**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 4 |
|  Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала организации | 7 |
| 1.1. Понятие и сущность мотивации персонала организации | 7 |
| 1.2. Основные теории мотивации | 15 |
| 1.3. Современные технологии мотивации персонала организации | 19 |
| Выводы по главе 1 | 26 |
| Глава 2. Анализ технологий мотивации персонала ООО «Секвоя» | 28 |
| 2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Секвоя» | 28 |
| 2.2. Оценка управления персоналом организации | 35 |
| 2.3.Анализ применяемых технологий мотивации персонала ООО «Секвоя» | 45 |
| Выводы по главе 2 | 52 |
| Глава 3. Рекомендации по совершенствованию технологий мотивации персонала ООО «Секвоя» | 53 |
| 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию технологий мотивации персонала организации | 53 |
| 3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий | 57 |
| Выводы по главе 3 | 64 |
| Заключение | 65 |
| Список использованных источников | 68 |
| Приложения | 71 |

**ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшнем этапе развития экономики персонал можно рассматривать как движущую производительную силу, потенциал предприятия. Произошло изменение парадигмы управления персоналом и взгляд на роль работника на производстве. Если раньше персонал рассматривался как расходы, то сейчас — как ресурс и объект инвестирования. Со сменой роли персонала в деятельности предприятия изменяется роль и функции мотивации труда, а также управления мотивацией персонала. Но в основе системы мотивации остаются потребности персонала, удовлетворение которых является одной из системообразующих функций предприятия.

Актуальные проблемы управления персоналом, как трудовым ресурсом, напрямую связаны с применением технологий мотивации профессиональной деятельности. Без сомнения можно отметить, что в системе менеджмента все большее значение приобретают исследования, посвященные личности и интересам сотрудника, ее психологической структуры, критериям мотивации и т.д.

Мотивационная сфера функционирования любого субъекта хозяйствования выступает одним из важнейших, и в какой-то мере даже решающих элементов как гарантия формирования хорошего климата в организации и его стабильное финансовое состояние. В соответствии с этим проблема изучения возможных технологий мотивации на предприятии является актуальным на современном этапе вопросом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию технологий мотивации персонала современной компании.

Для достижения цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить понятие и сущность мотивации персонала организации;

- рассмотреть основные теории мотиваций;

- изучить современные технологии мотивации персонала организации;

- оценить управление персоналом ООО «Секвоя»;

- провести анализ применяемых ООО «Секвоя» технологий мотивации персонала;

- разработать рекомендации по совершенствованию технологий мотивации персонала организации;

- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования в работе выступает ООО «Секвоя».

Предметом исследования в работе выступает система мотивации персонала.

Методической базой исследования явились следующие общенаучные методы: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, метод сравнительного анализа, а также методы социологических исследований: метод наблюдения, анкетирования.

Теоретической базой работы являются труды отечественных и зарубежных ученых области менеджмента, управления персоналом, а также технологий мотивации персонала таких авторов, как Багдасарьяна И.С., Дудкиной Г.В., Багировой И.Х., Гришиной В.А.,  Друкера П. Ф., Зайцевой О. А., Захарова А.Н., Карповой Е.А., Кокорева В. П., Комарова Е.И., Масловой В.М., Мартыненко Н. М., Незоренко Т.К., Одегова Ю.Г., Руденко Г.Г, Уткина Э. А. и др.

Информационной базой работы послужили ООО «Секвоя», такие как устав, отчёты, статистические сведения, организационная структура и другая документация. А также материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий и сайтов интернет.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что реализация разработанных рекомендаций по совершенствованию технологий мотивации персонала позволит ООО «Севоя» устранить имеющиеся недостатки в системе мотивации персонала, снизить текучесть кадров, а так же повысить уровень производительности труда персонала.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Первая глава направлена на теоретическое изучение системы мотивации персонала и всех ее составляющих, существующих теорий мотивации, а так же применяемых в настоящее время технологий. Во второй главе проводится анализ технологий мотивации персонала ООО «Секвоя», оценивается система управления персоналом организации. Третья глава посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию технологий мотивации персонала ООО «Секвоя» и оценке их эффективности.

**Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала организации**

**1.1. Понятие и сущность мотивации персонала организации**

Эволюция формирования научных взглядов на мотивацию труда происходила в тесной диалектической взаимосвязи с развитием общественного производства, повышением качества рабочей силы, улучшением благосостояния людей, имеющимися общественными условиями, потребностями, культурой, религией. Проведенное исследование показало, что в литературе существует большое количество определений мотивации, которые раскрывают ее сущность с разных сторон.

При этом все определения мотивации труда можно разделить на две группы. С одной стороны, этим понятием отражается мотивационная система одного работника или коллектива. С другой стороны, с помощью данного понятия обозначают процесс мотивации труда персонала, группы, коллектива, то есть процесс формирования, закрепления и действия тех или других мотивов.

Таким образом, мы рассматриваем мотивацию как комплексную систему внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации[[1]](#footnote-1).

Сущность мотивации реализуется через присущие ей функции:

– объяснительно-обосновательную, которая аргументирует целесообразность поведения субъекта;

– регулятивную, которая блокирует одни действия и позволяет другие;

– коммуникативную, которая объясняет и прогнозирует общение в сфере труда;

– социализации (путем осознания своей социальной роли в микро- и макросреде трудового коллектива);

– корректирующую как механизм уточнения старых и формирования новых идеалов, норм, ценностных ориентаций.

Исследование понятия «мотивация персонала» приведено в таблице 1.1.

**Таблица 1.1**

**Анализ понятия «мотивация персонала**»

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Определение** |
| Карпова Е.А. | Сложный конструкт, отражающий совокупность психологических причин активного трудового поведения работника |
| Гришина В.А. | Совокупность движущих сил, побуждающих человека к направленной деятельности, ориентированной на достижение поставленной цели руководства предприятия в области качества |
| Комаров Е.И. | Создание системы мотивов, которые воздействуют на персонал, направляя его активность на достижение целей предприятия |
| Шмаков А.Г. Топоркова А.В. | Стремление работником удовлетворить свои потребности в конкретных благах; процесс, стимулирующий деятельность, направленный на достижение общих целей организации |
| Кредисов А.И., Панченко Е.Г. | Процесс побуждения к целенаправленным действиям |
| Маслова В.М. | Внешнее воздействие на трудовое поведение человека, направленное как на достижение личных, так и групповых и общественных целей |
| Багирова И.А. | Процесс побуждения индивидуума сохранить рабочее место и создать условия более качественной и эффективной работы, посредством удовлетворения материальных и нематериальных потребностей |
| Соломанидина Т.О. | Создание условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, так как это удовлетворит впоследствии его потребности |
| Уфимцев В.В. Мезенцев Е.М. | Система внешних условий, направленных на побуждение работников к активной трудовой деятельности |
| Чалых Д.А. | Процесс стимулирования деятельности работника, направленный на достижение цели предприятия, за счёт продуктивного выполнения поставленных перед работником задач |

На основе проведенного исследования можно сформулировать такие требования относительно понятия «мотивация персонала»:

– присутствие признаков системности и элементов понятийно-терминологического аппарата;

– отражение сущности рассматриваемого явления, которое вытекает из объективного исторического и логического анализа развития самого предмета;

– простота и полнота, то есть мотивация всех носителей интересов на предприятии;

– наличие экономической и неэкономической составляющих;

– обеспечение соответствующего вознаграждения за улучшение как количественных, так и качественных результатов труда для успешного достижения целей предприятия;

– тесная связь размера вознаграждения с результатами труда конкретного работника, подразделения, в котором он работает, и всего предприятия в целом;

– согласование интересов всех групп их носителей на предприятии;

– создание условий относительно защиты здоровья, безопасности труда, социальных гарантий персоналу;

– обеспечение возможности профессионального и карьерного роста, реализации способностей работников, учебы, повышения квалификации, опыта работы персонала[[2]](#footnote-2).

Соблюдение перечисленных требований построения системы мотивации персонала позволит обеспечивать динамическое равновесие между результатами труда и вознаграждением, между потребностями разных групп носителей интересов на предприятии.

Для дальнейшего рассмотрения теоретических основ мотивации необходимо привести определение понятий неотрывно связанных с мотивацией.

Трудовая мотивация - процесс побуждения работника к эффективному труду, в котором формируется трудовое поведение индивида, работника в соответствии с целями его работы, особенностями и условиями труда в организации[[3]](#footnote-3).

Первый уровень мотивации – удовлетворение базовых потребностей (потребность в работе, стабильности, минимально необходимых условиях труда). Только после достижения данного уровня можно говорить о мотивации к более эффективному труду. Второй уровень – непосредственная мотивация к более эффективному труду, достигаемая с помощью материальных и нематериальных факторов мотивации.

Значимость применяемых факторов мотивации стимулирует работника к действию, в результате которого ожидается получение дополнительных бонусов. В случае удовлетворённости полученным вознаграждением и затратами на его достижение работник мотивируется на повышение эффективности своей деятельности.

Материальные стимулы – это наиболее важное средство воздействия на мотивацию работников, обладающее значительным потенциалом в ее повышении. В материальном стимулировании основное значение имеет заработная плата. [[4]](#footnote-4).

Потребность — ощущение отсутствия чего-либо (нехватка), необходимого для поддержания нормальной жизнедеятельности. Ниже представлена упрощенная модель мотивации через потребности (рисунок 1.1.).



**Рисунок 1.1. Упрощенная модель мотивации через потребности**

В свою очередь, стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул - побуждение, воздействие, способствующие тому, чтобы объекты вели себя желаемым образом, к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование. Стимулирование предполагает создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или коллектив к действиям, соответствующим стоящим целям[[5]](#footnote-5).

Механизм мотивации воздействует на поведение человека, делая его поведение более целенаправленным и целью выступает потребность к устранению нужды человека, которую он испытывает. Таким образом, достижение поставленной цели направлено на установление физиологического и психологического равновесия.

На практике чаще всего отдельно выделяют материальную и нематериальную мотивацию кадров.

Материальная мотивация – комплекс экономических форм и методов стимулирования сотрудников, основанный на использовании материальной заинтересованности работника.

Нематериальная мотивация – это мотивация, характерными формами которой являются вознаграждения, ценность которых не определяется денежным эквивалентом.

Управление процессами мотивирования представляют в своем комплексе ценность знаний, и поможет привести к эффективной управляемости этими процессами в зависимости от избранной цели организации.

При выборе вида мотивации следует определить содержание работы, принципы управления в компании, а также сложившиеся традиции и корпоративную культуру организации.

Выделяются три типа мотивирования сотрудников: ориентированность на содержательную значимость деятельности труда, ориентированность на оплату труда и иные материальные ценности, сбалансированность разных ценностей.

Кроме положительной мотивации существует и отрицательная мотивация, при выборе границ действия которой, следует знать несколько ключевых позиций:

1. Позитивное подкрепление оказывает более продуктивное влияние, нежели негативное. Когда одна из моделей поведения блокируется негативным опытом, у человека на выбор остается еще огромное количество моделей. Однако в случае с позитивным подкреплением, человек будет стремиться повторить именно ту ситуацию, которая привела к хорошим последствиям.

2. Негативные мысли вредят здоровью человека. Это научно доказанный факт. Более того, негатив вредит не только тому, на ком его проявляют, а также тому, кто его проявляет (начальник, менеджер и т.д.).

3. Негативная мотивация, применяемая в длительном периоде, приводит к синдрому профессионального выгорания, когда человек становится с апатией относиться к рабочему процессу, к проявлению инициативы и так далее. Соответственно с полной самоотдачей такой человек работать не будет.

Таким образом, система мотивации персонала в компании представляет собой комплекс мероприятий, которые стимулируют персонал не только к выполнению обязанностей, которые закреплены за сотрудником и предусмотрена оплата труда, но прежде всего к особой ответственности и активности сотрудников работать именно в этой организации, нацеленных на получение исключительно положительных финансовых результатов своей работы, к лояльному отношению со стороны непосредственного руководства.

В общем виде мотивационный процесс представляет собой выбор руководством предприятия наиболее важных потребностей работника и его стремлений, являющихся мотивом, которые в последующем будут способны повлиять на эффективный ход деятельности предприятия. Соответственно, мотив представляет собой движущую человеком силу, которая побуждает его выполнять те или иные действия, в данном случае направленные на достижение поставленной цели.

Рассматривая в контексте определения мотивации к труду, обозначим основные её разновидности в таблице 1.2.

**Таблица 1.2.**

**Виды мотивации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Мотив** | **Характеристика** |
| Стадность | Желание работать в коллективе |
| Самоутверждение | Демонстрация и подтверждение высокого уровня квалификации |
| Самостоятельность | Желание самостоятельно осуществлять деятельность, имея новые решения к её осуществлению |
| Стабильность | Потребность работать в стабильных условиях труда и оплаты |
| Инновационность | Приобретение новых знаний, навыков и умений |
| Справедливость | Справедливость в распределении трудовых обязанностей, заработной платы, рабочего времени и отдыха |
| Состязательность | Основа организации соревнования персонала с учётом ряда признаков, например, дифференциация соревнующихся по группам, одинаковая система показателей измерения результатов соревнования и др. |

Мотивы по своей природе не могут быть постоянными и неизменными. Ими руководствуют либо эмоции работника, либо так называемое мотивационное ядро, содержательная структура которого напрямую зависит от существующей ситуации (специализация работника, его квалификация, занимаемая должность, место работы, постоянство в выполнении функций, наличие конфликтов на рабочем месте, и другие).

Стимулами могут выступать: принуждения, материальные и нематериальное поощрения, которые, в свою очередь, подразделяются на подвиды. В данном контексте потребность выступает центром мотивационного ядра являясь при этом источником активной деятельности.

Управление мотивацией труда в России на современном этапе осложняется такими основными факторами:

– неочевидность мотивов поведения работника, то есть невозможность быстрого выявления движущих мотивов его деятельности;

– изменяемость мотивационного процесса на основании постоянного

изменения потребностей работника;

– разногласия мотивационных структур персонала, что делает управление мотивацией слабо прогнозируемым;

– наличие разнообразных способов удовлетворения потребностей;

– трудности оценивания уровня мотивации труда персонала[[6]](#footnote-6).

Таким образом, большинство этих недостатков можно преодолеть с помощью построения системы управления мотивацией труда на предприятии, в основе которой лежит система определенных измерителей.

Общая цель измерения уровня мотивации труда заключается в его оценке, контроле и управлении для достижения предприятием поставленной цели. Оценивая уровень мотивации труда, можно получить картину скрытых изменений и предусмотреть возможные проблемы или кризис на предприятии, а также определить влияние организационных изменений на мотивацию.

**1.2. Основные теории мотивации**

А. Маслоу в своей теории потребностей выделил пять основных групп потребностей, а именно – физиологические, социальные, духовные, потребность в безопасности, в оценке. При этом человеческие потребности делятся на первичные, связанные с жизнедеятельностью и жизнеобеспечением, и вторичные, являющиеся сопутствующими, то есть организационно-социальными.

Сегодня считается, что успешный руководитель должен в обязательном порядке изучать потребности своих подчинённых, так как только через такие глубокие знания своего персонала можно достичь желаемого вектора успеха. Однако подчеркнём, что это лишь считается, на практике же это происходит крайне редко.

Как отмечают В.В. Сизикова и О.А. Аникеева¸ способность обеспечить возможности индивида посредством реализации своего потенциала (который также выступает как потребность), является достаточно важным аспектом эффективного функцион6ирования персонала туристско-рекреационного предприятия[[7]](#footnote-7).

Мотивация и потребности являются глубоко связанными между собой направлениями эффективной деятельности предприятия, о чём свидетельствуют (с исторической точки зрения своего поэтапного развития) основные концепции теорий мотивации.

Дуглас Мак-Грегор был преверженцем поведенческой теории. Главная задача сторонников этой теории – анализировать движущие мотивы в поведении работника и его взаимодействие с другими людьми в организации. Мак-Грегор выдвинул специфическую формулировку о сущности человека – теория «Х» – теория «Y».

Для эффективного управления мотивацией необходимо применять и комбинировать различные по своему подходу и содержанию существующие теории мотивации.

Наибольшее распространение получили такие теории мотивации как, теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, «существования, родственности и роста» К. Альдерфера, «двух факторов»

Ф. Герцберга, «приобретенных потребностей» Д. МакКлелланда, «подкрепления» Б. Скиннера, «ожиданий» В. Врума, «справедливости» С. Адамса и «постановки целей» Э. Локке. Широкую известность получили «теория человеческих отношений» Э. Мэйо, «теория X и У» Д. МакГрегора, «теория Z» У. Оучи.

Все существующие теории мотивации приведены в таблице 1.3.

**Таблица 1.3.**

**Теории мотивации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Теория** | **Авторы** | **Основные концепции** |
| Классическая | Фредерик В. Тейлор | Человек будет в значительной мере заинтересован в труде, если его материальное вознаграждение будет тесно связано с результатами труда |
| Теория потребностей | Абрахам Х. Маслоу | Когда основные физиологические потребности удовлетворены, потребности только высшего порядка становятся доминирующими и должны быть учтены при мотивации поступков |
| Теория человеческих отношений | Ренсис Ликерт | Руководитель является ключевым фактором мотивации. Он должен дать почувствовать работнику, что тот является членом коллектива и занимает в нем важное место |
| Теория предоставления преимуществ (ожиданий) | Виктор Вруум | Мотивация работника зависит от того, что он ожидает получить в качестве вознаграждения за его высококачественную работу |
| Фактор «Z» | Фредерик Херцберг | Факторы условий труда могут вызывать у работника чувство неудовлетворённости, но они не являются главными мотивирующими факторами |
| Теория «X» и «Y» | Дуглас Мак Грегор | Теория «X»: некоторые индивидуумы не любят работать и будут лениться, как только выпадет возможность. Эти люди могут работать только под пристальным наблюдением.Теория «Y»: люди, которые самомотивируют свои потребности и находят внутреннее удовлетворение от проделанной работы |
| Теория постановки целей | Эдвин А. Локс | Сознательные потребности личности определяют её действия. Цель влияет на приложенные усилия |
| Теория потребности достижения | Дэвид У. Мак- Клеланд | Установленный порядок вознаграждения и его ожидание за хорошую работу усиливают мотивацию и качество работы |

В 20-е и последующие годы 20-го столетия в западной психологии управления появляются теории мотивации, относящиеся только к человеку (К. Левин, Г. Оллпорт и др.). Здесь, наряду с органическими, выделены вторичные (психогенные) потребности, возникающие в результате обучения и воспитания (Г. Мюррей). К ним отнесены потребность в достижении успеха, потребность в независимости и противодействии, в уважении и защите, в доминировании и привлечении внимания, потребность в избегании неудач и вредных воздействий и т.д. Свою классификацию потребностей дал и А. Маслоу. В основе данной теории лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп: физиологические потребности, потребности в безопасности и социальной защищенности, потребности в общении с людьми, потребности в уважении и самовыражении.

В связи с совершенствованием управления и развитием экономических отношений, важная роль в изучении теории мотивации отводится более высоким потребностям. Одним из представителей, рассматриваемых, эту теорию являлся Дэвид Мак Клелланд. По его утверждению все потребности высшего уровня сводятся к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. В данном случае успех рассматривается не как похвала или признание, а как готовность участвовать в принятии сложных заданий, нести ответственность за принятые решения, как личные достижения в результате деятельности[[8]](#footnote-8).

В связи с появлением необходимости выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека, появилась теория мотивации Фредерика Герцберга.

Психолог создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Согласно теории мотивации Ф. Герцберга, наличие мотивационных факторов значительно стимулирует результативность труда, но при удовлетворении потребностей это влияние исчезает. Вместе с тем, неудовлетворение этих потребностей не является демотивирующим фактором. Наступает период нейтральности, безразличного отношения работника к стимулу, мотивация исчезает, потому что удовлетворяется нужда, которая не воспроизводится.

Согласно теории ожиданий В. Врума, не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений.

Теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера соединяет в себе элементы теории ожидания, и теории справедливости. Суть ее в заключается том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда.

В результате обобщения и анализа всех представленных теорий, а именно их концепций, необходимо подчеркнуть, что важнейшей составляющей всех возможных технологий мотиваций является ее связи и взаимозависимость с уровнем человеческих потребностей, которая состоит в удовлетворении их, и, соответственно, достижение требуемого результата. Соответственно, главными функциями мотивации выступают побуждение к деятельности, направление сотрудника на конкретный вид деятельности, и конечно же – возможность контролировать его работу.

**1.3. Современные технологии мотивации персонала организации**

Среди направлений развития современного управления человеческими ресурсами мотивация труда занимает одну из ключевых позиций.

Работы, посвященные изучению мотивации, позволяют прийти к выводу, что, с одной стороны, мотивация труда обусловлена имеющимися у человека потребностями, а, с другой стороны, может рассматриваться как качественное изменение устремлений для достижения обоюдных выгод работника и организации с позиции создания условий труда и требований к его эффективности. Способы и методы воздействия на человека с целью мотивации его на достижение необходимых параметров в трудовой деятельности консолидируют в себе технологии мотивации труда персонала.

Одним из самых продуктивных способов добиться эффективной профессиональной деятельности человека является понимание работодателем его мотивации. Зная, какие мотивы лежат в основе действий персонала, что их побуждает к действиям, работодатель может попытаться разработать определённую систему стимулирования.

Как правило, для формирования такой системы необходимо понимать, что вызывает те или иные мотивы у человека, как эти мотивы могут повлиять на принятие человеком решения в пользу деятельности организации, или же, как данные мотивы могут быть приведены в действие.

Одним из самых главных навыков, которыми должен владеть менеджер или работодатель – способы воздействия на мотивацию человека. На данный момент существует множество способов данного воздействия, причем диапазон этих способ постоянно растет[[9]](#footnote-9).

Также необходимо учитывать, что фактор, который успешно мотивирует конкретного человека к интенсивному и успешному труду, может через некоторое время способствовать снижению трудовой активности того же самого человека. Данный феномен является следствием того, что никто не может точно утверждать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он станет стимулирующим к действиям, не говоря уже о том, почему он срабатывает в какой-либо мере[[10]](#footnote-10).

Для того чтобы построить определённый мотивационный механизм в организации необходимо учитывать особенности персонала, работающего в данной организации и включающие в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации.

Механизм мотиваций должен также учитывать существующую систему управления человеческими ресурсами, внешние и внутренние факторы, влияющие на организацию, а также сложившуюся корпоративную культуру. Методы стимулирования производительности персонала в том или ином виде

применяются практически на каждом предприятии, что связано с основной целью предприятия, а именно максимизацией прибыли или же увеличением социального эффекта, в случае с бюджетными организациями. Однако вся мотивационная политика зависит от общих установок руководства в отношении коллектива сотрудников. Если предприниматель или руководитель заинтересован в создании лояльного коллектива, то он, безусловно, будет уделять внимание вопросам мотивации работников, а именно разрабатывать какие-либо действенные системы стимулирования.

В данном случае, при разработке действенной системы стимулирования продуктивного труда на предприятии, руководителю необходимо будет опираться на знания, которые были накоплены им в сфере управления персоналом. В том случае, когда предприниматель или руководитель занимают стороннюю позицию наблюдателя, а именно позицию, когда сотрудник предназначен самому себе и в случае неудовлетворенности качеством условий работы может уволиться, то можно утверждать, что в данном случае работоспособный и лояльный коллектив не будет сформирован, и персонал будет испытывать неудовлетворенность работой.

При рассмотрении деятельности мотивационной системы необходимо учитывать существенные условия деятельности предприятия, в число которых входит: специфика содержания деятельности, уровень конкуренции на данном сегменте рынка, принятая фирмой конкурентная стратегия, а также этап жизненного цикла предприятия[[11]](#footnote-11).

Вследствие чего, политика мотиваций, например на зрелом предприятии со сложившимся коллективом, может использовать более сложные системы стимулирования с опорой на методы коллективного поощрения. Иная политика мотивации будет применяться в случае стартового предприятия, которое вынуждено решать задачу закрепления кадров, вследствие чего использовать системы индивидуальных поощрений.[[12]](#footnote-12)

Важным аспектом мотивации персонала является влиянии данной системы на трудовой коллектив в форме каких-либо побудительных мотивов к эффективному и продуктивному труду, в форме общественного воздействия, а также в форме коллективных и поощрительных мер.

Данные формы воздействия стимулируют активность персонала, повышают эффективность всей системы управления предприятием или организацией.

В настоящее время технологии мотивации персонала рассматриваются с позиции двух подходов - традиционного (или функционального), и современного (либо личностно-ориентированного), который характерен для экономики знаний человека, его способности и готовности к взаимодействию, как высшего этапа развития постиндустриального и инновационного типа экономики. В то же время, необходимо понимать, что технологии мотивации труда реализуются в актуальных социально-экономических условиях внешнего окружения организации[[13]](#footnote-13).

Таким образом, современный подход мотивации труда персонала реализуется в условиях изменений кадровой политики, т.е. внедрения профессиональных стандартов, следовательно, необходимо учитывать отраслевую принадлежность организации.

При выборе технологии мотивации труда в современных социально-экономических условиях необходимо учитывать, как научные достижения в области кадрового менеджмента, так и факторы внешней и внутренней среды организации.

Применение определенной технологии позволяет получать прогнозируемый результат. В данном контексте результат побуждения к эффективной трудовой деятельности. Однако, учитывая тот факт, что мотивация является сложным психофизиологическим феноменом в процессе организации, определении направленности и устойчивости активной деятельности человека, можно с уверенностью говорить о том, что отдельно взятая технология мотивации труда не включают в себя весь комплекс и многогранность позиций управления. Поэтому необходимо не только определять технологию мотивации труда, а и оценивать ее эффективность с позиции достижения целей сотрудников через удовлетворение потребностей и целей организации через удовлетворение требований к результатам трудовой деятельности. Если компания сможет помочь сотруднику реализовать его цели, то она получит самого эффективного сотрудника.

Определяя степень влияния компании на удовлетворенность трудом сотрудников, а также их удовлетворенность в принадлежности к определенному статусу, можно сделать вывод, что необходимо оценивать эффективность технологий мотивации труда. Обоснование данной позиции содержится в трудах отечественных ученых. Затраты на побуждение сотрудников к активности качественного преобразования организационных процессов оправданы тогда, когда повышается удовлетворенность условиями труда. Именно в таком случае, достигается взаимная удовлетворенность организации и специалиста.

Основа системы технологий управления мотивацией состоит в реализации управленческого воздействия. В зависимости от характера влияния на поведение людей все воздействия можно условно подразделить на 2 группы:

- первая группа – конкретизирует пассивные воздействия, непосредственно не влияющие на работников, а созданные в виде факторов, регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.);

 - вторая группа – определяет активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом[[14]](#footnote-14).

Экономические технологии мотивации заключаются в том, что люди по результатам их реализации получают определенные выгоды (прямые или косвенные), которые направлены на удовлетворение их нужд и повышение благосостояния.

Формами прямой экономической мотивации являются:

- основная оплата труда (как денежное выражение размера стоимости рабочей силы);

- дополнительная оплата труда (как дополнение за сложность и уровень квалификации выполняемых работ, за совмещение профессией, а так же выполнение работы сверх установленной нормы и т.д.);

- вознаграждение (как денежное выражение индивидуального вклада каждого сотрудника в финальный результат организации или же особые заслуги работника при выполнении определенного задания в более короткие сроки);

- премия (как денежное выражение вклада каждого работника за вклад, внесенный в возможность получения организацией положительных результатов, то есть прибыли);

- различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

Косвенная экономическая мотивация включает в себя:

- предоставление в пользование служебного автомобиля;

- пользование социальными учреждениями организации;

- пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;

- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д

К организационным методам мотивации следует отнести:

- мотивацию, вызванную постановкой интересных для работника целей;

- мотивацию, вызванную перспективой предоставления разнообразной и социально значимой работы с открывающимися возможностями карьерного роста, а так же работы, выполнение которой способно демонстрировать ответственность работника и его самостоятельно принимаемые решения;

- мотивацию, вызванную интересом сотрудника к причастию в делах фирмы посредством предоставления право голоса при принятии решения, привлечение работника к процессу коллективного обсуждения, а так же делегирование наиболее важных вопросов.[[15]](#footnote-15)

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

- создание условий, в которых сотрудники смогут ощущать профессиональную гордость за причастность к выполнению определенного поручения (работы), личную ответственность за полученный результат;

- возможность для каждого реализовать на рабочем месте свои способности, показать свои силы и результаты своей деятельности.

Таким образом, можно констатировать, что современные технологии мотивации персонала включают в себя работу по двум основным направлениям:

1) обеспечение оптимальных условий трудовой деятельности (формирование и поддержание организационной культуры, организация рабочего места, возможность профессионального роста и личностного развития сотрудника, социально-психологический климат в коллективе, принадлежность к профессии или конкретной фирме и т.д.);

2) организации методов прямого воздействия на организационное поведение работников (различные виды материального и нематериального стимулирования персонала).

**Выводы по главе 1**

На современном этапе развития общества такая сфера деятельности, как управление персоналом становится необходимой частью любой управленческой деятельности.

Мотивация персонала является одной из составных частей системы управления персоналом. Она играет важную роль, способствуя положительному климату в коллективе, подталкивает персонал к саморазвитию и стимулирует его профессиональную деятельность. Поэтому, необходимо уделять много внимания этому аспекту управления человеческими ресурсами на предприятии.

Анализ существующих подходов к определению мотивации позволил выработать собственное видение данного понятия: мотивация представляет собой комплекс условий, оказывающих прямое или косвенное воздействие на работника с целью побуждения его к активной трудовой деятельности.

Существуют различные теории мотивации, каждая из которых представлена определенной концепцией, основанной на потребностях и побуждениях работника.

Анализ всех представленных теорий показал, что основополагающим в мотивации является её неразрывность и взаимозависимость с человеческими потребностями, которая заключается в их удовлетворении и, как следствие, получении требуемого результата.

**Глава 2. Анализ технологий мотивации персонала ООО «Секвоя»**

**2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Секвоя»**

Компания Rendez-vous или в русской транскрипции «Рандеву», была зарегистрирована в России, в 2000 году как ООО «Секвоя». Первый мультибрендовый обувной магазин Rendez-vous был открыт в ГУМе. Остальные магазины обуви «Рандеву» также были открыты в Москве. Обувь, предлагаемая в «Рандеву», относится к обуви класса «средний» и «средний плюс». Каждая коллекция обуви Rendez-vous включает в себя более 40 марок. Об обуви сети «Рандеву» можно судить по брендам, обувь которой представлена в её магазинах: Kenzo, Marc Jacobs, Jean Paul Gaultier-GFFerre, Christian Lacroix, Free Lance, Accessoire, Givenchy и другие.

Организационная структура каждого магазина данной сети приведена рисунке 2.1.

Директор

Зам. директора

Коммерческий отдел

Административный отдел

Бухгалтер

Склад

Работники склада

Отдел продаж

Торговый агент

Администратор зала

Зав. складом

Обслуживающий персонал

Продавец-консультант

Продавец-кассир

**Рисунок 2.1. Организационная структура магазина «Рандеву»**

Как показывает рисунок 2.1, управляет данным субъектом директор, которому подчинены заместитель директора и административный отдел. В состав административного отдела входит торговый агент, в обязанности которого входят:

- поддержание и расширение клиентской базы;

- заключение договоров с поставщиками;

- контроль кредиторской задолженности;

- мерчендайзинг;

- презентация товаров и услуг.

В состав обслуживающего персонала входят уборщики помещений (торгового зала, склада и административного помещения). Курированием отдела продаж и склада занимается заместитель директора. Отдел продаж включает сотрудников, непосредственно работающих с клиентами: администратор зала – 1 человек; продавец кассир – 2 человека; продавец-консультант – 4 человека.

Складом управляет заведующий складом, а который координирует работу сотрудников склада. Стоит отметить, что в организации отсутствует централизованная бухгалтерия и данный участок представлен одним бухгалтером.

Проанализируем финансовое состояние и финансовые результаты ООО «Секвоя» за период с 2014 по 2016 год.

**Таблица 2.1.**

 **Анализ динамики актива ООО «Секвоя», тыс. руб[[16]](#footnote-16)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2014 год** | **2015 год** | **2016 год** | **Темп прироста,%** |
| **в 2015 г.** | **в 2016 г.** |
| 1. Внеоборотные активы | 274455 | 272714 | 221680 | -0,63 | -18,71 |
| Нематериальные активы | 21 | 17 | 14 | -19,05 | -17,65 |
| Результаты исследований и разработок |   |   |   |   |   |
| Нематериальные поисковые активы |   |   |   |   |   |
| Материальные поисковые активы |   |   |   |   |   |
| Основные средства | 224229 | 222619 | 221588 | -0,72 | -0,46 |
| Доходные вложения в материальные ценности |   |   |   |   |   |
| Финансовые вложения | 50205 | 50078 | 78 | -0,25 | -99,84 |
| Отложенные налоговые активы |   |   |   |   |   |
| Прочие внеоборотные активы |   |   |   |   |   |
| 2. Оборотные активы | 505729 | 675534 | 1025036 | 33,58 | 51,74 |
| Запасы | 72745 | 77637 | 80181 | 6,72 | 3,28 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 234 |   |   | -100,00 |   |
| Дебиторская задолженность | 121795 | 230673 | 632248 | 89,39 | 174,09 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 300000 | 349620 | 300000 | 16,54 | -14,19 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 9268 | 16355 | 11155 | 76,47 | -31,79 |
| Прочие оборотные активы | 1687 | 1249 | 1452 | -25,96 | 16,25 |
| Всего активы | 780184 | 948248 | 1246716 | 21,54 | 31,48 |

**Рисунок 2.2. – Динамика внеоборотных и оборотных активов ООО «Секвоя», тыс. руб**

Как показывают данные таблицы 2.1. и рисунка 2.2. общая величина увеличилась за анализируемый период. Увеличение общей величины активов предприятия достигается за счет роста оборотных активов: на 51,73% в 2016 году в сравнении с 2015 годом, на 102,68% в сравнении с 2014 годом.

При этом стоит отметить снижение внеоборотных активов, которые представлены основными средствами. В 2016 году снижение составляет 19,23% в сравнении с 2014 годом, и 18,71% - в отношении 2015 года.

**Таблица 2.2.**

**Анализ динамики пассива ООО «Секвоя», тыс. руб[[17]](#footnote-17)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2014 год** | **2015 год** | **2016 год** | **Темп прироста,%** |
| **в 2015**  | **в 2016**  |
| 3. Капитал и резервы  | 195179 | 199585 | 203912 | 2,26 | 2,17 |
| Уставный капитал  | 1129 | 1129 | 1129 | 0,00 | 0,00 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | -7 |   |   |   |   |
| Переоценка внеоборотных активов | 11002 | 11002 | 11002 | 0,00 | 0,00 |
| Добавочный капитал  |   |   |   |   |   |
| Резервный капитал | 169 | 169 | 169 | 0,00 | 0,00 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 182886 | 187285 | 191612 | 2,41 | 2,31 |
| 4. Долгосрочные обязательства | 38519 | 15914 |   | -58,69 | -100,00 |
| Заемные средства | 38519 | 15914 |   | -58,69 | -100,00 |
| 5. Краткосрочные обязательства | 546486 | 732749 | 1042804 | 34,08 | 42,31 |
| Заемные средства | 325265 | 478308 | 717788 | 47,05 | 50,07 |
| Кредиторская задолженность | 200423 | 225693 | 294355 | 12,61 | 30,42 |
| Доходы будущих периодов | 423 | 3249 | 4616 | 668,09 | 42,07 |
| Оценочные обязательства | 20375 | 25499 | 26045 | 25,15 | 2,14 |
| Прочие обязательства |   |   |   |   |   |
| Всего пассивы | 780184 | 948248 | 1246716 | 21,54 | 31,48 |

**Рисунок 2.3. Динамика пассива ООО «Секвоя», тыс. руб**

Как показывают данные таблицы 2.2. и рисунка 2.3., в анализируемом периоде отмечается увеличение объема краткосрочных обязательств – в отчетном году на 42,31% в сравнении с 2015 годом, и на 90,82% относительно 2014 года. Так же отмечается рост капитала и резервов, что свидетельствует об увеличении доли собственного капитала. Положительным фактором является снижение величины долгосрочных обязательств, в 2016 году они были погашены полностью, что говорит о снижении уровня финансовой зависимости предприятия.

**Рисунок 2.4. Структура актива ООО «Секвоя»за 2016 год, %**

Данные, приведенные выше показывают, что в структуре актива анализируемого субъекта наибольший вес занимает дебиторская задолженность – 51% , которая представленная в основном задолженностью поставщиков – 34% и покупателей - 10,86%. Внеоборотные активы, представленные основными средствами в структуре актива составляют 18%.

**Рисунок 2.5. Структура пассива ООО «Секвоя» за 2016 год, %**

Данные рисунка 2.5. свидетельствуют о преобладании в структуре пассива краткосрочных заемных средств – 58% по результатам 2016 года. Так же достаточную долю в структуре источников финансирования ООО «Секвоя» занимает кредиторская задолженность – 24%. В структуре источников собственный капитал представлен нераспределенной прибылью – 15%. При этом прибыль отчетного периода составляет 0,35%, и 14,65% - положительным финансовым прошлых периодов. Данные свидетельствуют о превышение заемного капитала над собственными средствами, что говорит о финансовой зависимости от внешних кредиторов.

Далее проанализируем финансовые результаты деятельности ООО «Секвоя» за 2014 – 2016 год.

**Таблица 2.5.**

**Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Секвоя», тыс. руб[[18]](#footnote-18)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2014 год** | **2015 год** | **2016 год** | **Отклонение 2016 года в % от** |
| **2014 года** | **2015 года** |
| Выручка | 1483187 | 1683747 | 1820415 | +22,74 | +8,12 |
| Себестоимость продаж | 1001626 | 1100942 | 1225765 | +22,38 | +11,34 |
| Валовая прибыль (убыток) | 481559 | 582805 | 594650 | +23,48 | +2,03 |
| Коммерческие расходы | -322328 | (401610) | (368297) | +14,26 | -8,29 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 159231 | 181195 | 226353 | +42,15 | +24,92 |
| Проценты к получению | 23450 | 37562 | 32814 | +39,93 | -12,64 |
| Проценты к уплате | -23940 | (46740) | (46478) | +94,14 | -0,56 |
| Прочие доходы | 36198 | 245644 | 50171 | +38,60 | -79,58 |
| Прочие расходы | . | (374121) | (230872) |   | -38,29 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 29682 | 43540 | 31988 | +7,77 | -26,53 |
| Текущий налог на прибыль | - | -23825 | -24188 |   | +1,52 |
| Чистая прибыль (убыток) | 13620 | 4399 | 4327 | -68,23 | -1,64 |

**Рисунок 2.6. Динамика чистой прибыли ООО «Секвоя»**

Анализ финансовых результатов ООО «Секвоя» показывает, что предприятие на протяжении анализируемого периода работает достаточно прибыльно, что говорит о его рентабельности. Стоит отметить снижение величины чистой прибыль в 2016 году: на 68,23% в сравнении с 2014 годом и на 1,64% относительно 2015 года. Уменьшение чистой прибыли объясняется ростом величины себестоимости на 11,34% в 2016 году в сравнении 2015 года, а так же увеличением объема штрафов, пеней и неустоек к получению.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Секвоя» является субъектом, функционирующим на протяжении длительного времени. Анализ финансовых результатов показывает рентабельность и эффективность деятельности ООО «Секвоя» на протяжении трех анализируемых лет, несмотря на снижение величины финансового результата.

**2.2 Оценка управления персоналом организации**

«Сердцем» управления персоналом ООО «Секвоя», является генеральный директор, который контролирует, а так же координирует деятельность всех структур предприятия, путем составления тактических и стратегически важных целей в работе ООО «Секвоя».

Именно генеральный директор издает приказы о приеме на работу, об их переводе и увольнении, так же принимает решения о вознаграждении, а так же о дисциплинарных взысканиях.

К системе управления персоналом также относятся руководители структурных подразделений организации. Любое кадровое решение в не зависимости было ли она принято менеджером по кадрам или генеральным директором, доводится до руководителя соответствующего подразделения, который в свою очередь доводит до трудового коллектива.

По состоянию на 01.01.2017 г. штат компании составила 157 человек, из них:

- административный персонал – 24 чел.;

- основной персонал – 133 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 2.6.

**Таблица 2. 6.**

**Изменение соотношения численности персонала по годам**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Годы** | **Общая численность персонала** | **Численность административного персонала** | **Численность основного персонала** |
| 2014 | 139 | 25 | 114 |
| 2015 | 153 | 25 | 128 |
| 2016 | 157 | 24 | 133 |

**Рисунок 2.7. Динамика численности персонала ООО «Секвоя»**

Рост численности персонала обусловлен расширением деятельности ООО «Секвоя».

Для более детального анализа используем данные первичного учета. Составим аналитическую таблицу для ООО «Секвоя», в которой численность персонала 2016 года сравним с численностью 2015 года (таблица 2.7.).

**Таблица 2.7.**

**Структура персонала и обеспеченность кадрами ООО «Секвоя»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категория персонала** | **2015 год** | **2016 год** | **Отклонение (+,-)** | **Темп роста, %** | **Уд. вес персонала, %** |
| **2014 год** | **2015 год** |
| Среднесписочная численность всего персонала, чел. -всего: | 153 | 157 | 4 | 102,61 | 100 | 100 |
|
| в т.ч.: |   |   |   |   |   |   |
| Руководители | 25 | 24 | -1 | 96,00 | 16,34 | 15,29 |
| Специалисты | 128 | 133 | 5 | 103,91 | 83,66 | 84,71 |

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 2.8..

**Рисунок 2.8. Распределение сотрудников по категориям в 2016 году**

Из данных таблицы 2.7. видно, что среднесписочная численность персонала в 2016 году увеличилась против 2015 на 4 человека, темп роста составил 102,61%. Из общего числа работающих в ООО «Секвоя» в 2016 году (157 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 24 чел.; специалисты – 133 чел.

В ООО «Секвоя» работает персонал разных возрастных групп.

**Рисунок 2.9. Распределение персонала ООО «Секвоя» по возрастным группам**

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72% или 113 человек. Персонал в возрасте до 30 лет – 22% или 34 человека. Далее идёт персонал старше 50 лет – 10 человек или 6%.

Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет. Средний стаж работы персонала фирмы рассчитывается по формуле (1):

, (1)

где:

∑xifi – сумма произведения стажа на число персонала;

∑fi – общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала представлен в таблице 2.8.

**Таблица 2.8.**

**Средний стаж работы персонала ООО «Секвоя» на 2016 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стаж, лет, xi** | **Число****персонала, fi** | **Удельный вес в %** | **xifi** | **Накопленные частоты** |
| 1 | 4 | 2,55 | 4 | 4 |
| 3 | 14 | 8,92 | 42 | 18 |
| 5 | 27 | 17,20 | 135 | 45 |
| 8 | 35 | 22,29 | 280 | 80 |
| 10 | 68 | 43,31 | 680 | 148 |
| 15 | 9 | 5,73 | 135 | 157 |
| Итого | 157 | 100,00 | 1276 |   |

Xар.взв. = 1276/157 = 8,1 (лет).

Средний стаж работы персонала на 2016 г. составляет 8,1 лет.

Наиболее часто встречающийся стаж 10 лет (рисунок 2.10.).

**Рисунок 2.10. Соотношение количества сотрудников со стажем работы**

Качественное соотношение кадрового состава во многом определяется уровень эффективности функционирования в целшом ООО «Секвоя», так как именно от личных и деловых качеств персонала, их способностей и образования зависит качество и эффективность принимаемых решений, а так же результаты их реализации.

Сравнительный анализ изменения общей численности персонала и количества уволенных за последние три года приведён в таблице 2.9.

**Таблица 2.9.**

**Изменение общей численности персонала ООО «Секвоя»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Годы** | **Общая численность персонала** | **Количество уволенных**  | **Количество принятых**  |
| 2014 год | 139 | 12 | 26 |
| 2015 год | 153 | 9 | 23 |
| 2016 год | 157 | 10 | 14 |

Динамика выбытия и поступления сотрудников за последние три года показана на рисунке 2.11.

**Рисунок 2.11. Динамика выбытия и поступления сотрудников**

В целом же уровень текучести (увольнение персонала по собственному желанию и за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей) достаточно значительный для принятия мер по стимулированию и мотивации рабтников компании. Это объясняется высокими требованиями к результатам труда, социальной политикой фирмы.

В целях оценки и выявления причин текучести кадров необходима постоянная реализация социологических исследований и наблюдений с целью анализа протекающих изменений в составе персонала организации в разрезе квалификации, стажа работников, их специальностей, образования и возраста.

Кадровая политика организации ООО «Секвоя» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

В современных условиях конкуренции, многие субъекты хозяйствования самостоятельно разрабатывают формы и системы оплаты труда, вводят различные виды доплат как способы мотивации персонала.

При этом доплаты могут выплачиваться без каких-либо ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников. Для анализа использования фонда заработной платы ООО «Секвоя» составим таблицу 2.10.

**Таблица 2.10.**

**Анализ динамики фонда заработной платы, тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категории персонала** | **2015 г.** | **2016 г.** | **Отклонения**  | **Темпы роста, %** |
| **(+, -)** |
| **план** | **факт** | **от плана** | **от 2015 года** | **по плану** | **факт** |
| Фонд зарплаты всего персонала в т.ч.: ПП | 47648,6 | 48132 | 47452,8 | -679,2 | -195,8 | 98,59 | 99,59 |
| из него: |   |   |   |   |   |   |   |
| специалисты | 40203, 9 | 41356,1 | 40267,9 | -1088,2 | 64 | 97,37 | 100,16 |
| руководители | 7444,7 | 6775,9 | 7184,9 | 409 | -259,8 | 106,04 | 96,51 |

По приведенной таблице 2.10. можно судить об абсолютных отклонениях в использовании фонда заработной платы.

Фонд заработной платы в 2016 году снизился по сравнению с плановым объемом на 679,2 тыс. руб., уменьшение по сравнению с 2015 годом составило 195,8 тыс. руб. В разрезе категорий можно видеть более точную характеристику изменения фонда заработной платы. Категория специалистов подвержена значительному снижению величины фонда заработной платы на 1088,2 тыс. руб. относительно плана соответственно. Причиной этого снижения является, прежде всего, изменение формы оплаты труда.

С целью определения эффективности управления была рассмотрена система показателей, всесторонне характеризующих деятельность ООО «Секвоя» и эффективность его системы управления.

1. Коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности Кэ рассчитывается как отношение по формуле (1):

Кэ =  , (1)

где:

П – прибыль (доход организации);

Чау – численность аппарата управления.

По имеющимся данным были получены следующие результаты расчета:

Кэ2015= 4399/25 = 175,96

Кэ2016= 4327/24 = 180, 29

В 2016 году увеличился коэффициент экономической эффективности на 4, 33 по сравнению с 2015 годом, что говорит об улучшении управленческой деятельности руководства фирмы.

2. Коэффициент результативности управления фирмой и предоставления услуг Кэу показывает – отношение по формуле (2):

Кэу =  , (2)

где:

V – объем предоставленных услуг.

По имеющимся данным были получены следующие результаты расчета:

Кэу2015 = 1683747/25 = 67349,88

Кэу2016 = 1820415/24 = 75850,63

В 2016 году наблюдается увеличение коэффициента результативности управления фирмой и предоставления услуг в 1,13 раза по сравнению с 2015 годом.

Далее рассмотрим систему управления персоналом в исследуемой организации.

Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом в разрезе перечня подразделений и должностных лиц с указанием перечня функций управления персоналом представлены в таблице 2.11.

**Таблица 2.11.**

**Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование функций управления персоналом | Функциональные подразделения и должностные лица |
| Ген. директор | Зам.Ген.директора | Главный бухгалтер | Юр. отдел | Отдел продаж | Отдел технического обслуживания |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров | - | С, Р | О | С,О | - | - |
| Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда | Р | О | - | У | У | У |
| вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение | Р | О | - | - | У | У |
| Подготовка, переподготовка, кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| повышение квалификации кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| Аттестация рабочих мест и должностей | - | Р, О | - | - | У | У |
| структура заработной платы с учетом социальных льгот | - | Р | О | - | - | - |
| разработка отдельных статей коллективного договора | - | Р | - | П, О | - | - |
| Социальные вопросы анализ и выявление причин социальной напряженности | - | Р | - | - | У | У |
| Условия труда и техника безопасности  | - | Р | О | У | - | - |

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С- согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

Из таблицы 2.11. видно, что выполнение обязанностей и функций кадровой службы происходит следующим образом:

- Административная деятельность. Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров. Исполнение возложено на главного бухгалтера, Юридический отдел.

**-** Трудоустройство.Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение. Исполнениевозложено на Заместителя Генерального директора, Юридический отдел.

**-** Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров.Сюда относятся все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по служебной линии.

- Материальное вознаграждение**.** Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

Таким образом, в реальной жизни организации функции кадровой службы структурно разобщены между отделами: юридический отдел, бухгалтерия, отдел продаж, технический отдел и т.д., которые выполняют функции управления персоналом. В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом (кадровой службы). Схожие проблемы возникают с разработкой будущей кадровой стратегии, с пересмотром функций и методов работы с персоналом, с системами планирования, мотивации и стимулирования персонала и другими функциями кадровой службы организации.

**2.3 Анализ применяемых технологий мотивации персонала ООО «Секвоя»**

В силу отсутствия в организации кадровой службы, в функциональные обязанности заместителя Генерального Директора также входит контроль за процессом набора работников и их распределение по рабочим местам при непосредственном участии начальников подразделений (официальное введение в должность), что определяется одним термином – кадровое обеспечение.

При всей сложности данного процесса, большой дополнительной нагрузки на зам. Генерального Директора и линейных руководителей, организация обеспечивает себя рабочим и управленческим персоналом, как на короткий, так и на длинный срок.

Набор новых сотрудников заключается в привлечении кандидатов на свободные вакансии, предоставляемые ООО «Секвоя»; затем отбираются лучшие претенденты.

Данные функции исполняются линейным руководителем структурного подразделения (начальником отдела), который выявил потребность в дополнительном работнике.

Способом привлечения персонала в организацию является поиск на вакантные места кандидатов, ищущих работу.

Если нет кандидатов из внутренних резервов, сначала подбираются подходящие кандидаты извне. Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы.

Среди перечисленных в п. 1.3. возможных методов мотивации персонала в ООО «Секвоя» применимо два: выплата компенсационного пакета и система внутренних коммуникаций персонала.

**Таблица 2.12.**

**Компенсационный пакет ООО «Секвоя»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование данных** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** |
| Оплата за отработанное время всего, в том числе: | 17648,6 | 18132 | 17452,80 |
| Оплата по тарифным ставкам | 13972,10 | 14313,30 | 13575,10 |
| Регулирующие выплаты стимулирующего характера, всего, из них: | 3676,50 | 3818,70 | 3877,70 |
| Премии за основные результаты деятельности | 2301,90 | 2365,10 | 2276,40 |
| Вознаграждение по итогам работы за год | 1374,6 | 1453,6 | 1601,30 |

Оплата по тарифным ставкам представляет собой гарантированную постоянную часть заработной платы, от которой идет отсчет всех компенсационных и гарантированных выплат, в то время как регулярные поощрительные выплаты представляют собой переменную часть заработной платы, т. е. часть, увязанную с индивидуальными и коллективными результатами труда.

Чем выше размер поощрительных выплат и особенно премий за основные результаты работы в сравнении с тарифной оплатой, тем, как правило, хуже на предприятии организация производства и труда и тем субъективнее оценки фактических результатов деятельности работников.

Структура ООО «Секвоя» предопределяет и направления коммуникационных потоков в ней, то есть, движения сообщений по различным каналам, между различными отделами и ее сотрудниками:

* вертикальные коммуникационные потоки идут от администрации к рядовым членам (приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль, кризисная коммуникация) и от рядовых членов к администрации (отчет, запрос, служебная записка, профсоюз, собрание);
* горизонтальные коммуникационные потоки — между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание, перекур, беседа в кафе после работы).

В целях установления приоритетных целей и задач, которые ставят перед собой сотрудники, а также, чтобы определить, насколько сотрудник оценивает возможность их достижения путем трудовой деятельности в компании, в рамках общего теста сотрудникам было предложено проранжировать по степени значимости для них следующий перечень возможностей (таблица 2.13).

**Таблица 2.13.**

**Определение приоритетных личных целей персонала и возможности их достижения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг |  | Возможность удовлетворения |
| Полностью | Частично | Непозволяет |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Возможность иметь хороший заработок. | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь. | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Возможность заниматься интересным делом, делать то, что получается, иметь интересную работу, доставляющую удовольствие. | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Возможность продвижения по службе, делать карьеру. | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Возможность приносить пользу людям, обществу. | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Возможность плучения путевки за границу  | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо. | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания. | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Возможность оказывать услугу, пользующуюся спросом. | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Возможность заслужить уважение окружающих, авторитет. | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется. | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Возможность общаться с людьми, быть в коллективе, иметь круг общения. | 3 | 2 | 1 |
| 13 | Возможность применить свои знания, навыки и способности. | 3 | 2 | 1 |

По итогам опроса были получены следующие результаты:

Наиболее значимыми ценностями сотрудники компании определили для себя:

1. Возможность иметь хороший заработок;
2. Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется.

При этом наименее достижимой среди них была определена Возможность иметь хороший заработок.

Таким образом, проведенный опрос позволяет сделать вполне очевидный вывод о том, что сотрудников в первую очередь волнует вопрос их материального благосостояния и благополучия, которое, прежде всего, выражается в наличии достойного и комфортного жилья.

Так же результаты анализа показали, что сотрудники организации нуждаются в карьерном росте и дальнейшем продвижении.

Далее нами была проведена оценка изменений мотивационного климата в компании методом опроса персонала. Эта оценка позволила выявить потребности в необходимых изменениях – организационных, кадровых, мотивационных.

Проведем экспертную оценку системы мотивации персонала компании на основании проводимого анкетного опроса. Разработанная анкета имела целью получение информации от сотрудников об основах системы управления, работе, их ожиданиях, взаимоотношениях, технологиях работы, системе обучения и других аспектах, влияющих на мотивацию и, прежде всего, удовлетворение своей работой.

Анкетирование охватывало 20 человек персонала.

Оценка осуществлялась по ранговой 5-ти бальной шкале. Оценивались вопросы, включающие монетарные и немонетарные факторы системы мотивации.

К немонетарным факторам мотивации в анкете были отнесены вопросы:

- Работа в компании хорошо спланирована и организована;

- В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы;

- Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями;

- Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе;

- Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции;

- Я мог бы сам неплохо обучать своих сотрудников в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо.

К монетарным факторам мотивации в анкете были отнесены:

- Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;

- Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в компании;

- Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования в организации;

- Работа, которую я выполняю, мне очень нравится;

Результаты анкетирования представлены в виде графиков.

**Рисунок 2.12. Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника, %[[19]](#footnote-19)**

**Рисунок 2.13. Необходимость использования нематериального стимулирования, %[[20]](#footnote-20)**

**Рисунок 2.14. Предпочтения форм материального стимулирования, %[[21]](#footnote-21)**

По данным графиков можно заключить, что сотрудники не достаточно удовлетворены предоставляемыми монетарным и немонетарными факторам мотивации.

Далее, существующая система материального стимулирования воспринимается скорее противоречиво. Только 34% сотрудников удовлетворены в целом действующей системой материального стимулирования, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%, однако почти столько же (38%) оценили ее негативно.

 **Рисунок 2.15. Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %[[22]](#footnote-22)**

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении. Результаты нализа величины фонда оплаты труда подтвердили сделанные выводы. Так же данная причина неудовлетворенности была выявлена в результате проведенных в рамках анализа опроса;

- несовершенство системы вознаграждений - как показывает анализ, низкий уровень материального стимулирование и отсутствии системы нематериального стимулирования;

- в организации отсутсвует программа по карьерному развитию персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста.

**Вывод по 2 главе**

Анализ финансового состояния ООО «Секвоя» показал, что организация является достаточно финансово устойчивым и обладает потенциалом для осуществления дальнейшей деятельности. Организация работает прибыльно на протяжении анализируемого периода. Анализ системы управления позволил сделать вывод, что в структуре организации отсутствует кадровая служба. В связи с этим выявлена необходимость создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом.

Исследование применяемых технологий мотивации персонала ООО «Секвоя» позволило выявить ряд недостатков и проблем, а именно: несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении;

несовершенство системы вознаграждений; отсутствие по карьерному развитию персонала.

**Глава 3. Рекомендации по совершенствованию технологий мотивации персонала ООО «Секвоя»**

**3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию технологий мотивации персонала организации**

Мероприятие 1 – Повышение уровня оплаты труда

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

Основным направлением регулирования размера фонда оплаты труда работников ООО «Секвоя», в первую очередь, должна быть ориентация на минимальный потребительский бюджет, который вычисляется дифференцированно применительно к каждой категории работников и видов производств.

Кадровая политика должна способствовать стабильности кадров, возможностям их дальнейшего развития, а также благоприятному социальнопсихологическому климату в коллективе.

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

Анализ фонда оплаты труда показал, что объем выплаченной заработной платы ниже запланированного объема при условии увеличении численности персонала. Причиной снижения фактического уровня оплаты труда стала экономия средств.

Таким образом, изначально предлагается установление фонда оплаты труда в размере 48132 тысяч рублей (в размере планового объема) с последующей корректировкой на принятых в течение периода работников.

Мероприятие 2 – Совершенствование системы нематериального стимулирования

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

Варианты морального (нематериального) стимулирования (компоненты одноименной подсистемы):

* + - Поздравления. Важно, чтобы от лица предприятия именинников поздравлял директор.
		- «Витрина успехов» или «Доска почета».
		- Прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).
		- Включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности.

В подсистему социально-психологического стимулирования, входят варианты требующие инвестиций, распределяемых безадресно, главным образом, это стимулы работают на повышение качества трудовой жизни (контроль гигиенических факторов мотивации): например, предоставление абонементов в оздоровительные и культурные учреждения города.

Мотивация персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери в производительности в фирме, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращением фонда рабочего времени (таблица 3.1.).

**Таблица 3.1.**

**Расчет затрат на стимулирование персонала фирмы рабочим временем**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель** | **2016 г.** |
| 1. Среднегодовая численность работающих, чел. | 157 |
| 2. Количество часов, отработанных одним работником | 1907 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./год | 11595 |
| 5. Производительность труда, руб./час | 6080,23 |

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

1человек\*12месяцев\*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

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

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

Мероприятие 3 – Разработка блок-схемы планирования карьеры персонала ООО «Секвоя»

Мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов: оценка карьерного потенциала сотрудника;

формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника; утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе

проведения конкурса на замещение должности. Планирование стратегии карьерного роста предлагается осуществлять в течение трех месяцев.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудника в ООО «Секвоя».

БЛОК-СХЕМА

планирования карьеры персонала ООО «Секвоя»

**Сотрудник**

**Руководство ООО «Секвоя»**

**Оценка карьерного потенциала сотрудника**

(профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности)

**Самооценка**

(определение целей развития карьеры и методов их реализации)

**Непосредственный**

**руководитель**

**Кадровая служба**

анкетные данные (возраст, образование, стаж),

результаты конкурсных испытаний, прохождения аттестаций и сдачи квалификационных экзаменов, материалы изучения

оценка результатов профессиональной деятельности,

оценка мотивации,

предложения по стимулированию,

предложения по росту (ротации)

**Формирование стратегии карьерного роста**

(вертикальное/горизонтальное продвижение)

**Мероприятия по подготовке к замещению должности**

**(профессиональное развитие):**
повышение квалификации

профессиональная переподготовка

стажировка

самоподготовка

**Планируемая должность**

**Рисунок 3.1. Блок-схема планирования стратегии карьеры сотрудников ООО «Секвоя»**

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

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

 - общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

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

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

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

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

**3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

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

- Повышение уровня (материальной и нематериальной) мотивации персонала.

- Повышение величины оплаты труда в соответствии с прилагаемыми усилиями.

- Разработка программы по профессиональному и карьерному росту.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.2. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

**Таблица 3.2.**

**Финансовые затраты, тыс. руб**

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

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 1254,79 тыс. руб.

Затраты на систему нематериального стимулирования персонала представлены в таблице 3.3.

**Таблица 3.3**

**Затраты на систему нематериальной мотивации персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование затрат** | **Затраты, руб.** |
| Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн)Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб.Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.  | 83 590 |
| Итого | 83 590 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83590 руб.

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

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

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

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

**Таблица 3.4**

**Экономические результаты внедрения проекта совершенствования (рублей)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Месяц** | **1-й** | **2-й** | **3-й** | **4-й** | **5-й** | **6-й** |
| **месяц** | **месяц** | **месяц** | **месяц** | **месяц** | **месяц** |
| Доходы от проекта | 115 500 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 |
| Издержки | 200 000 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 |
| Прибыль | - 84 500 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 |
| Аккумулированная прибыль | - 84 500 | - 23 060 | 38 340 | 99 780 | 161 220 | 222 660 |

С целью внедрения мероприятий по удержанию персонала в ООО «Секвоя» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план внедрения проектных предложений (таблица 3.5).

**Таблица 3.5**

**План мероприятий по внедрению проектных предложений**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Мероприятие** | **Срок исполнения** | **Ответственное лицо** |
| 1 | Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала  | 4 недели | Зам. директора по экономике,Начальник планового отдела |
| 2 | Изменение и согласование статьи расходов по оплате труда и отчислений на социальное страхование, внесение изменений в учетную политику, закрепление генеральным директоров | 1 мес. | Генеральный директорЗам. директора по экономике,Начальник финансово-экономического отдела, Начальник планового отдела.  |
| 3 | Разработка и внедрение Компенсационного пакета | 4 недели | Зам. директора по экономике,Начальник планового отдела |
| 4 | Подбор сотрудников кадровой службы | 5 недели | Зам. директора по экономике,Начальник планового отдела |
| 5 | Разработка Программы по профессиональному и карьерному росту | 7 недели | Зам. директора по экономике,Начальник планового отдела,Кадровая служба |

Настоящий план согласован начальником планового отдела и главным бухгалтером и утвержден генеральным директором ООО «Секвоя».

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Генеральный директор как представитель высшего руководящего состава;

- Заместитель директора по экономике;

- Заместитель директора по комплектованию;

- Главный бухгалтер – начальник ФЭО;

- Главный механик;

- Ведущий специалист планового отдела;

- Ведущий специалист сметно-договорного отдела.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1. - повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании;
2. - снижение текучести кадров;
3. - повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием;
4. - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей.

**Таблица 3.6.**

**Результаты экспертного ранжирования**

|  |
| --- |
| **Результаты экспертного ранжирования** |
| **Ранжируемые****показатели** | **NN экспертов** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.7.

**Таблица 3.7.**

**Расчет сумм весов оценок экспертных оценок**

|  |  |
| --- | --- |
| **Результаты экспертного ранжирования** | **Сумма** |
| **Ранжируемые****показатели** | **NN экспертов** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |  |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |

**Таблица 3.8.**

**Определение согласованного ранжирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Согласованная****оценка экспертов** | **NN экспертов** | **Ранжированные суммы по возрастанию** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |

 Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1. повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании;
2. улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;
3. снижение текучести кадров;
4. повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием.

Наивысшую оценку получил показатель «повышение степени удовлетворенности трудом персонала компании», а наименьшую – «повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (3) и (4):

  , (3)

где, Х-квадрат

  (4)

 где, m – количество экспертов

n – количество эффектов.

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если *W >= 0,5*, то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности организации.

Если W < 0,5, то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение мероприятий не является актуальным и значимым.

Х2 = (12\*1314)/(7\*4\*(4+1)) – 3\*7\*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63

W = 7.63/(7\*(4-1) = 0.21

Полученное значение менее 0,5, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике

Величина коэффициента согласования *W=0,7>0,5* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов .

**Рисунок 3.2. Графическое представление коэффициента конкордации**

Из рисунка 3.2. видно, что значение коэффициента конкордации (WW=0,21) в пределах порогового значения - 0,5, что свидетельствует о возможности реализации и использования согласованной оценки.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

**Вывод по 3 главе**

Предлагаемые в рамках данной работы мероприятия направлены на комплексную мотивацию персонала, то есть учитывают материальное стимулирование, нематериальное, социально-психологического стимулирование, а так же стратегию по планированию карьеры в ООО «Секвоя», что обеспечит наиболее полную мотивацию персонала и позволит достигнуть наибольших эффектов.

Приведенные расчеты эффективности предлагаемых мероприятий как комплекса и предполагается окупиться в срок менее года, что так же говорит об экономической эффективности и целесообразности реализации данного проекта.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Достижение целей организации невозможно без обеспечения эффективных действий персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. В связи с этим

руководство должно выполнять весьма важную функцию – создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике.

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

Объектом исследования в рамках данной работы выступила организация ООО «Секвоя» - сеть магазинов обуви. Анализ финансового состояния позволил сделать вывод о финансовой устойчивости данного субъекта, а так же о рентабульеных результатах деятельности ООО «Секвоя». Отрицательным моментом финансового положения ООО «Секвоя» является значительное превышение размера заемных средств над собственными источниками финансирования, что свидетельствует о финансовой зависимости организации от внешних кредиторов.

Анализ системы управления ООО «Секвоя» показал, что в организационной структуре субъекта отсутствует отдельный элемент, занимающийся кадровыми вопросами и вопросами мотивации персонала – кадровой службы.

В рамках исследования применяемых технологий мотивации персонала ООО «Секвоя» было проведено обследование сотрудников в форме анкетирования, которое позволило выявить, что большинство всех работников фирмы не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые были указаны сотрудниками, это:

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

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

В рамках данной работы предлагается внедрение перечня мероприятий, а именно повышение уровня оплаты труда. Автором были сформулированы основные принципы разработки денежного вознаграждения на фирме, а именно: необходимость увязки размера денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью сотрудника для поощрения личной эффективности; в целях координации усилий различных специалистов; а для развития корпоративности необходима система «участие в успехах и неудачах фирмы» для всех сотрудников.

Так же в работе предложены направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО «Секвоя»: предоставление абониментов в оздоровительные учрждения, а конкретно в бассейн, а так же мотивация персонала свободным временем.

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

**Список источников**

1. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 c.
2. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в ХХI веке : учебное пособие / П. Ф. Друкер; пер. сангл. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2013. – 272 с.
3. Зайцева О. А. Основы менеджмента : [учебное пособие] / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин. — М. : ИНФРА-М, 2014. — 507 с.
4. Иваненко Л.В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова; Самар. гос. ун-т, каф. экономики города и муницип. упр. - Самара: Самарский ун-т, 2013. - 141 с.
5. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы /О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. – М. : Альфа–пресс, 2013. – 309 с.
6. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 c.
7. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" /Л. И. Лукичёва; под ред. Ю. П.Анискина Москва: Изд-во Омега-Л, 2014. - 405 с.
8. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2014. 492 с.
9. Мартыненко, Н. М. Менеджмент фирмы / Н. М. Мартыненко. – Киев: МП «Леся», 2013 –367 с.
10. Мескон, М. Основы менеджмента : классический учебник по менеджменту / М. Мескон,М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Изд-во «Дело», 2013. – 493 с.
11. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2010. 92 с.
12. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2016. 513 с.
13. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом. -на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2013. - 199 с.
14. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : [учебное пособие] / Э. А. Уткин. — М. : ЭКМОС, 2013. — 256с.
15. Шегда, А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2014. – 687 с.
16. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя // Научное обозрение. Экономические науки. - 2016. - № 6. - С. 22-26.
17. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2014. №4(16). С. 83-88.
18. Быков, В. М., Маковкин, И. А. Мотивация персонала нефтегазовой отрасли: опыт, проблемы, тенденции //Мотивация и оплата труда. – 2013.- № 1. – С. 2 – 12.
19. Гришина В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2015. №1. С. 53-56.
20. Дудкина Г.В. Формирование модели коммуникативной компетентности менеджера в условиях высшего профессионального образования // В сборнике: Модернизация подготовки управленческих кадров России в контексте мировой системы образования 2012. С. 145-153.
21. Захаров А.Н. Особенности и проблемы мотивации труда в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. 2014. №1(32). С. 27-37.
22. Исраилов Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Исраилов Шукрулло Шухратович ; [Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. Службы при Президенте РФ]. - Москва, 2013. - 26 с.
23. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. №7. С. 44-51.
24. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2002. №1. С. 38-31.
25. Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. – //Мотивация и оплата труда. – 2013. - № 3. – С. 190 - 199.
26. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос-сии и за рубежом. 2016. Т.10. №8(69). С. 105-117.
27. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.-метод. конф. - Оренбург, 2016. - С. 2451-2457.
28. Кредисов А.И., Панченко Е.Г. Менеджмент для руководителя. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://refdb.ru/look/2437460.html>
29. Кокорев В. П. Мотивация в управлении: курс лекций. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.dcn-asu.ru/book/kokorev/2/index.html>
30. Годовой отчет ООО «Секвоя» за 2016 год

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

**Анкета**

*Анкетирование.*

* Каков ваш возраст:
	+ от 20 до 30 лет;
	+ от 30 до 40 лет;
	+ от 40 до 50 лет;
	+ от 50 до 60 лет?
* Как вы оцениваете ваш материальный достаток:
	+ достаточный;
	+ недостаточный;
	+ затрудняюсь ответить;
* Оказывают ли вам материальную помощь:
	+ родители;
	+ родственники;
	+ нет;
	+ прочее.
* На ваш взгляд существует ли необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ):
	+ да;
	+ нет;
	+ прочее.
* Как часто в течение года вы болеете?
	+ Не болею совсем;
	+ Раз в год;
	+ Раз в полгода;
	+ Более 3х раз в год;
* На ваш взгляд для сохранения здоровья сотрудника, его трудоспособности необходимо ли руководству использование нематериального стимулирования:
	+ Да;
	+ Нет;
	+ Затрудняюсь ответить;
* Какую из нижеперечисленных форм нематериального стимулирования вы предпочли бы:
	+ бассейн;
	+ фитнес-клуб;
	+ бесплатная путевка выходного дня;
	+ Безвозмездная материальная помощь
	+ Внешнее обучение за счет предприятия
	+ Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха
	+ Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы, ВУЗы)

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

**Данные анкетного опроса персонала**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос/величина оценки | Средний балл | Разброс оценок (количество) | Разброс оценок (в процентах) |
| Отлично, полностью согласен | Хорошо, почти полностью согласен | удовлетворительно, затрудняюсь ответить | Неудовлетворительно, | Негативно, не согласен | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работа в компании хорошо спланирована и организована | 4,5 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 |
| В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы | 2,4 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 |
| Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями | 3,8 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 |
| Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе | 4,1 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 |
| Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции | 3,5 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 |
| Я мог бы сам неплохо обучать своих коллег в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо | 4,1 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 |
| Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;  | 3,0 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 |
| Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в фирме | 3,2 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 |
| Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования на предприятии; | 3,8 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 |
| Я мог бы работать лучше в другом месте (должности) в фирме (отделе); | 4,1 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 |
| Работа, которую я выполняю, мне очень нравится | 4,6 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 |

1. Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. – //Мотивация и оплата труда. – 2013. - № 3. – С. 190 - 199. [↑](#footnote-ref-1)
2. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" /Л. И. Лукичёва; под ред. Ю. П.Анискина Москва: Изд-во Омега-Л, 2014. - 405 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2016. 513 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 c. [↑](#footnote-ref-4)
5. Исраилов Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Исраилов Шукрулло Шухратович ; [Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. Службы при Президенте РФ]. - Москва, 2013. - 26 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Быков, В. М., Маковкин, И. А. Мотивация персонала нефтегазовой отрасли: опыт, проблемы, тенденции //Мотивация и оплата труда. – 2013.- № 1. – С. 2 – 12. [↑](#footnote-ref-6)
7. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос-сии и за рубежом. 2016. Т.10. №8(69). С. 105-117. [↑](#footnote-ref-7)
8. Иваненко Л.В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова; Самар. гос. ун-т, каф. экономики города и муницип. упр. - Самара: Самарский ун-т, 2013. - 141 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы /О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. – М. : Альфа–пресс, 2013. – 309 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 c. [↑](#footnote-ref-10)
11. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом. -на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2013. - 199 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя // Научное обозрение. Экономические науки. - 2016. - № 6. - С. 22-26. [↑](#footnote-ref-12)
13. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.-метод. конф. - Оренбург, 2016. - С. 2451-2457. [↑](#footnote-ref-13)
14. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. №7. С. 44-51. [↑](#footnote-ref-14)
15. Захаров А.Н. Особенности и проблемы мотивации труда в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. 2014. №1(32). С. 27-37. [↑](#footnote-ref-15)
16. Годовой отчет ООО «Секвоя» за 2016 год [↑](#footnote-ref-16)
17. Годовой отчет ООО «Секвоя» за 2016 год [↑](#footnote-ref-17)
18. Годовой отчет ООО «Секвоя» за 2016 год [↑](#footnote-ref-18)
19. Результаты опроса [↑](#footnote-ref-19)
20. Результаты опроса [↑](#footnote-ref-20)
21. Тот же [↑](#footnote-ref-21)
22. Результаты опроса [↑](#footnote-ref-22)