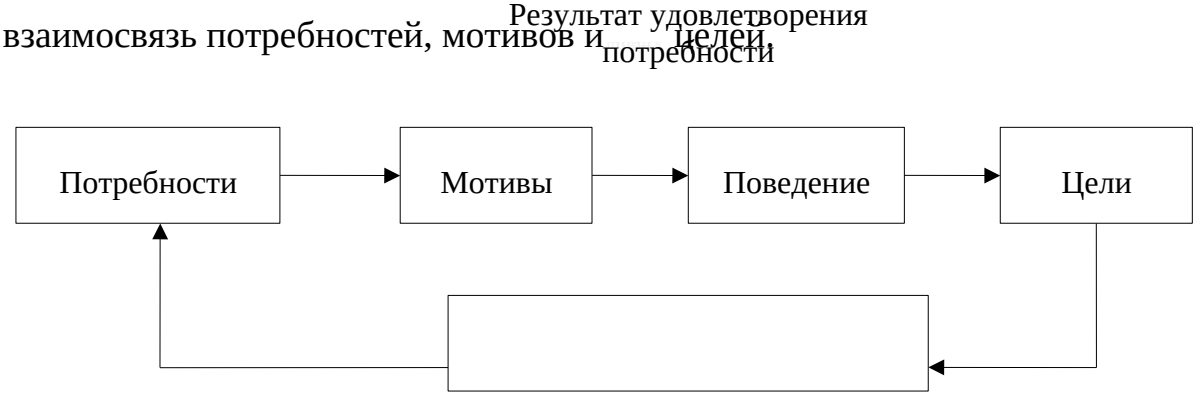

Рис.1.1 Схема мотивационного процесса[1]

Схема на рисунке 1.1 довольно условна и дает только общее представление о взаимосвязи потребности и мотива. В действительности мотивационный процесс бывает более сложным. Как одна из функций управления, мотивация реализуется посредством системы стимулов.

Иными словами, любое действие работника должно иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей. Тщательно изучив коллектив, руководитель может создать действенную мотивационную структуру, при помощи которой он сможет осуществить воспитание и развитие коллектива в требуемом направлении.

[1] См.: Психология мотивации профессионального развития : учебное пособие / Н. В. Маркина, Т. А. Абрамовских, М. Е. Гумницкий [и др.]. –Челябинск : ЧИППКРО, 2022. – 80 с.

Наиболее характерными проблемами в организациях, связанными с неэффективной системой мотивации персонала выступают: текучесть кадров, конфликтность, низкий уровень дисциплины, некачественный труд, отсутствие межличностных коммуникаций, неудовлетворенность работой, отсутствие перспективы карьерного роста, неудовлетворительный морально-психологический климат и др.

Схематично социальные и психологические факторы управления представлены на рисунке 1.2.

Влияя на социально-психологические факторы, можно повышать социальную активность работников. Это в основном происходит в процессе воздействия на сознание людей, при учете их социальных, эстетических, религиозных и других



Рис.1.2 Социально-психологические факторы мотивации[1]

Правильно поставленная система условий работы и мотивирования способна не просто помочь в достижении определенных результатов (а также в увеличении вероятности их перевыполнения), но и в дальнейшем улучшении показателей и росте компании посредством развития каждого сотрудника.

Также важно понимать, что именно посредством мотивационных побуждений (особенно внутренних), человек может быть лоялен к своей компании, удовлетворен своим положением, а также готов к реализации новых и сложных проектов, поднимающих организацию на новые высоты.

Поэтому, в первую очередь, важным является вопрос создания такой структуры управления персоналом, за счет которой сотрудник сам сможет себя мотивировать, осознавая свою важность и незаменимость.

Но, несмотря на то, что сегодня роль нематериальных активов в бизнесе значительно выросла и что большая их часть напрямую относится к работе сотрудников компании (отношения, имидж, предпринимательские качества, знания и опыт), управление ими по-прежнему остается делом, которому не уделяют должного внимания.

Только наиболее прогрессивные организации задаются вопросами качественной мотивации труда, которая помогает не просто следовать правилам и целям компании, но и, заставляя почувствовать причастность и важность каждого сотрудника, помогает сотрудникам быть лично заинтересованными в раскрытии своего потенциала.

Однако в российской действительности зачастую считается, во всяком случае, со стороны управленцев, что основной мотивирующий фактор

[1] Евдохина О.С. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 12.

определяется денежными выплатами и иными материальными выгодами, при этом остальными факторами можно пренебречь.

Это объясняется тем, что многие компании, стараясь повысить свою капитализацию, рассматриваются, в первую очередь, с точки зрения их финансовых показателей, которые ставятся во главу угла любого анализа или моделирования состояния организации[1].

Тем не менее, забывается тот важный факт, что финансовая составляющая деятельности организации является лишь следствием реальных внутренних процессов, которые, в свою очередь, переходя во внешнюю среду, дают определенный экономический эффект.

[1] См.: Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.

1.2 Методика оценки эффективности мотивации персонала

Методы мотивации классифицируются на организационно-административные, экономические и социально-психологические. Экономические методы включают в себя различного рода вознаграждения (премии, оклады).

Организационно-административные методы основаны на директивных указаниях. Схематично административные методы управления представлены на рисунке 1.3.



Рис.1.3 – Административные методы мотивации[1]

Базу административных методов составляет мотивация власти, основанная на подчинении закону, установленному порядку, старшему по должности. Властная мотивация опирается на возможность принуждения. Директивные указания охватывают организационное планирование и нормирование, инструктаж, контроль.

Властной мотивацией создаются необходимые условия для организации и взаимодействия, а организационно-административные методы обеспечивают эффективную деятельность управления на любом уровне.

Методы нематериального стимулирования персонала представлены на рисунке 1.4.

[1] См.: Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.

Основными формами материального стимулирования труда персонала являются:

- материальное вознаграждение: заработная плата, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, дополнительные выплаты, отсроченные платежи;
- дополнительные стимулы: оплата транспортных услуг, медицинское обслуживание, помощь в обучении, пенсии и сбережения, отпуск и выходные дни, страхование[1].

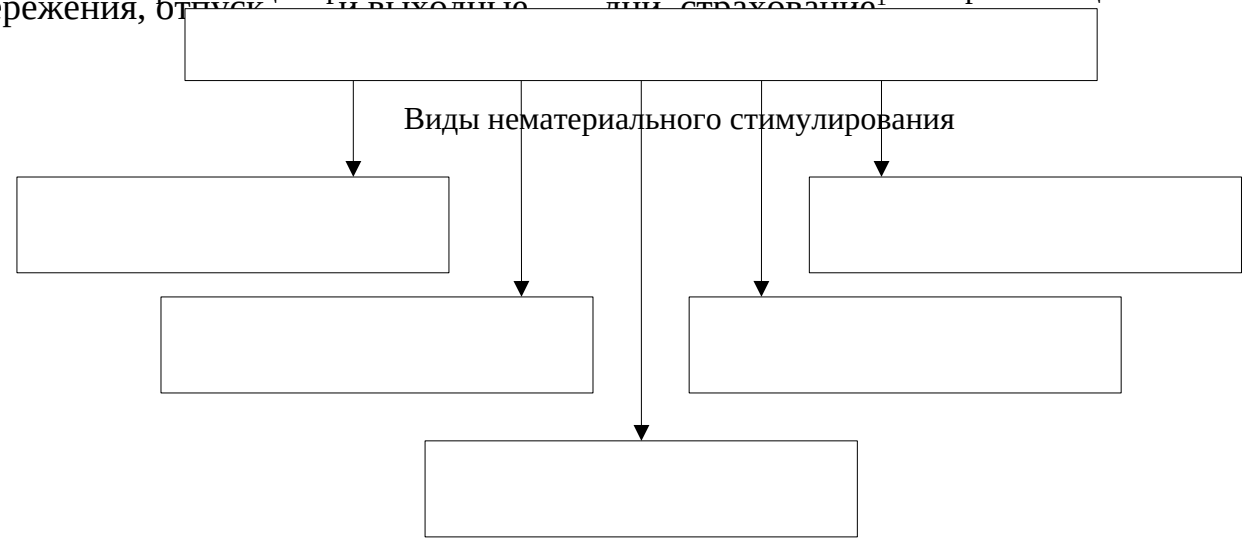

Рис.1.4 – Методы нематериального стимулирования персонала[2]

В процессе анализа проблем мотивации и стимулирования возникает необходимость рассмотрения вознаграждений для побуждений работников к эффективной деятельности.

Вознаграждение имеет более широкий смысл, нежели деньги или удовольствие, с чем чаще всего это слово и ассоциируется. Вознаграждением является все то, что человек считает ценным сам для себя. Но поскольку понятие ценности у всех людей различны,

[1] Федосеев В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2019. – 368 с.

[2] Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.

следовательно, различается и оценка вознаграждения.

Руководители имеют дело с двумя основными видами: внутреннее и внешнее вознаграждение. Сама работа дает внутреннее вознаграждение. Это чувство возникает при достижении положительного результата, содержательности и значимости работы, самоуважения.

Возникающие в процессе работы дружба и общение, тоже выступают в роли внутреннего вознаграждения. Самый несложный способ обеспечения работникам внутреннего вознаграждения – это создать людям соответствующие условия работы и обеспечить точную постановку задач.

Внешнее вознаграждение проявляется не в самой работе, а дается организацией. Внешним вознаграждением является заработная плата, продвижение по службе, служебный статус и престиж, похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль и тому подобное).

Под материальным денежным видом стимулирования труда понимают собственно сам размер заработной платы, переменную ее часть – премии, доплаты, надбавки и прочие выплаты.

Материальный неденежный вид – вознаграждение за заслуги, имеющие денежное выражение, но выдаваемое работнику в неденежной форме (то есть различные путевки, подарочные сертификаты, продукция компании и т.д.)[1].

Нематериальное же стимулирование труда – вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (грамоты, дипломы), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график).

[1] Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

В управленческом смысле такие моральные стимулы выполняют роль сигналов со стороны персонала о том, в какой степени их деятельность соответствует интересам деятельности организации. Применение данного вида стимулирования предусматривает создание благоприятной атмосферы и положительного морально-психологического климата в коллективе.

В последние годы в крупных российских компаниях наблюдается тенденция перехода от повременной системы оплаты труда к гибкой бестарифной системе. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника (в зависимости от выполняемой им работы). В таких организациях работники получают фиксированное вознаграждение за квалификацию, а не за часы, проведенные на рабочем месте.

Таким образом, суть новых подходов к мотивации и стимулированию состоит в отказе от традиционных систем оплаты труда, а также их замену на оплату труда, состоящую из двух элементов: базовой ставки и дополнительных стимулирующих выплат, которые зависят от индивидуальных результатов и эффективности работы подразделения и организации в целом.

Материальные виды стимулирования труда работников отличаются одной ярко выраженной особенностью: они ориентированы на эффективное использование уже сформировавшегося трудового и творческого потенциала человека без обращения внимания на его саморазвитие или создание таких условий, которые обеспечивали бы возрастание производительной силы.

Используя и применяя на практике только лишь материальные виды мотивации и стимулирования, цель российских организаций сводится к следующему[1] [16]:

[1] См.:Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.

- отобрать необходимых для эффективного использования в производстве людей;
- добиться от людей дисциплинированности и четкости выполнения основных норм организационного поведения;
- уволить часть персонала или с минимальными затратами переподготовить в случае экономических неурядиц или технико-технологической модернизации.

Противоположной вышесказанной концепции является корпоративная концепция стимулирования, которая позволяет преодолеть упомянутые недостатки и в наибольшей степени отвечает современным требованиям экономики, что является актуальным для российских организаций.

Основные принципы корпоративной культуры и чувство духовной общности, оказывают большое влияние на результаты работы персонала организации. В связи с этим одним из основных факторов успешной деятельности организации является приверженность ее персонала основным принципам корпоративной культуры. На рисунке 1.5 представлены направления повышения эффективности работы персонала с помощью применения нематериального вида стимулирования.

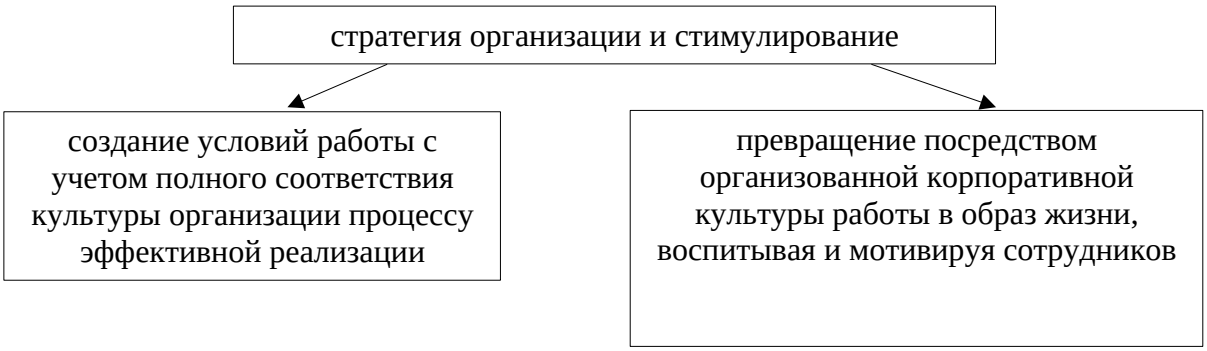

Рис.1.5 – Пути повышения посредством корпоративной культуры эффективности работы персонала[1]

[1] См.: Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 343 с

Итак, развитая корпоративная культура организации должна иметь свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивать приверженность персонала идеалам организации.

Мотивирующие факторы специфичны для каждой организации. Успех кадровой политики заключается в индивидуальном подходе к коллективу в целом и каждому его члену в отдельности. К сильным стимулирующим действиям, которыми обладают нематериальные виды мотивации, являются:

- привлечение организацией денежных средств работников под высокий процент;
- поощрения в виде грамот, писем, наград и благодарностей;
- обеспечение досуга – награждение туристическими поездками, путевками в дома отдыха и т.д.;
- оплачиваемые отгулы, дополнительные дни к отпуску, ценные подарки.

Итак, проанализировав основные методы мотивации, приходим к выводу, что наблюдательность и знание потребностей и личностных характеристик сотрудников является одним из важных предпосылок для эффективной работы организации.

Таким образом, одной из самых серьезных корневых причин, которая заложена в эффективность бизнеса организации, является деятельность персонала компании, характеризующегося как неотъемлемая, непостоянная в количественном выражении и существенная часть любой организации.

Рыночные отношения обусловливают высокие требования к современному менеджменту. Возрастающая роль вклада каждого работника в конечные результаты деятельности организации определяет одну из главных задач его руководства – поиск эффективных методов управления, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Знание и умелое использование теоретических основ в области

стимулирования персонала значительно облегчают управление кадрами в любой организации и существенно повышают результативность труда. Деньги представляются наиболее очевидным инструментом, используя который организация способна вознаградить и стимулировать сотрудников. Денежные вознаграждения представляют собой неизбежную и адекватную компенсацию работникам затраченных ими в процессе трудовой деятельности физических и моральных усилий. Не денежная форма вознаграждения: компенсации и льготы сотрудникам.

1.3 Современные пути повышения эффективности мотивации персонала

В настоящее время организация эффективной системы мотивации персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Наиболее характерными проблемами в организациях, связанными с неэффективной системой мотивации персонала выступают[1]:

- текучесть кадров;
- конфликтность;
- низкий уровень дисциплины;
- некачественный труд;
- отсутствие межличностных коммуникаций;
- неудовлетворенность работой;
- отсутствие перспективы карьерного роста;
- неудовлетворительный морально-психологический климат и другое.

Практика показывает, что хорошо мотивированный персонал – это залог процветания и благополучия организации. Во многих фирмах эта проблема обсуждается, ведутся серьезные поиски путей ее решения.

Ни в коем случае не стоит недооценивать роль человеческих отношений сотрудников в организации. От того, насколько

[1] См.: Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

комфортно чувствуют себя люди - напрямую зависит их производительность труда, и любой руководитель должен всегда быть в курсе, какая атмосфера царит в организации.

На основании обзора теорий мотивации можно сделать выводы о том, что необходимо:

- учитывать различия между отдельными людьми, предлагать им подходящую для них работу;
- ставить перед работниками конкретные цели, добиваться, чтобы эти цели воспринимались работниками, как реально достижимые;
- создавать рабочие места, которые обеспечивали бы широкое разнообразие навыков, высокую степень целостности и значимости задачи, а также высокую степень автономности и обратную связь;
- придерживаться индивидуального подхода при вознаграждении работников, согласовывать вознаграждение с производственными показателями работника;
- контролировать соблюдение принципов справедливости[1].

Мотивация действительно повышает базовую производительность труда. Высокомотивированный сотрудник на самом деле лучше работает. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании.

Мотивация – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

Согласование целей организации и интересов работника лежит в основе стратегии управления эффективностью как организации в целом, так и сотрудников. Модель соотношения уровня компетентности и уровня мотивации сотрудника представлена на рисунке 1.6.

[1] См.:Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456

В соответствии с представленной на рисунке 6 моделью эффективный сотрудник обладает не только высоким уровнем сформированности профессиональных компетенций (что обусловливает продуктивность сотрудника), но и высоким мотивационным потенциалом. Если не учитывать мотивацию сотрудника, то компетентный специалист может «перейти» в разряд неэффективных.



Рис.1.6 – Модель соотношения уровня компетентности и уровня мотивации сотрудника[1]

Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять профессиональным поведением персонала, обеспечивая процветание организации. Именно с этой целью сегодня многие российские компании стремятся создать условия для удовлетворения потребностей своих работников и весьма преуспевают в этом.

Однако практика показывает, что высокого уровня заработной платы и полноценного социального пакета не всегда достаточно для мотивированной профессиональной деятельности (мотивационной удовлетворенности).

Сегодня обучение и планирование карьеры сотрудников, организация корпоративных мероприятий, диагностика ситуации в компании с привлечением внешних консультантов и проведение опросов среди персонала

[1] См.: Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 458.

постепенно становятся привычными условиями работы сотрудников организаций независимо от ситуации на рынке. Итак, задачи повышения производительности труда, как правило, напрямую связывают с необходимостью усиления мотивации персонала, но что означает данное понятие - мнения до сих пор расходятся.

Одни считают мотивацию неотъемлемой частью системы управления, которая не только позволяет сформировать правильное отношение к работе, но и объединяет усилия всех сотрудников для достижения общих целей организации.

Другие сводят ее значение к набору неких стимулов, или, условно говоря, «красивых жестов», при помощи которых можно заставить работника сделать все что угодно. Различные толкования понятия мотивации обусловили формирование множества вариантов решений данной проблемы.

На практике чаще всего используются методы поведенческих требований, гармонизации окладов и компенсационного пакета. Но, отдавая им должное, нельзя не отметить хаотичность построения большинства систем мотивации и неизбежное снижение их эффективности, выражающееся в замедлении и снижении темпов роста организации даже с учетом увеличения численности персонала и роста его благосостояния.

Проблемы и «подводные камни» возникают уже на этапе оценки труда персонала руководством. В случае с рядовыми исполнителями ситуация относительно легко разрешима: чем больше по объему и быстрее выполнена будет работа, тем больше денег получит сотрудник (грузчик, укладчик, фасовщик, дворник и т.п.)[1].

При оценке и контроле труда ключевых специалистов и менеджеров данный подход, к сожалению, не работает. Ведь результаты деятельности руководителей любого уровня очень часто могут проявиться только через

[1] Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.

месяц, полгода, а то и год. Многие руководители пытаются ликвидировать сбои в работе организации путем повышения размера бонусов.

При этом они не учитывают того, что в труде менеджеров и специалистов главной является не столько физическая, сколько неуклонно растущая интеллектуальная составляющая.

Ценностный блок системы мотивации представлен на рисунке 1.7.



Рис.1.7 – Ценностный блок системы стимулирования[1]

Система мотивации любой организации состоит из блока стимулирования (материального и нематериального) и ценностного блока, включающего определение значимых для компании целей, мотивационного профиля компании и работников, соответствие ожиданий компании и работников, выявление демотивирующих факторов и т.п. (См. Рис. 1.8).

Многие организации разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала, однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают следующие особенности:

- мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же

[1]См.: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с.

нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет;

- ясно, что любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации;
- система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами.

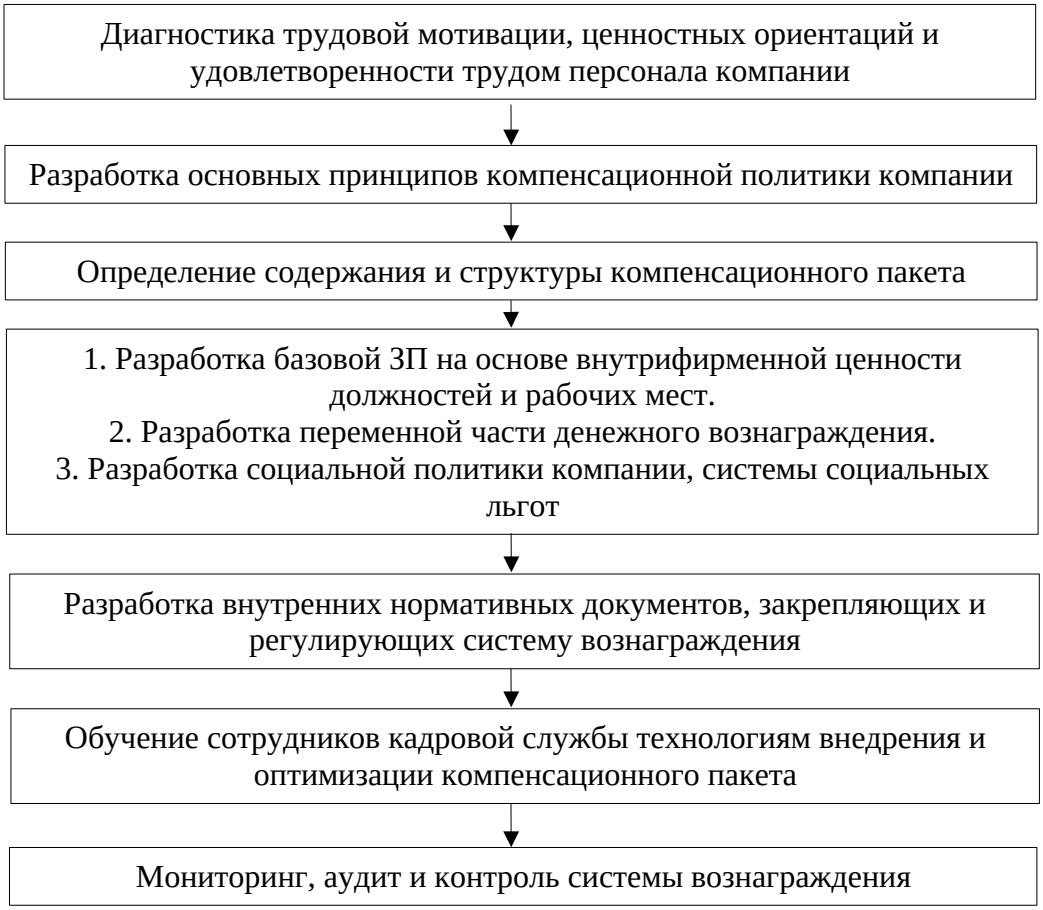

Рис.1.8 – Этапы разработки и оптимизации системы мотивации[1]

Аналогично (от противного) можно оценить, насколько существующие условия являются демотивирующими. Технология разработки системы мотивации и стимулирования персонала в организации включает в себя

[1] См.: Богатырева И.В., Илюхина Л.А. Система мотивации и материального стимулирования как источник трудовой активности персонала компании // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 5. – С. 955-970

два этапа: аудит системы мотивации и стимулирования и ее оптимизация.

Аудит системы мотивации на предприятии – это универсальная система оценки мотивирующих и стимулирующих факторов, имеющихся в организации на данный момент, а также поиск и активизация мотивационных ресурсов компании.

На основе анализа данных по аудиту системы мотивации и стимулирования персонала возможно[1]:

- сформировать критерии оценки труда, мотивационный и профессиональный профиль сотрудников;
- создать механизм, ориентирующий персонал на достижение значимых для организации целей;
- оптимизировать использование фонда заработной платы и внедрить его планирование;
- выявить демотивирующие факторы в организации;
- сформировать систему нематериального стимулирования в организации;
- повысить сопричастность сотрудников организации, ценностным составляющим компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день в России актуальной является проблема мотивирования работников, материальное и моральное стимулирование при этом имеет свои как положительные, так и порою отрицательные стороны. Грамотное, эффективное управление мотивацией персонала – один из главных компонентов развития организации.

Каждая организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает: выявление и анализ некоторых особенностей корпоративной культуры (прежде всего, ожиданий компании от

[1] Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

работников) и мотивационного потенциала сотрудников, анализ кадрового потенциала и должностных требований, соотношение этих параметров, выявление демотивирующих факторов.

Данные, полученные в ходе анализа ситуации в компании, позволяют не только выявить факторы, снижающие желание сотрудников работать и проблемы, требующие безотлагательного разрешения, но и обнаружить неиспользуемые мотивирующие ресурсы организации.

2 Анализ системы управления мотивацией на примере ООО «ВВС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия на примере ООО «ВВС»

История компании ООО «ВВС» началась в 1992 году. Предприятие было создано бывшими сотрудниками ОАО «КАМАЗ». Первой маркой, попавшей в дилерский портфель компании, стала «LADA» (1993 г.). За несколько лет работы молодая компания вошла в число лидеров по продажам и обслуживанию автомобилей «ВАЗ».

ООО «ВВС» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Основной задачей организации является получение и максимизация прибыли.

В настоящее время ООО «ВВС» занимается следующими видами деятельности:

- ведение всех видов оптовой, розничной торговли автотранспортными средствами, запасными частями, номерными агрегатами к ним;
- ремонт и техническое обслуживание автомототранспорта;
- оказание маркетинговых, информационных агентских, информационно-справочных, посреднических и других подобных услуг

отечественным и иностранным организациям и гражданам.

Автоцентр ООО «ВВС» производит сервисное обслуживание автомобилей марки Mazda, Toyota, Land Rover, Kia, Jaguar, Hyundai, Mitsubishi, Porsche, Peugeot, Ssang Yong. Опытные специалисты центра проведут полную диагностику авто, выполнят кузовной ремонт любой сложности, а также ремонт автоэлектрики.

Организационная структура управления ООО «ВВС» представлена на рисунке 2.1.

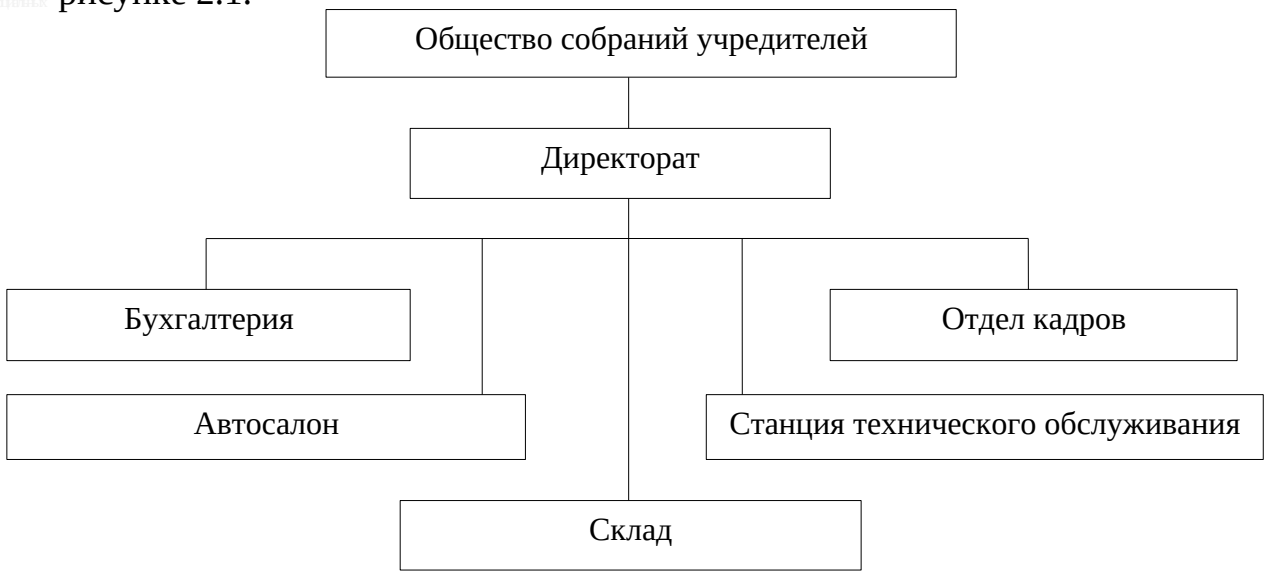

Рис.2.1 – Организационная структура ООО «ВВС»

Организационная структура управления ООО «ВВС» построена по линейно-функциональному типу и включает следующие подразделения: административный аппарат, бухгалтерию, отдел кадров, автосалон, станцию технического обслуживания, склад.

Таким образом, исходя из рисунка, административными органами ООО «ВВС» являются:

- учредители Общества;
- директор Общества, действующий по договору.

К исключительной компетенции Учредителя Общества относится определение основных направлений деятельности предприятия, изменение

Устава Общества, избрание директора, утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансом и т.п.

Директор является единоличным исполнительным органом общества, который руководит текущей деятельностью предприятия и решает все вопросы, которые отнесены к его компетенции. Директор ООО «ВВС», а именно является официальным представителем интересов общества при осуществлении сделок; формирует и подписывает приказы о назначении на должности работников предприятия, а также приказы об их переводе и увольнении, помимо этого использует меры поощрения и дисциплинарные взыскания.

В полномочия директора входит рассмотрение текущих и перспективных планов работ и контроль их выполнение, а также утверждение правил, процедур и других внутренних документов Общества, определение организационной структуры предприятия, утверждение штатного расписания предприятия и другие вопросы.

Бухгалтерия является структурным подразделением ООО «ВВС», руководство которой осуществляет главный бухгалтер, в функции которого включены обязанности по проведению постоянного анализа работы предприятия, в том числе производства, ремонтных служб и других подразделений. Функции бухгалтерии заключаются в организации учета наличия средств, их сохранности, процесса их использования, а также составления финансового плана, и прослеживание изменения финансового состояния компании.

Помимо этого главный бухгалтер проводит работу с клиентами, поставщиками и другими финансовыми организациями (коммерческими банками, страховыми организациями, налоговыми органами и др.) по вопросам расчетов по выставленным счетам, а также расчетов с бюджетом. В функции бухгалтерии также включена организация первичного учета расходования материальных ресурсов, движения денежных средств. Главный бухгалтер несет

ответственность за целесообразность и законность расходования средств, и соблюдение финансовой дисциплины.

Отдел кадров ООО «ВВС» осуществляет кадровое планирование, комплектование кадров предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации; осуществляет работу по набору, отбору, расстановке и адаптации персонала, по обучению и продвижению кадров, оценки персонала и т.п. Руководство отделом кадров осуществляет менеджер по персоналу.

Основными производственными подразделениями ООО «ВВС» являются автосалон и станция технического обслуживания (СТО). Руководство автосалоном возложено на начальника автосалона, на которого возложена обязанность по организации, координации и регулировании деятельности работников автосалона: продавцов-администраторов, продавцов-консультантов, продавцов-механиков, и продавцов-оформителей.

Руководство станцией технического обслуживания возложено на начальника СТО, в подчинении которого находятся мастер-приемщик, бригадир, слесари.

Таким образом, компания создана в 2008 году. Предприятие является филиалом. Официальный дилер более 20 автомобильных марок, преимущественно иностранного производства.

На автомобильном рынке России компания представлена с 1992 года, за двадцать два года успешной работы ООО «ВВС» стал крупнейшим региональным автомобильным дилером. Компания предлагает полный спектр услуг, связанных с покупкой, арендой и эксплуатацией автомобилей.

2.2 Оценка эффективности системы управления персоналом в ООО «ВВС »

В ООО «ВВС» используются следующие методы мотивации:

1. Материальные методы мотивации.

Заработная плата рассматривается как основной материальный стимул. Она складывается из следующих составляющих:

- оклад – это базовая ставка заработной платы каждого работника, закрепленная тарифной сеткой, утвержденная руководством ООО «ВВС»;
- индивидуальная премия, является элементом мотивации сотрудников, то есть суммы, определяемой руководителем ООО «ВВС ». Варьируется от 10 до 40 % от размера оклада, предоставляется за личные достижения сотрудника;
- персональная надбавка, то есть элемент мотивационных процессов, направленных на развитие признания и особые достижения сотрудников. Выступает как признанная ценность определенного работника. Предельный процент регламентирован по категориям работников, определяется генеральным директором по представлению руководителя подразделения, может составлять до 60 % оклада;
- целевые премии представляют собой систему награждений, направленную на потребности признания и элементарное поощрение за участие в важных мероприятиях.

2. Нематериальные методы мотивации:

- почетные грамоты представляют собой систему награждений, направленную на потребности признания и принадлежности. Почетными грамотами в ООО «ВВС» награждаются работники за особые заслуги перед предприятием, обычно награждение осуществляется по итогам года или к знаменательному событию, например, юбилею или дню рождения сотрудника;
- объявление благодарности представляет собой систему вознаграждений, направленную на потребности признания. Кроме того, дает положительные ориентиры для остальных работников. Осуществляется, как правило, через приказы генерального директора ООО «ВВС» и доводится до сведения всех отделов;

- проведение групповых мероприятий, как правило, приурочиванию к определенным праздникам, например Новый год, 23 февраля или 8 марта.

Основной акцент в системе стимулирования персонала в ООО «ВВС» сделан на материальные методы стимулирования. Заработная плата выплачивается два раза в месяц: 5 числа и 20 числа каждого месяца.

Должностные оклады руководителям отделов, инженерно-техническим работникам, специалистам и менеджерам устанавливаются генеральным директором ООО «ВВС» в соответствии с должностью и квалификацией работника.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

Предусматривается также выплата единовременного пособия в связи с наступлением пенсионного возраста.

Кроме того, производятся следующие доплаты:

- в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;
- за вечерние и ночные часы;
- за выходные и праздничные дни;
- за сверхурочные работы;
- пособия женщинам по уходу за детьми.

С целью выявления основных факторов мотивирующих работников трудовой деятельности, был проведен опрос работников, в рамках которого было предложено на выбор семь факторов, значимых для сотрудника в данный момент времени:

- карьерный рост;
- гибкий рабочий график;
- материальная мотивация;
- благоприятная атмосфера в коллективе;

- стабильность предприятия;
- уважение со стороны руководства;
- качество условий труда.

Результаты опроса представлены на рисунке 2.2.

Рис.2.2 – Результаты опроса сотрудников ООО «ВВС» по выявлению наиболее значимых факторов мотивации

В результате проведенного опроса выяснилось, что основным мотивационным фактором является материальная составляющая. Однако для сотрудников руководящих должностей наибольшим по значимости фактором является возможность карьерного роста и благоприятная атмосфера в коллективе.

Таким образом, проанализировав вышеуказанные способы мотивации персонала в ООО «ВВС», можно сделать вывод о том, что в данной организации применяются как материальные (например, окладная и премиальная система поощрений), так и не материальные способы мотивации (доска почета, вручение почетных грамот, проведение групповых мероприятий), однако проведенный анализ мотивационных процессов показал их недостаточность и неактуальность некоторых из них, о чем можно судить по низкой удовлетворенности работников ООО «ВВС».

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо формирование более эффективной мотивационной политики в целях появления заинтересованности и энтузиазма работников.

С целью выявления основных потребностей сотрудников и появления заинтересованности в трудовом коллективе в ООО «ВВС», было проведено анкетирование, в котором принимали участие двадцать два сотрудника.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

- высокая 0,7 – 1,0;
- средняя 0,4 – 0,7;
- низкая 0,0 – 0,4.

Результаты анкетирования на степень удовлетворенности сотрудников системой материального стимулирования, представлены в приложении А.

В соответствии с результатами удовлетворенности системой материального стимулирования, приведенными в таблице в приложении А, выявлено, что высокая степень удовлетворенности характерна для 4 параметров; средней – 4 и низкой – 3.

В системе мотивации персонала ООО «ВВС» заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии. Таким образом, система материального стимулирования в ООО «ВВС» оценивается как удовлетворительная.

Еще одним важным фактором стимулирования является моральное стимулирование. Анализ проводился методом анкетирования работников ООО «ВВС». В опросе участвовали двадцать два сотрудника. Шкала оценки вопросов аналогична по анализу материального стимулирования:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности:

- высокая 0,7 – 1,0;
- средняя 0,4 – 0,7;
- низкая 0,0 – 0,4.

Результаты опроса удовлетворенности персонала системой материального стимулирования в ООО «ВВС» представлены в приложении Б.

По данным проведенного опроса определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра;

средней – 4 параметров; низкой – 3 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда в ООО «ВВС» оценивается как низкая. Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в ООО «ВВК», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В результате анализа выяснилось, что высокой степени удовлетворенности системой морального и материального стимулирования соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. А средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующим системам морального и материального стимулирования. Прежде всего, они не удовлетворены существующей системой вознаграждения и условиями труда.

С целью выявления потребностей работников в ООО «ВВС» проведено анкетирование. Результаты проведенного анкетирования приведены в приложении В.

В соответствии с результатами анализа результатов опроса, представленные в приложении В, выявлено, что наиболее важными потребностями, по мнению сотрудников, являются высокая заработная плата и качество рабочего оборудования.

Стимулирование инициативы сотрудников. 45% опрошенного персонала ответили, что у них существует данная потребность. А 55% что не существует или они не могут определиться. Следует отметить, что руководители не уделяют этой потребности должного внимания, то есть инициатива в большинстве случаев либо не поощряется, либо поощрение происходит в малых размерах.

Возможность карьерного роста. Анализ показал, что у 21% работников существует потребность в карьерного роста, а около половины затруднились ответить. Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это

может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы.

В рамках исследования мотивации сотрудникам предприятия также был задан вопрос: «Что в наибольшей мере отбивает у Вас желание работать?» Ответы позволяют выявить факторы, оказывающее демотивирующее воздействие показаны в таблице 2.4.

Общая сумма процента в таблице 2.1 превышает 100%, т.к. респондентам разрешалось выбрать по несколько вариантов ответа.

Таблица 2.1

Демотивирующие факторы в ООО «ВВС», %

Демотиватор	% назвавших демотиватор главным
Ощущение угрозы увольнения	7%
Существующий распорядок дня	12%
Отсутствие чувства своей значимости для компании	19%
Игнорирование руководством инициативы сотрудников	23%
Неопределенность зон ответственности	21%
Ощущение недоверия со стороны руководства	29%
Повышение голоса начальством	22%
Несправедливое премирование	41%
Авральный режим работы	32%
Риск незаслуженного наказания	35%
Низкая зарплата	37%
Жесткий режим экономии необходимых для работы средств	38%

Самым главным демотивирующим фактором для сотрудников ООО «ВВС» является несправедливое премирование – 41%. Второе место – жесткий режим экономии необходимых для работы средств (на него указали 38% опрошенных). Третье место по силе демотивирующего воздействия занимает низкая зарплата (37% опрошенных). Далее идут авральный режим работы, превышение голоса начальством и ощущение недоверия со стороны руководства.

Данные исследования показывают, что повысить желание сотрудников ООО «ВВС» работать можно, прежде всего, за счет более рационального распределения необходимых для работы средств, индексации заработной платы и «смягчения» стиля руководства. Эти методы в совокупности могут оказаться весьма эффективными.

Исследования в целом это подтверждают, что материальное вознаграждение побуждает людей приходить на работу (а значит, обеспечивают их привязанность к компании), однако при этом не стимулируют самоотдачу.

По мнению большинства в ООО «ВВС» необходимо ввести доплаты за выполнение и перевыполнение плана, повысить как уровень заработной платы и социальных доплат.

Высказывались мнения, что руководству ООО «ВВС» необходимо с пониманием относится к нуждам персонала и создать на такую систему мотивации, которая гарантировала бы трудящимся на предприятии достойный уровень жизни.

Большинство опрошенных – 89% (19 человек из 22) считают наиболее успешным видом мотивации экономические (прямые), т.е. заплату, премии (См. Рис. 2.3).

Суммарный процент больше 100%, потому что сотрудники могли выбрать несколько вариантов из 4 предложенных.

61% респондентов считают, что мотивация сотрудника предприятия не зависит от содержания, сложности работы и стажа. 34% опрошенных вынуждены искать дополнительные источники дохода. При этом 89% опрошенных считают, что моральные методы мотивации в современных условиях не потеряли своей важности и актуальности.

Рис.2.3 – Методы мотивации в ООО «ВВС», %

При формировании новой мотивационной политики руководству ООО

«ВВС» следует предусмотреть обеспечение социальной защищенности, организацию рабочего места, а также пересмотр системы материальной мотивации.

Обеспечение социальной защищенности, являющееся тем базисом, который сможет удовлетворить потребности в безопасности, что повысит лояльность сотрудников и открывает путь к более эффективным методам мотивации.

В рамках этого элемента следует на должном уровне обеспечить безопасность труда и охрану здоровья работников.

Организация рабочего места, преследующая цель оптимизации работы сотрудников, а также формирование положительного настроя на процесс работы.

Организация рабочего времени. Необходимо достичь эффективного использования рабочего времени каждого сотрудника, для чего следует ввести гибкие графики (где возможно).

Пересмотр системы материальной мотивации. В новой системе должны быть заложены следующие принципы:

- вознаграждение должно напрямую зависеть от результатов работы сотрудника;
- вознаграждения и взыскания не должны быть далеко разнесены по времени с проделанной работой;
- вознаграждения обязательно должны учитывать результаты коллективной работы (в т.ч. организации в целом).

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что для большинства работников ООО «ВВС» наиболее значимыми являются условия труда, финансовое вознаграждение и хорошее состояние рабочего оборудования. После введения новой мотивационной политики предполагается увеличение производительности труда рабочих, что, естественно, приведет к максимизации прибыли организации.

3 Направления повышения эффективности мотивации персонала организации примере ООО «ВВС»

3.1 Разработка рекомендаций по улучшению условий труда в ООО «ВВС»

Согласно нормам Трудового Кодекса в число обязанностей работодателя входит обеспечение нормальных условий труда для своих сотрудников. К ним в частности относятся:

- своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;
- надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

Поддержание в исправном состоянии помещений и предметов труда сотрудников выгодно помимо всего прочего еще и самому работодателю. Кроме того, обеспечение бытовых нужд работников, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей является согласно Трудовому кодексу РФ еще одной обязанностью работодателя.

Соответственно, охрана труда является одним из обязательных направлений для ООО «ВВС». Она представляет собой систему сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающую в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Причем безопасными условиями труда признаются те, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных

факторов исключено, либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

Федеральными законами и иными нормативными актами устанавливаются государственные нормативные требования охраны труда. Они обязательны к исполнению юридическими и физическими лицами при осуществлении ими любых видов деятельности.

Одновременно стоит отметить, что обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда возлагаются непосредственно на работодателя.

Трудовой кодекс содержит значительный перечень мероприятий по охране труда, которые необходимо исполнять ООО «ВВС». Основными из них являются:

- приобретение и выдача за счет собственных средств специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств, прошедших обязательную сертификацию или декларирование соответствия в установленном законодательством Российской Федерации о техническом регулировании порядке, в соответствии с установленными нормами;
- санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников в соответствии с требованиями охраны труда, а также доставку работников, заболевших на рабочем месте, в медицинскую организацию в случае необходимости оказания им неотложной медицинской помощи;
- обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- ознакомление работников с требованиями охраны труда и т.д.

Законодательно установлен перечень работ, которые входят в понятие «санитарно-бытовое» обслуживание, а именно: оборудование санитарно-бытовых помещений, помещений для приема пищи, помещений для оказания медицинской помощи, комнат для отдыха в рабочее время и психологической

разгрузки; создание санитарных постов с аптечками, укомплектованными набором лекарственных средств и препаратов для оказания первой медицинской помощи; установление аппаратов (устройств) для обеспечения работников горячих цехов и участков газированной соленой водой и другое.

Лечебно-профилактическим обслуживанием является производство за счет работодателя или его транспортными средствами перевозки в медицинские организации или к месту жительства работников, пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также по иным медицинским показаниям.

Постоянный и комфортный температурный режим – базовая потребность работника. Оптимальными будут 23-25 градусов выше нуля. Зимой допустимо поддерживать температуру на уровне 22-24 градусов. Температура выше этой нормы чрезмерно расслабляет, а ниже – отнимает довольно много калорий, что плохо сказывается на здоровье. В этом случае работник имеет право требовать сокращения рабочего времени.

Сильный шум в офисе – редкое явление, но не нужно упускать из виду, что уже 80 децибел будут вредными для работников. Чтобы уровень вредного шума был понятен, в 62 децибел звучит телефонный разговор, а уже 80 будут понижать работоспособность коллектива.

Личное пространство – это один из важнейших факторов удобства и комфорта офисных сотрудников ООО «ВВС». Ощущение тесноты или отсутствия стен и всевидящего начальства оборачивается большим стрессом и пониженной активностью на рабочем месте.

Поэтому минимальная площадь на каждого менеджера с компьютером в ООО «ВВС» должна составлять не менее 4,5 метров. При этом расстояние между столами по лицевой стороне следует соблюсти порядка 2 метров, и боковое расстояние между мониторами более 1,2 метра. Чем свободнее будет чувствовать себя работник, тем больше будет его КПД и польза для фирмы в целом.

Сила и цвет освещения офиса влияют на эмоциональный настрой коллектива. Отличным решением будут комнатные растения в умеренном количестве. Хороший подбор текстур и цветов поверхностей при первоначальном ремонте также играет важную роль: ярких цветов лучше избегать, тематические рисунки будут неуместными. Выбор мягких оттенков будет зависеть от назначения помещения: если предполагается только работа сотрудников в офисе, то салатовый максимально поддерживает тонус и рабочий лад. А светло-бежевый и другие подобные оттенки лучше использовать там, где предполагается общение с клиентами.

В марках улучшения условий труда в ООО «ВВС» необходимо также проведение следующих мероприятий:

1) введение регламентируемых перерывов в работе сотрудников – каждые 2 часа продолжительностью 5-10 минут или каждый час по 5 минут:

- такие регламентируемые перерывы должны помочь снизить нагрузку на работников ООО «ВВС». Перерывы должны быть обязательно регламентируемые, потому что они более эффективны, чем перерывы, устраиваемые самими сотрудниками;

2) выделение места под комнату отдыха персонала:

- сотрудники ООО «ВВС» получат возможность лучше отдохнуть во время перерыва, что даст новый прилив сил для продолжения работы. Согласно СНиПу 2.09.04-87 «Административные и бытовые здания», площадь помещения для отдыха в рабочее время рассчитывается, исходя из нормы 0,9 кв. м на человека. Должны присутствовать диваны и кресла. Помещение должно быть светлым, человек испытывает радость при освещении не менее 2500 Lux (как в солнечный день), но для сотрудников, которые могут вздремнуть за 5-10 минут нужно повесить темную шторку. Дизайн и цвет самой комнаты должен отличаться от расцветки и дизайна кабинетов в ООО «Спец ВК». Поддерживать температуру воздуха в комнате отдыха не ниже 22ºС (в холодный период

года) так требует СНиП 2.09.04-87. Приток свежего воздуха в час должен составлять не менее 30 кубометров на человека. Наличие тишины.

3) дальнейшее улучшение условий труда:

- улучшение условий труда играет большую роль в повышении престижа ООО «ВВС». Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, служащий, испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Работника интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе.

Немаловажную роль играет отношение руководства ООО «ВВС» к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, производительность и качество выполняемой работы.

Приведение кабинетов и рабочих мест в соответствие с гостами по охране труда. Установка более новых и более мощных кондиционеров, так как в летние время некоторые кондиционеры просто не справляются с возложенными на них функциями.

Перестановка в кабинетах или обмен кабинетам между сотрудниками ООО «ВВС» исходя из количества сотрудников и площади кабинета, так как на каждого сотрудника с современным рабочим компьютером полагается не менее 4,5 м² площади и расстояние между рабочими столами, на которых установлены мониторы, должно составлять по лицевой стороне не менее 2 м. Боковое расстояние между краями мониторов - не менее 1,2 м. Минимальное расстояние между глазами и поверхностью монитора - 0,5 м.

Также в ООО «ВВС» должна проводиться специальная оценка условий труда (СОУТ), которая осуществляются по следующим этапам:

- анализ штатного расписания для подтверждения перечня рабочих мест, подлежащих СОУТ;

- идентификация потенциально вредных и опасных производственных факторов;
- оценка тяжести и напряженности трудового процесса;
- оценка травмоопасности рабочих мест;
- оценка эффективности средств индивидуальной защиты (СИЗ);
- оформление результатов (планы улучшения условий труда, протоколы, ведомости, карты специальной оценки по условиям труда);
- декларирование соответствия условий труда.

Специальная оценка условий труда позволит ООО «ВВС»:

- обосновать льготы и компенсации, предоставляемые сотрудникам или сократить расходы на них;
- снизить налоги на фонд заработной платы сотрудников предприятия по результатам аттестации рабочих мест;
- получить скидки (до 40%) к страховым тарифам;
- обосновать дополнительные затраты на улучшение труда;
- обезопасить предприятие при проверке государственных органов от штрафов за несоблюдение законодательства;
- утвердить в Пенсионном фонде льготные пенсии;
- снять с себя большую часть ответственности за жизнь и здоровье трудящихся;
- получить лицензии на различные виды деятельности.

Результаты проведения специальной оценки условий труда в ООО «ВВС» также применяются для:

- разработки и реализации мероприятий, направленных на улучшение условий труда работников;
- информирования работников об условиях труда на рабочих местах, о существующем риске повреждения их здоровья;
- обеспечения работников средствами индивидуальной защиты, а также оснащения рабочих мест средствами коллективной защиты;

- осуществления контроля за состоянием условий труда на рабочих местах;
- организации в случаях, установленных законодательством Российской Федерации, обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров работников;
- установления работникам предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации гарантий и компенсаций;
- установления дополнительного тарифа страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации с учетом класса (подкласса) условий труда на рабочем месте;
- обоснования финансирования мероприятий по улучшению условий и охраны труда, в том числе за счет средств на осуществление обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- подготовки статистической отчетности об условиях труда;
- рассмотрения и урегулирования разногласий, связанных с обеспечением безопасных условий труда, между работниками и работодателем и (или) их представителями;
- определения в случаях, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, и с учетом государственных нормативных требований охраны труда видов санитарно-бытового обслуживания и медицинского обеспечения работников, их объема и условий их предоставления;
- принятия решения об установлении предусмотренных трудовым законодательством ограничений для отдельных категорий работников;
- оценки уровней профессиональных рисков.

Итак, в ООО «ВВС» необходимо усовершенствовать уровень технической оснащенности и повышать санитарно-гигиенические условия труда, а именно: состояние технических средств и оборудования,

освещенность рабочих мест, запыленность и проветриваемость помещений, температура и влажность воздуха, уровень шума должны соответствовать нормам. Во всех подразделениях ООО «ВВС» необходимо установить кондиционеры.

3.2 Экономическая оценка эффективности предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ВВС»

Расчет коэффициента трудового вклада работника для специалистов и служащих ООО «ВВС» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Коэффициент трудового вклада работника для специалистов и служащих ООО «ВВС»

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показатели
Эффективность выполнения работы, проекта, задания; оперативность в работе	А – медленно	0,1
	В – средне	0,2
	С – быстро	0,25
Готовность принять решение, ответственность	А– уклоняется от ответственности	0,0
	В– принимает самостоятельные решения	0,2
	С – ищет ответственную работу	0,25
Инициативность в разработке проекта, решение проблемы, творческая активность	А – не инициативен	0,0
	В – средний уровень	0,2
	С – часто вносит предложения	0,25
Отношение к интересам предприятия, трудового	А – нейтрален	0,1
	В – пассивно контактен	0,2

коллектива	С – активно контактен	0,25
Качество работы, добросовестность	А – небрежен в работе	0,0
	В – средний уровень	0,15
	С– старательный, добросовестный	0,25
Трудовая дисциплина, организованность	А – недисциплинирован, низкий уровень организации	0,0
	В – средний уровень	0,15
	С – дисциплинирован	0,2
Культура обслуживания (для некоторых подразделений)	А – неудовлетворительная	0
	В – средняя	0,15
	С – отличная	0,25

Применение схемы мотивации, основанный на фактических показателях эффективности, может помочь ООО «ВВС» решить следующие задачи:

- стимулировать лучших работников на повышение производительности труда;
- сократить расходы на оплату труда неэффективных сотрудников;
- избавиться от аутсайдеров с помощью эффективно действующих мотивационных схем.

Важно отметить, что мотивация будет прослеживаться за счет дифференциации заработной платы от выполнения или невыполнения предложенных показателей. Кроме того, в систему расчета заработной платы заложен механизм градации ее величины от степени выполнения этих показателей, что способствует ещё большему повышению мотивации персонала ООО «ВВС».

Соотношение роста ответственности и поощрения труда обеспечивается за счет компонентов, не включаемых в базовую и премиально-повременную части заработной платы, а выплачивается в виде иных выплат.

Это позволяет вести расчет заработной платы руководителей, отличный от работников, а также поощрить сотрудников, которые,

по мнению руководителя, внесли весомый вклад в общее дело, или смогли отличиться в выполнении соответствующего задания.

На базе разработанных рекомендаций и предложений по улучшению мотивации и стимулирования труда в ООО «ВВС» можно сделать вывод, что применение на предприятии измененной системы оплаты труда окажет положительное воздействие на систему мотивации и стимулирования труда персонала ООО «ВВС».

Повышение мотивации персонала и его заинтересованности в результатах работы позволит привлечь дополнительное число клиентов. Ожидаемый прирост клиентов рассчитаем методом экспертных оценок. Экспертами выступили руководители структурных подразделений ООО «ВВС» таблица 3.2.

Прогнозируемое увеличение числа клиентов = (32х50+21х100)/5 = 190 чел.

Рассчитаем экономическую эффективность разработанных мероприятий таблица 3.3.

Таблица 3.2

Прогнозируемое экспертами увеличение притока клиентов ООО «ВВС»

Значение возможного роста	**50 чел.**	**100 чел.**	**150 чел.**	**200 чел.**	**250 чел.**
Эксперты					
1				+	
2		+			
3			+		+
4			+		

5				+	

Таблица 3.3

Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению мотивации персонала ООО «ВВС»

Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Изменение
Выручка от реализации, тыс. руб.	26 718	26 775	+57
Численность персонала, чел.	22	22	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 214,5	1 217,0	+2,5

Как видно по результатам произведенных расчетов годовая производительность труда в ООО «ВВС» возрастет на 2,5 тыс. руб./чел., что подтверждает эффективность предложенных рекомендаций.

Дополнительный приток клиентов в ООО «ВВС» составит 190 чел. Один клиент в среднем приносит ООО «ВВС» 300 тыс. руб. Тогда увеличение объема реализации услуг составит 190 клиентов* 300 тыс. руб. = 57 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение комплекса мероприятий по повышению мотивации персонала и улучшению условий труда в ООО «ВВС» является целесообразным, т.к. в результате ожидается рост числа клиентов, выручки от продаж и производительности труда.

Заключение

Мотивация является одним из главных методов повышения эффективности управления персоналом. Концепция мотивации основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную

работу.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

Сегодня для победы в конкурентной борьбе, нужно работать над повышением эффективности деятельности компании, которая зависит, в первую очередь, от эффективности действий персонала. Управлять кадровой эффективностью сегодня, можно только при наличии новых методов управления, и прежде всего в области управления персоналом, наиболее ценным на сегодня ресурсом, который есть в распоряжении бизнеса. И, кроме того, только посредством понимания того, в чем работник нуждается, можно создать устойчивую структуру вознаграждений, направленных на удовлетворение его желаний и мотивирование его действий. Конечно же, не пренебрегая при этом денежным стимулированием сотрудников. Правильно поставленная система условий работы и мотивирования способна не просто помочь в достижении определенных результатов (а также в увеличении вероятности их перевыполнения), но и в дальнейшем улучшении показателей и росте компании посредством развития каждого сотрудника.

Также важно понимать, что именно посредством мотивационных побуждений (особенно внутренних), человек может быть лоялен к своей компании, удовлетворен своим положением, а также готов к реализации новых и сложных проектов, поднимающих компанию на новые высоты.

Поэтому, в первую очередь, важным является вопрос создания такой структуры управления персоналом, за счет которой сотрудник сам сможет себя мотивировать, осознавая свою важность и незаменимость.

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

Если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Но, несмотря на то, что сегодня роль нематериальных активов в бизнесе значительно выросла и что большая их часть напрямую относится к работе сотрудников компании (отношения, имидж, предпринимательские качества, знания и опыт), управление ими по-прежнему остается делом, которому не уделяют должного внимания.

Данные потребности побуждают индивида к действию, т.е. заставляют его предпринимать что-либо, что поможет ему достичь заветной цели. Поэтому в рамках управления персоналом организации важным стало исполнение данных потребностей, т.е. необходимым стало создание мотивов, помогающих осознать, что при выполнении определенной работы, сотрудник может получить желаемый лично для него результат.

ООО «ВВС» создано в 2008 году. Компания ООО «ВВС» - один из ключевых игроков автомобильного рынка. Официальный дилер более 20 автомобильных марок, преимущественно иностранного производства. На автомобильном рынке России компания представлена с 1992 года, за двадцать два года успешной работы ООО «ВВС»

стал крупнейшим региональным автомобильным дилером. Компания предлагает полный спектр услуг, связанных с покупкой, арендой и эксплуатацией автомобилей.

Организационная структура управления ООО «ВВС» построена по линейно-функциональному типу и включает следующие подразделения: административный аппарат, бухгалтерию, отдел кадров, автосалон, станцию технического обслуживания; склад. В состав ООО «ВВС» входит пять отделов, имеющих руководителя отдела, менеджеров и рядовых сотрудников. Выделяют следующие виды отделов: отдел кадров, автосалон, станция технического обслуживания, склад, бухгалтерия.

Анализ системы управления персоналом позволил сделать следующие выводы. Согласно штатному расписанию на предприятии осуществляют трудовую деятельность 22 человека, включая управленческий персонал (шесть человек) и оперативно-рабочий персонал (16 человек).

Анализ возрастной структуры персонала ООО «ВВС» позволяет утверждать, что большая часть персонала (64%) люди молодого возраста, то есть их возраст не превышают 30 лет, 31% персонала в возрасте от 30 до 45 лет и 9% в возрасте старше 45 лет. Анализ образовательной структуры персонала ООО «ВВС» показал, что все руководители предприятия имеют высшее образование. Среди производственного персонала 50% также имеют высшее образование, 38% имеют среднее профессиональное образование, 12% - среднее образование.

Определение потребности в кадрах на предприятии осуществляется отделом кадров в соответствии с программой технического развития ООО «ВВС».

Было проведено исследование по выявлению уровня мотивации сотрудников ООО «ВВС», также были проведены анкетирование с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников организации, анализ потребностей персонала, для того чтобы в

дальнейшем выработать предложения по совершенствованию системы управления мотивацией.

Оценка эффективности форм и методов мотивации в ООО «ВВС» показала, что для большинства работников ООО «ВВС» наиболее значимыми являются условия труда, финансовое вознаграждение и хорошее состояние рабочего оборудования. После введения новой мотивационной политики предполагается увеличение производительности труда рабочих, что, естественно, приведет к максимизации прибыли организации.

В целях улучшения системы мотивации ООО «ВВС» предлагается проведение следующих мероприятий:

- повышение реальной заработной платы ежегодно;
- осуществление разовых выплат – бонусов;
- организация дополнительных выплат (подарки, субсидирование деловых расходов);
- выделение средств на образование сотрудников ООО «ВВС»;
- внедрение программ медицинского обслуживания;
- организация страхования жизни;
- проведение мероприятий по командообразованию;
- проведение периодического анкетирования на предмет изучения удовлетворенности потребностей сотрудников ООО «ВВС».

Для улучшения условий труда в ООО «ВВС» предлагается усовершенствовать уровень техническую оснащенность и повышать санитарно-гигиенические условия труда на предприятии.

Разработанные рекомендации по улучшению реализации функции мотивации позволят ООО «ВВС» значительно уменьшить текучесть кадров и обеспечить достаточные условия труда для работников.

В результате внедрения предложенных мероприятий, по экспертным оценкам руководства ООО «ВВС», ожидается увеличение

числа клиентов на 190 человек. Производительность сотрудников предприятия в результате повышения их мотивации и улучшения условий труда возрастет на 2,5 тыс. руб./чел. в год, что подтверждает эффективность и необходимость осуществления разработанных рекомендаций.

Глоссарий

№ п\п	Понятие	Содержание
1	Мотивация	функция управления, направленная на активизацию деятельности людей, и побуждения их эффективно трудится для достижения целей организации. Мотивы, являясь побудительной причиной, заставляющей человека совершать определенные поступки и вести себя определенным образом, предшествуют поступку, действию человека
2	Мотивы	внутренние и внешние движущие силы. Типичными примерами мотивов могут быть карьерный рост, потребность в признании со стороны других людей, ощущение востребованности в общественно полезной работе
3	Материальное стимулирование	
4	Нематериальное стимулирование	вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (грамоты, дипломы), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график)
5	Материальный неденежный вид	вознаграждение за заслуги, имеющие денежное выражение, но выдаваемое работнику в неденежной форме (то есть различные путевки, подарочные сертификаты, продукция компании и т.д.)
6	Потребность	это «нехватка» (нужда) чего-либо, ощущаемая индивидом в определенный промежуток времени
7	Стимул	это внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности сил и объектов
8	Вознаграждение	предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности
9	Индивидуальное премирование	это вознаграждение работника за выполнение его должностных обязанностей, за вклад в реализацию целей компании, который он осуществляет на своем рабочем месте
10	Мотивы удовлетворения	выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса или результата

11	Делегирование полномочий	процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передается на более низкий уровень организационной структуры
12	Материальные стимулы	подразделяются на денежные и неденежные. К первым можно отнести заработную плату, премии, пособии, оплату отпусков, больничных листов. Ко вторым относят путевки, оплату обучения и т.д.
13	Мотивация трудовой деятельности	Создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, когда у человека (работника) появляется потребность самоотверженно трудиться, т.к. для него это единственная возможность достижения своего оптимума в удовлетворении своих потребностей
14	Нематериальные стимулы	престижность труда, внимание к людям, льготный режим трудовой занятости, общественное признание, повседневное общение руководства с сотрудниками в неформальной обстановке, участие работников в управлении, внимательное отношение администрации к производственным и личным проблемам работников, оказании помощи в их решении.
15	Потребность	осознанная нужда в тех или иных материальных, культурных блага, социальных и духовных ценностях

Список литературы

I. Нормативные правовые акты

% Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями) // Информ.-правов. система «Гарант» – Последнее обновление: 05.02.2018 № 8-ФЗ.

II. Монографии, учебные пособия

% Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с.

% Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

% Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р.Веснин. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2015. – 407 с.

% Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 152 с.

% Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити, 2015. – 501 с.

% Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / В.И. Герчиков. – М.: ГУ-ВШЭ, 2015. – 386 с.

% Глызина М.П. Современный менеджмент / М.П. Глызина. – М.: Феникс, 2016. – 350 с.

% Десслер Г. Управление персоналом / Г. Дресслер. – М.: БИНОМ, 2014. – 183 с.

% Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала / Г.А. Дмитриенко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – М.: МАУП, 2017. – 248 с.

% Дружинина И.В. Анализ заработной платы: Учебник для вузов / И.В. Дружинина. – М.: Дашков и К, 2016. – 232 с.

% Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами / Ю.М. Забродин. – М.: Дело, 2017. – 264 с.

% Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – 452 с.

% Кабушкин Н.И. Менеджмент организации / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2016. – 336с.

% Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева. – М.: Проспект, 2017. – 64 с.

% Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: Центр, 2015. – 348с.

% Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова. – М.: Дело, 2017. – 259 с.

% Кондратьев О.В. Мотивация персонала / О.В. Кондратьев – М.: ТЕИС, 2015. – 271 с.

% Кочеткова А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова – М.: ТЕИС, 2017. – 287 с.

% Лукашевич В.В. Мотивация в организации / В.В. Лукашевич. – М.: Экономика, 2015. – 413 с.

% Макгофф К. Искусство управлять / К. Макгофф. – М.: Манн, 2014. – 276 с.

% Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов – М.: Инфра-М, 2016. – 261 с.

% Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М.: Инфра-М, 2018. – 272 с.

% Модели и методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 464 с.

% Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.И.Плешин. – СПб: Питер, 2017. – 218 с.

% Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. – М: Аспект Пресс, 2015. – 359 с.

% Пустынникова Е.В. Менеджмент / Е.В. Пустынникова. – М.: КноРус, 2017. – 320 с.

% Пушкарь А.И. Моделирование процессов управления персоналом предприятия / А.И. Пушкарь – М.: Центр, 2017. – 219 с.

% Раздорожный А.А. Управление организацией / А.А. Раздорожный. – М.: Экзамен, 2018. – 637 с.

% Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт / Н.В. Самоукина – СПб.: Питер, 2017. – 236 с.

% Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 324 с.

% Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. Стаут. – М.: Инфра-М, 2015. – 222 с.

% Тебекин А.В. Менеджмент организации / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2017. – 428 с.

% Тимофеев А.А. Менеджмент персонала / А.А. Тимофеев. – СПб.: Наука, 2018. – 205 с.

III. Научные статьи

35. Абрамова С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2016 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2016. – С. 149-153.

36. Батаршева А. Стимулирование трудовой деятельности /А. Батаршева // Менеджмент в России и за рубежом, 2017, № 5. – С. 15-19.

37. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом / И.А. Большакова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2017. – № 12. – С.113-116.

38. Борисенко В.В. Основные направления совершенствования оплаты и стимулирования труда в новых условиях работы предприятий / В.В. Борисенко // Директор, 2016, № 3. – С.15-18.

39. Воронцова М. Методика изучения мотивационного профиля персонала / М. Воронцова // Психология управления. – 2018. – № 11. – С. 35-39.

40. Гагиев М.М. Стимулирование труда на предприятиях различной формы собственности / М.М. Гагиев // Управление персоналом. – 2017. – № 11. – С. 30-34.

41. Гардеев И.Д. Мотивация и стимулирование персонала / И.Д. Гардеев // Директор, 2017, № 4. – С. 16-19.

42. Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев // Кадровое дело, 2016, № 9. – С. 11-14.

43. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2017. – № 4 (40). – С. 80-83.

44. Лебедев М.А., Ивасенко А.Г. Мотивация как фактор управления персоналом / М.А. Лебедев, А.Г. Ивасенко // Современные наукоемкие технологии. – 2018. – № 7. – С. 164.

45. Макарова А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях / А.О. Макарова // Молодой ученый. – 2017. – № 6. – С. 376-379.

46. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления / Н. Маковская // Управление персоналом. – 2017. – № 3. – С. 82-86

47. Приходько С. Система стимулирования в России / С. Приходько // Управление персоналом. – 2016. – № 1. – С. 34-38.

48. Старкова Е.Ю. Механизм мотивационного потенциала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами // Креативная экономика. – 2017. – № 11 (59). – С. 61-65.

49. Ткач Е.Г. Мотивация, как элемент работы с персоналом / Е.Г. Ткач // Новый университет. – 2017. – № 6. – С. 58-60.

Приложение А

Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования в ООО «Спец ВК»

№ п/п	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Факторы ожидания				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	16	72%	0,72	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	12	55%	0,55	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	19	86%	0,86	Высокая
2	Факторы справедливости				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	9	43%	0,43	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	5	23%	0,23	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	7	32%	0,32	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	10	45%	0,45	Средняя
3	Факторы модели Портера–Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	11	50%	0,50	Средняя
3б	Считаете ли вы себя	20	90%	0,90	Высокая

	способным работником				
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	18	82%	0,82	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознагражд. справедливо по отнош. к результат. вашего труда	5	23%	0,23	Низкая

Приложение Б

Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования в ООО «ВВС»

№ п/п	Содержание вопроса	Кол-во уд. Ответов	Доля уд. Ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Факторы ожидания				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста	15	68%	0,68	Средняя
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат	16	72%	0, 72	Высокая
1в	Какую ценность представляет для вас организация отдыха	16	72%	0,72	Высокая
2	Факторы справедливости				
2а	Известны ли вам случаи похвалы ваших коллег со стороны руководства, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	10	45%	0,45	Средняя
2б	Ваша реакция на более комфортные условия труда работника, который выполняет аналогичную работу в другом подразделении	5	22%	0,22	Низкая
2в	Считаете ли вы справедливым степень вниман. со стороны руков.а за проявлен. вами инициат.	7	32%	0,32	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения	9	41%	0,41	Средняя
3	Факторы модели Портера–Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы	11	50%	0,50	Средняя

	высокие				
3б	Считаете ли вы себя способным работником	20	91%	0,91	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллек. труда на вашем предприятии	18	82%	0,82	Высокая

Продолжение приложения Б

3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда	8	36%	0,36	Низкая

Приложение В

Результат анализа потребностей сотрудников в ООО «Спец ВК»

№ п/п	Потребности	Кол-во ответов «есть», %	Кол-во ответов «нет», %	Кол-во ответов «затрудняюсь ответить», %
1	Высокая заработная плата	96	20	6
2	Хорошее качество рабочего оборудования	93	23	6
3	Хорошие условия труда	85	26	11
4	Гарантия стабильности	79	30	13
5	Социальный пакет	75	40	7
6	Стимулирование инициативы сотрудников	55	55	12
7	Приемлемый график рабочего времени	40	63	19
8	Разнообразие работы	38	50	34
9	Уважение со стороны руководства	33	60	29
10	Благоприятная атмосфера в коллективе	27	76	19
11	Возможность карьерного роста	26	42	54
12	Свободный доступ к необходимой информации	26	67	29

Приложение Г

Программа мотивации персонала в ООО «Спец ВК» на 2023-2024 года

Наименование мотивации	Содержание	Ответственный	Время	Эффективность
1	2	3	4	5
Материальная мотивация				
% Повышение реальной заработной платы	Обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом, введения компенсационных выплат, индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.	директор гл. бухгалтер	Один раз в год - с января	Снижение текучести кадров, за счет обеспечения более высокой степени удовлетворенности сотрудников предприятия своим рабочим местом, своим руководством, своим компенсационным пактом. Следствием этого станет повышение общей производительности труда и, соответственно, рост доходов предприятия.
% Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премии). Это годовой, полугодовой бонус, связанный, как правило, с размером получаемой зарплаты.	директор гл. бухгалтер	декабрь	Стимулирование заинтересованности работников в результатах своего труда и работы всей компании, в результате чего материальное вознаграждение станет более справедливым.
% Планы дополнительных выплат	Подарки фирмы, субсидирование деловых расходов. Покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Это	директор гл. бухгалтер	в течение года	Необходимо для стимулирования и поиска новых партнеров и заключюения большего количества контрактов, что

	косвенные расходы, не облагаемые налогами, и поэтому более привлекательные			приведет к увеличению прибыли компании

Продолжение приложения Г

% Отчисления в пенсионный фонд	Альтернативный государственному, фонд дополнительного пенсионного обеспечения на самом предприятии, так и по договору с каким либо фондом на стороне.	гл. бухгалтер	в течение года	Увеличение пенсионных накоплений, что в последующем увеличит пенсионные выплаты сотрудникам.
Нематериальная мотивации				
1.Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование (первое высшее) на стороне).	директор гл. бухгалтер	2 раза в год– февраль, июль	Позволит сформировать штат сотрудников ориентированных на деятельность компании, что снизит текучесть кадров на предприятии
2.Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). Оплата получения дополнительного образования, организация обучения.	ген. директор начальник отдела кадров гл. бухгалтер	сентябрь	Повышение квалификации сотрудников приведет к повышению качества производимой рекламной продукции, тем самым увеличит конкурентоспособность на рынке
3.Программы медицинского обслуживания и медицинского страхования	Выделение средств на эти цели, в том числе на дополнительное медицинское обеспечение, путем заключение договоров со страховыми организациями.	начальник отдела кадров гл. бухгалтер	В течении года	Проведение ежегодной диспансеризации сотрудников позволит снизить риски связанные с выплатой больничных сотрудникам, а также снизит риски с простоем и снижением производительности продукции
4.Программы, связанные воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей, в том числе на	начальник отдела кадров гл. бухгалтер	Июнь-август	Организация летнего детского отдыха снизит количество внеплановых отпусков сотрудников в летние месяцы,

	организацию летнего отдыха детей сотрудников.			что косвенным образом снизит текучесть кадров
5.Страхование жизни	Страхование жизни работника за счет средств компании. За счет дополнительных средств, при несчастном случае выплачивается определенная сумма;	начальник отдела кадров гл. бухгалтер	В течении года	Обеспечит снижение рисков предприятия в случае наступления страхового случая, а сотруднику даст гарантию на дополнительные выплаты со стороны страх. компаний