

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕТАТРОН ИНЖИНИРИНГ»)**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001573
Севостьянова Евгения Сергеевича

Научный руководитель
доцент, к.с.н. Серкина Я.И.

Рецензент
доцент, к.с.н., доцент
кафедры социальных
технологий Института
управления НИУ «БелГУ»
Быхтин О.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	9
1.1. Сущность и значение мотивации персонала в системе социально-трудовых отношений	9
1.2. Классические и современные методы мотивации труда и их классификация	17
1.3. Особенности мотивации труда в сфере услуг	30
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика базы исследования	37
2.2. Организация и методы исследования	45
2.3. Исследование особенностей мотивации труда работников ООО «Метатрон Инжиниринг»	47
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ УСЛУГ	58
3.1. Разработка модели внедрения системного подхода с использованием инновационных методов мотивации сотрудников	58
3.2. Модель внедрения системного подхода с использованием инновационных методов мотивации сотрудников	64
3.3. Оценка эффективности модели внедрения системного подхода к мотивации персонала с использованием инновационных методов.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современном мире факторы и условия, определяющие успех компании на рынке, являются показателями ее развития. Связь между ними и качеством работы сотрудников очень тесная. Поэтому изучение проблем управления персоналом становится одним из важных моментов, влияющих на эффективность работы компании в целом. Особое значение уделяется социологическим аспектам, таким как выявление потребностей, определением стимулов и мотивов к труду сотрудников.

Принято выделять несколько основных переменных, влияющих на эффективность трудовой деятельности работников. Ими являются способности сотрудников и их мотивация. В данной работе будет исследован один из них, а именно мотивация персонала. Под мотивацией мы понимаем совокупность связанных между собой внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к действию, направленному на удовлетворение собственных потребностей или на достижение поставленной цели. В современном мире бизнеса происходит постепенное осознание важности внедрения системного подходы к мотивации персонала с использованием инновационных методов, поскольку это напрямую влияет на успешное развитие предприятия в целом.

Учитывая то, что в кризисных условиях произошло сокращение финансовых ресурсов, то компании активно стали уменьшать расходы на мотивацию сотрудников. Это послужило толчком для разработок инновационных способов мотивирования персонала, так как они, как правило, не требуют больших инвестиций. Однако позволяют сохранить профессионалов, с высоким уровнем компетенции, и поддержать необходимо высокий уровень лояльности сотрудников.

Следовательно, изучение проблем мотивации работников и разработка системного подхода к стимулированию и побуждению персонала к более

эффективной трудовой деятельности является в настоящий момент одним из ключевых условий успешного развития компании и сохранения достойного уровня конкурентоспособности на рынке.

Степень научной разработанности темы. В исследуемых проблемах в истории управления персоналом значительное место по количеству отечественных и зарубежных трудов научных деятелей занимает мотивация и стимулирование работников. С конца XVIII века проводятся исследования и разработки в области трудовой мотивации, а именно с 1789 года.

Проблема создания и внедрения инновационных методов мотивации персонала на основе системного подхода в организации за последние годы набрала большое количество споров среди понятия «инновация» в управлении персоналом. Одни авторы трактуют его как прогрессивное, положительное новшество, которое ранее не применялось в организации (И.В. Афонин, Л.М. Гохберг, В.Н. Гунин, П. Друкер, Ф. Никсон, В.А. Устинова и др.). Другие авторы под «инновацией» понимают результат творческой деятельности работников, который приводит к значительным изменениям в организационной системе, и, как следствие, к появлению коммерческой выгоды от них (М.В. Кларин, В.М. Матиашвили, М.Ю. Морозова, Г.А. Мотин, А.И. Пригожин, В.Г. Рождественский и др.)

Суждения этих двух групп авторов объединяет отношение к новизне изменений, они считают, что определяющим показателем являются качественные характеристики, а не количественные. То есть происходит сопровождение изменений переменами в трудовой деятельности, мышлении персонала и организации в целом.

В то же время существует ряд научных работ, в которых авторы считают, что «инновация» происходит из научного знания, то есть, по их мнению, существует процесс преобразования научных идей до конкретных технологий или новых продуктов и услуг. Одними из таких авторов

являются: М.А. Бенедиктов, А.А. Буреев, С. Глазьев, А.К. Казанцев; И.С. Кузнецова и др.

При этом можно сказать, что вклад отечественных и зарубежных ученых в изучение системного подхода к мотивации является недостаточно адаптирован под современное общество. В связи с возникновением новых условий для трудовой деятельности, постоянным ростом потребностей сотрудников, быстрой потерей своей актуальности методов мотивации, а также сокращением финансовых ресурсов для развития и поддержания лояльности персонала, требуется проводить регулярные исследования и разработки инновационных способов мотивации работников.

Совокупность перечисленных проблем обусловило выбор темы исследования, постановку его цели и формулировку задач.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися разработками в области мотивации персонала и недостаточным внедрением системного подхода к мотивации персонала с использованием методов.

В качестве **гипотезы исследования** выступает предположение о том, что основными причинами неудовлетворенности трудом персонала является недостаточная изученность мотивации сотрудников и ее несовершенство.

Объект магистерской диссертации – персонал ООО «Метатрон Инжиниринг» (г. Белгород) и ООО «Метатрон Инжиниринг» (г. Воронеж).

Предмет магистерской диссертации – мотивационное развитие персонала.

Цель исследования - поставить и решить научную проблему, связанную с теоретико-методологическим обоснованием, изучением мотивации труда, разработкой системного подхода к мотивации труда персонала с использованием инновационных методов.

Реализация цели исследования потребовала научной разработки и решения следующих **основных задач**:

- изучение теоретико-методологической литературы по теме диссертационного исследования;
- обзор диагностического инструментария исследования мотивации труда персонала;
- исследование среды и факторов мотивационного развития персонала организации;
- разработка модели внедрения системного подхода к мотивации персонала с использованием инновационных методов.

Теоретико-методологическая основа магистерской диссертации.

Методологическую основу диссертации составили фундаментальные разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом.

Методы исследования. В диссертации была использована система методов: организационные – сравнительный; эмпирические – архивный (анализ документов), методы опроса (анкетирование, интервью), наблюдение; методы обработки – качественный и количественный анализ; методы интерпретации – структурный. При обработке аналитического материала использовано современное программное обеспечение, в частности, пакеты прикладных программ Word, Excel, программы для обработки анкет.

Эмпирическая база исследования представлена следующими источниками:

- нормативно-правовая документация, регламентирующая вопросы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Метатрон Инжиниринг» в г. Белгороде и в г. Воронеже: должностные инструкции сотрудников компаний; устав Общества; штатное расписание компаний; финансовые отчеты за 2015-2017 гг.;

– статистические данные, полученные из ранее проведенных исследований в данной области;

– результаты авторского социологического исследования проведенного на базе ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород и ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж (n = 143), проведенного в август - сентябрь 2017 года.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплекса мер по совершенствованию мотивации труда персонала и модели внедрения системного подхода к мотивации персонала на основе инновационных методов с учетом выявленных при диагностическом исследовании проблем.

Положения, выносимые на защиту:

1. В ходе исследования обоснована необходимость пересмотра политики организации в области мотивации персонала;

2. Причиной недостаточной эффективности является низкая мотивация персонала и слабая заинтересованность в результате.

3. Для повышения эффективности деятельности организации следует использовать системный подход к мотивации персонала, включающий всестороннее вовлечение сотрудников в трудовой процесс и ориентацию на коллективные достижения.

Практическая значимость магистерской диссертации состоит в том, что сформулированные автором выводы и разработанная модель внедрения системного подхода к мотивации персонала с применением инновационных методов могут быть использованы в своей работе отделом администрирования организации.

Апробация результатов исследования. Предлагаемая в работе модель внедрения системного подхода к мотивации персонала с использованием инновационных методов апробировалась в ООО «Метатрон Инжиниринг» г.Белгород. Результаты исследования опубликованы в сборниках

международных научно-практических конференций: «Стимулирование труда персонала. Системный подход» (Сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе, г. Белгород, 13 апреля, 2017 г.)

«Опыт организации нововведений в области управления мотивацией поведения персонала» (Сборник статей по материалам студенческой Международной научно-практической конференции «Управление в XXI веке», г. Белгород, 1 ноября 2017 года).

Структура магистерской диссертации. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литературы, и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность и значение мотивации персонала в системе социально-трудовых отношений

Уровень управления трудовой деятельностью персонала напрямую зависит от качественного, эффективного, справедливого и без коррупционного кадрового менеджмента. Одной из основных функций, выполняемых руководителем в системе социально-трудовых отношений, является регулярная мотивация труда сотрудников коммерческих организаций. Руководители с помощью реализации инновационных методов мотивации побуждают персонал к высокопроизводительной деятельности, способствуя тем самым общему улучшению эффективности труда, одновременно повышая лояльность сотрудников [13,223-231].

На сегодняшний день для продуктивной и высокоэффективной деятельности предприятия требуются не только образованные, инициативные, с высоким уровнем ответственности сотрудники, но и работники, которые имеют конкретные цели и стремление к трудовой реализации себя как личности. Все необходимые качества сотрудника тяжело поддерживать с помощью традиционных способов мотивации персонала и в отсутствие системного подхода к мотивации [11,328-339].

В современном обществе вопросом мотивации и стимулировании труда занимается большое количество как отечественных, так и зарубежных научных деятелей. Проблема эффективной, одновременно инновационной, мотивации широко рассматривается в литературе, связанной с управлением персоналом. При этом представители разных отраслей знания в своих фундаментальных трудах имеют собственное, различное друг от друга, мнение, в зависимости от того, на какую грань данной проблемы производится акцент научного труда.

Понятие «мотивация», как экономический термин, стал использоваться сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее он употреблялся в основном в психологии и педагогике по причине отсутствия стремления у экономических наук провести анализ взаимосвязи с психологическими науками, а так же из-за того, что понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование» [36,17-22]. Данное толкование мотивации приводило к появлению краткосрочных целей в экономической сфере предприятия, а так же к заработку мгновенной прибыли. А это, в свою очередь, негативно влияло на потребностно-мотивационную систему личности работника, приводило к отсутствию заинтересованности сотрудника в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения производительности труда [51,97-98].

Изучение трудов отечественных и зарубежных ученых показало, что существуют различные подходы к определению понятия «мотивация». В экономической энциклопедии под мотивацией понимается побуждение человека к труду, являющиеся результирующей системой внутренних побудительных элементов, с одной стороны представленными: потребностям, ценностными ориентирами и интересами, а с другой – отражаемыми и фиксируемыми сознанием человека факторами внешней среды, то есть внешними стимулами, которые побуждают человека к деятельности [44,80-83].

В.В. Лукашевич в своих трудах говорит, что: «Мотивация – представляет собой побуждение человека к действию для достижения как личных целей, так и целей организации» [23, 16-17].

Подход А.И. Турчинова к понятию определения «Мотивации» схож с подходом В.В. Лукашевича. Под мотивацией А.И. Турчинов понимает процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних

факторов применительно к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [35,60-62].

В трудах И.В. Герчикова, мотивация выступает основным компонентом самосознания работника, определяющим его отношение и поведение в труде, и его реакцию на конкретные условия работы [10,124-126].

За многие годы в литературе сформировалось большое количество определений мотивации, однако все они сходны в одном: мотивация - это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, и связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

По нашему мнению, наиболее полно понятие мотивации раскрывает следующее определение: мотивация – это динамический процесс физиологического и психологического плана, который управляет поведением человека под воздействием мотива, и определяет направленность действий для удовлетворения собственных потребностей.

Исходя из рассмотренных ранее понятий и определений, можно проанализировать и выявить сущность мотивации труда.

Понятие «труд» можно рассмотреть с различных сторон:

- труд – это знания, умения и навыки, которые могут быть использованы для производства товаров и услуг;

- труд – это деятельность человека, которая носит сознательный характер, а так же является целенаправленной и востребованной [70].

Под мотивацией труда следует понимать внутреннее побуждение человека к трудовой деятельности, ограниченной психологическими и физиологическими способностями. При этом воздействие на объект мотивации происходит посредством определенных мотивов и стимулов, в основе которых могут быть потребности, прямо или косвенно связанные с трудовой деятельностью [67,12-15]. Следует учесть, что любая мотивация

имеет определенные цели: либо достижение поставленных целей руководителем для блага компании, либо достижение собственных целей в процессе трудовой деятельности.

Следовательно, можно сделать следующий вывод из вышперечисленного: среди научных деятелей и специалистов сферы HR не существует единого подхода к определению мотивации. Это показывает, что существует проблема в сфере мотивации персонала, а также в подходах к ее решению.

Каждый сотрудник должен быть всегда замотивирован, то есть в процессе постановки задач необходимо выявлять потребности работника и делать на них акцент. Только в такой ситуации работник будет полезен компании. В ином случае, несоблюдение правил в постановке задач, когда потребности персонала не учтены, может привести к нарушению мотивации, как следствие, и к межличностным конфликтам [3,50-51].

Важным мотиватором к трудовой деятельности на сегодняшний день является оплата труда. Она рассматривается как основная часть дохода работника или как форма стоимости рабочей силы, которая всегда зависит от экономической ситуации в стране, от результативности и эффективности труда и является основным материальным стимулом для работы [19,43-44].

На сегодняшний день важной задачей является укрепление стимулирующей функции оплаты труда. Реальность в достижении наивысшего уровня влияния стимулирующей функции оплаты труда на работников обосновывается тем, что в структуре доходов трудящихся и их семей она составляет преобладающую часть доходов по сравнению с другими их источниками.

Одним из основных свойств стимулирующей функции оплаты труда является направление интересов трудящихся на достижения поставленных целей путем создания прямой взаимосвязи между затратами труда и уровнем

вознаграждения [34,37-39]. Стимулирующая роль заработной платы определяется в поддержании прямой зависимости уровня оплаты труда от результатов трудовой деятельности и работников. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что при условии работы стимулирующей функции выполняется связь между размерами оплаты труда и результатами работы, то есть заработная плата поддерживает необходимую заинтересованность работников в обеспечении высокого уровня результативности труда. Таким образом, степень реализации стимулирующей функции пропорциональна уровню стимулирующей роли заработной платы [42,16-18].

Еще совсем недавно считалось, что важно вести учет эффективности капитальных вложений, техники, материальных ресурсов и т.д. Это приводило к недостаточному вниманию к эффективности заработной платы. Ведь стимулирующий потенциал заработной платы не всегда определяется размерами вознаграждения за труд. На сегодняшний день выделяют внутренние и внешние факторы, влияющие на стимулирующую роль заработной платы. К первой группе факторов, внутренним, относится организация заработной платы. То есть ее построение, обеспечение взаимосвязи качества труда с уровнем оплаты, и совокупность составных элементов: нормирование, тарифная система, премии, доплаты и надбавки [53,88-91].

Вторая группа факторов, то есть внешние: преобразование системы управления, организационных структур производства, правовых основ и норм хозяйствования, соответствие спроса и предложения на товары и услуги, устранение приписок, взяток и других видов нетрудовых доходов.

В ряду факторов, которые влияют на увеличение значения стимулирующей функции оплаты труда, ключевую роль играют внутренние факторы, то есть организация заработной платы. При этом важно понимать,

какими принципами организации оплаты труда следует руководствоваться для преобразования ее в качественный стимул роста производительности труда и результативности в условиях конкретных экономических и политических законов и закономерностей [62,168-169].

Исходя из того, что оплата труда является весомым элементом обеспечения прямой связи дохода работника с его результативностью, то уменьшение ее доли в общем доходе в большей степени снижает заинтересованность персонала в работе при таких условиях. Отсюда следует, что работники заинтересованы в росте конечных результатов предприятия через системы социальных льгот и выплат. При увеличении роли и значения такого вида дохода работника, можно сделать вывод о повышении стимулирующей функции заработной платы, а следовательно и увеличении уровня производительности труда [44,21-23].

По нашему мнению, система социальных льгот в России пока не настолько развита, как за рубежом. В настоящий момент качественная организация социальных льгот и выплат создана лишь в крупных отечественных корпорациях и предприятиях. В основном, учредителями которых являются иностранные предприниматели. Поэтому анализ отечественных компаний можно считать менее полезным, из-за отсутствия практического опыта и глубокого изучения вопросов мотивации персонала посредством социальных льгот и выплат. Исходя из данного вывода, мы изучили опыт стран с развитой рыночной экономикой, где подобные вопросы рассматриваются на более глубоком уровне.

Например, в США можно заметить, что в 2015-2017 годах средний темп роста совокупных доходов и заработной платы, в частности, увеличился на 20%, при этом уровень оплаты труда работников рос значительно медленнее, вследствие увеличения доли социального страхования, выплат и льгот в совокупных доходах населения. Разновидность льгот постоянно

расширяется, при этом сохраняя собственную дифференциацию по категориям персонала (см. таблицу 1.1.).

Таблица 1.1.

Льготы, получаемые работниками на фирмах США
(в % к численности всего персонала фирмы)

Вид льгот	Доля получающих льготы, %			
	Среди всех работников и служащих	Среди руководителей	Среди канторского персонала	Среди рабочих
праздничные дни	98	98	99	97
Отпуск	98	98	99	97
Дни временной нетрудоспособности	65	92	90	45
время на обед	10	5	6	18
Медицинское страхование для получения медицинского обслуживания, в том числе без взносов работников	96	97	96	96
Дополнительное пенсионное страхование	80	81	81	78

Часто, сокращение государственных расходов на социальные цели серьезно влияет на предприятия как на государственной, так и на коммерческой основе. Это приводит к расстановке акцентов на производстве, зачастую направленных на снижение расходов по отношению к персоналу. Затрагиваются программы социальных страхований, а именно: социальные выплаты, льготы и т.д. Руководители подразделений на предприятии вынуждены экономить на рабочей силе, чтобы выжить в условиях кризиса и удерживать конкурентоспособность на рынке [46,72-73]. В таких условиях важно создать программы и организовать работу таким образом, чтобы предприятия могли сохранять уровень расхода на рабочую силу в пределах оптимальных размеров. Что позволило бы создать новые разновидности социальных программ, а именно «планы гибких социальных льгот и выплат». Они хорошо подходят для учета структурных изменений в штате предприятий.

В определенных отраслях существует явное преобладание женщин в структуре компании, особенно в непроизводственной сфере. Таким образом, происходит изменение структуры социальных льгот и выплат исходя из различия в видах социальной помощи: для женщин характерны льготы, связанные с воспитанием детей, уходом за престарелыми людьми и т.д., а для мужчин данный список отсутствует. Получается, для одних виды социальной помощи расширены, а для других – сужены [61,220-221].

На наш взгляд, механизм гибкого перераспределения средств на социальные льготы и оплату труда, который основывается на зарубежном опыте, наиболее целесообразно применять на отечественных предприятиях, особенно в условиях постоянной инфляции, которая в значительной мере обесценивает наличные деньги населения. Следовательно, практически все виды доходов работника являются не только источником удовлетворения его потребностей, повышения уровня жизни, но обладают и стимулирующим эффектом. Это напрямую связано с прямо пропорциональным соотношением между трудозатратами персонала и количеством выполненной работы. В связи с этим доходы работника можно эффективно использовать для достижения требуемых конечных результатов [63,49-51].

Мотивационная среда формируется на трех соответствующих уровнях: на уровне работника, организации и экономики региона (страны). На каждом из уровней появляется необходимость в обеспечении собственной заинтересованности сотрудника в результатах труда, путем установления взаимосвязи его уровня дохода с соответствующими показателями уровня мотивационной среды. Это объясняется рядом причин [16].

Нельзя забывать, что на предприятии всегда имеются планы, которые необходимо выполнять, например, объем произведенной продукции, количество обработанных материалов и т.д. Поэтому, зачастую мало обеспечивать индивидуальную заинтересованность работника в результатах его труда. Какая бы не была высокоэффективная деятельность отдельного сотрудника или группы работников, в случае невыполнения плана или

получения низкого уровня результатов будет проблематично получить за свой, даже высокоэффективный, труд достойное вознаграждение [66]. Поэтому, во-первых, необходимо устанавливать жесткую зависимость дохода работника от конечного результата не только индивидуального, но и коллективного. Чтобы происходила взаимосвязь между итогами финансово-хозяйственной деятельностью трудового коллектива и организации в целом, а также каждого сотрудника в частности. Во-вторых, каждое предприятие зависит от эффективности работы других организаций в определенной отрасли, регионе, стране в целом, поэтому уровень результативности работы других предприятий напрямую влияет на функционирование компании, посредством поставщиков сырья, потребителей продукции и др. А это значит, что получение соответствующих доходов ее работниками так же зависит от внешнего влияния. В-третьих, без динамики важнейших макроэкономических показателей, то есть без достаточного изобилия товаров, продовольствия, услуг и пр., не сможет произойти рост реальных доходов и удовлетворение потребностей. Поэтому, целесообразно принять соответствующие меры по обеспечению наглядной зависимости дохода работника от некоторых факторов, а именно: конечных итогов предприятия и динамики развития макроэкономических показателей.

1.2. Классические и современные теории мотивации труда и их классификация

Человек проводит около трети своей жизни во взаимодействии с окружающим обществом, поэтому ему сложно представить свою жизнь без трудовой деятельности. При этом большую часть жизни обычно составляет время, отведенное на работу, так как сотрудник нуждается в общении и призван зарабатывать, чтобы удовлетворять свои первоочередные потребности. Понимание, насколько высокий уровень значения работы для человека появляется тогда, когда он ее теряет и становится безработным. В этом случае теряется смысл жизни и появляется чувство отчуждения,

сравнимое с ощущением, что никому ненужный. При этом, человека подавляют и угнетают не только финансовые трудности, но и дефицит общения и потеря возможности проявить себя как личность и удовлетворить потребность самореализации. Человека угнетают при этом не только материальные трудности, но и дефицит общения и потеря возможности реализовать свои способности [45,82].

Для реализации своих способностей человеку необходима, в первую очередь, свобода, то есть выбор направления трудовой деятельности должен выбираться самостоятельно по желанию, а во вторую очередь, свобода должна подкрепляться ответственностью. Таким образом, мотивация труда возникает при наличии двух факторов: первый - свободы выбирать способ трудиться и второй фактор- ответственность человека за свой выбор и свое положение. В свою очередь, эффективная система мотивации и стимулирования труда является одной из самых основных задач управления персоналом в любой организации [38,17-18].

Отметим, что теории мотивации, отличаясь по ряду принципиальных позиций, нельзя считать их взаимоисключающими. Напротив, они могут быть взаимодополняющими друг друга, каждая из которых побуждает людей к эффективному труду в различных ситуациях [28].

Выделяют два подхода к изучению теорий мотивации: первый подход, который основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. Из них наиболее востребованными являются: классическая теория (Ф.У. Тейлор); трехфакторная модель (Д. Мак-Клеллана); теория иерархии потребностей (К. Альдерфер, А. Маслоу); двухфакторная модель (Ф. Герцберг) и диспозиционная модель (А. Замыслов, В.А. Ядов и др.). И второй подход к мотивации, который базируется на процессуальных теориях. Процессуальные теории рассматривают и акцентируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации, то есть фиксируют

внимание на вопросе «как» мотивировать определенное поведение для достижения конкретных целей. К наиболее известным процессуальным теориям можно отнести: модель Л. Портера - Э. Лоулера; теорию ожиданий (В. Врум) и теорию справедливости (д. Кюн, Р. Чейз, М. Роджерс, ДЖ. Слокум) [37,24-26].

Более подробно рассмотрим содержательные и процессуальные теории мотивации.

Начало классическим содержательным теориям мотивации положил американский психолог А. Маслоу. Сущность этой теории сводится к изучению потребностей человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические (базовые) потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды (рис. 1.1.), в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.



Рис. 1.1. Пирамида потребностей по А. Маслоу

При удовлетворении более низкого уровня потребностей в пирамиде появляется мотивация для удовлетворения вышестоящей потребности.

Наивысшим уровнем в пирамиде потребностей Маслоу является потребность в самовыражении и развитии человека как личности. Она никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации сотрудника через потребности бесконечен.

Теория Маслоу имеет достаточное количество последователей, но есть и ученые, которые критикуют ее, за то, что теория базируется на индивидуальных потребностях каждого человека, что затрудняет применение донной теории для группы лиц [40,159-162].

В современном мире, теория А.Маслоу по умолчанию становится одной из базовых в инновационных методах мотивации персонала.

Теория ERG схожа с теорией А. Маслоу и в тоже время она имеет существенные отличия от нее. В теории ERG выделяют три уровня потребностей: потребности существования (личная безопасность и физиологические нужды), связи (родственные и социальные) и потребности

развития, роста (самоактуализации и саморазвития). В теории ERG, как и в теории потребностей А. Маслоу потребности расположены в иерархическом порядке, но в данной теории движение происходит как с низу в верх, так и наоборот с верху в низ. То есть, удовлетворив потребность более низкого уровня, человек переходит к удовлетворению потребности более высокого уровня, неудовлетворение потребности более высокого уровня может переключить работника на удовлетворение потребностей более низкого уровня. Последний процесс обозначается как регресс или фрустрация, а обратный процесс - это процесс удовлетворения [42,17-19].

Теория мотивации Дэвида Мак Клеелланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клеелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности [27,36-38].

Исходя из теории Мак Клеелланда, в настоящее время особенно важны потребности высшего порядка (власти, успеха и принадлежности), поскольку потребности низших уровней, как правило, бывают удовлетворены.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации,

направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Двухфакторная теория мотивации была разработана в конце 50-х начале 60-х гг. Герцбергом, Снайдерманом и Мауснером и была предназначена для решения проблем менеджеров, связанных с определением факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие, и вызывающих удовлетворенность или неудовлетворенность деятельностью [14,147-149].

К факторам, влияющим на устранение неудовлетворенности ученые, двухфакторной теории, отнесли: заработную плату, миссию фирмы, статус работника в организации, условия труда, межличностные отношения с коллегами и начальством и социальные блага. По мнению Герцберга на удовлетворенность трудом влияют следующие факторы: возможность профессионального и карьерного роста, признание и одобрение среди коллег, непосредственно работа и возложенная на работника ответственность. Фактор карьерного роста, по мнению ученого – это наиболее сильный и реальный мотиватор, который выражает естественную потребность человека в развитии и самосовершенствовании. Именно стремление к удовлетворению этой потребности побуждает работника постоянно повышать производительность труда и профессиональное мастерство. Генетические же факторы, в свою очередь необходимы лишь для того, чтобы влиять на неудовлетворенность трудом в целом и они не вызывают активной потребности к эффективному труду. В связи с этим, в рамках данной теории предложен так называемый метод «обогащения труда». Теория обогащения труда основана на предположении, что работники должны быть лично заинтересованы в выполнении той или иной работы. «Обогащение труда» направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом,

чтобы дать возможность почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, самостоятельность и независимость в выборе решений, отсутствие монотонного труда, ответственность за реализацию задачи [42,17-19].

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей. В инновационном менеджменте существуют базовые критерии в индивидуальном подходе к мотивации персонала, поэтому можно считать, что содержательные теории на сегодняшний день наиболее актуальны, как методы мотивации труда.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Среди них наибольшее распространение получили: теория ожиданий, теория справедливости и теория Мак-Грегора. В процессуальных теориях мотивации акцент делается на объяснении процесса выбора поведения, способного привести к желаемым результатам [53,159-160].

Согласно теории ожиданий В. Врума, разработанной в середине 60-х годов, наличие доминирующей потребности у сотрудника не является единственным, необходимым фактором мотивации для достижения определенной цели. Так же, теория Врума гласит о том, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;

- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности [56,265-267].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что в теории ожидания подчеркивается необходимость во внимании со стороны руководителя на качество выполняемой работы, то есть сотрудник должен быть уверен в том, что повышение качества его труда будет замечено и отмечено руководством, что позволит ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории В.Врума, работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается. Данную теорию активно используют как инновационный способ в мотивации крупные зарубежные компании.

Теория справедливости. Сторонники этой теории считают, что эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. То есть, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение за свой труд, они будут стремиться уменьшить интенсивность своего труда [22,86-87].

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или, например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Согласно синтетической теории Л. Портера и Э. Лоулера мотивация есть функция потребностей, ожидания и восприятия работником справедливого вознаграждения. Ученые ввели четыре переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека, способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет соизмеримым. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками. При этом работник самостоятельно определяет свою степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна иметь положительную динамику роста [31,67-69].

Исследования по теории мотивации выполнил Д. Макгрегор. Он проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой [35,32-33].

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» предполагает, что люди в своем большинстве нуждаются в контроле, руководстве, принуждении, и основным стимулом в деятельности является заработная плата.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, обогащение содержания работы и соучастному решению проблем. Данная модель, основана на человеческих отношениях и требует от руководителя умения прививать каждому работнику осознание своей полезности и необходимости в коллективе.

Обе теории имеют равное право на существование, но в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в

реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления [78,154-156].

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку [67,12-14]. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так, Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название «Теория Z» и «Теория A». В основе учений лежали отличительные особенности управления американской и японской экономик.

У.Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение. В таблице 1.2. представлены различия японского и американского подхода:

Таблица 1.2.

Различия японского и американского подхода

	США	Япония
«Человеческий капитал»	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
«Трудовой рынок»	На первом месте - внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте - внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения

Продолжение таблицы 1.2		
«Преданность организации»	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные задания	Подразумеваемые контракты по найму Внутренние стимулы Групповая ориентация

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории Y», демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями «Теорию Z» можно назвать развитой и усовершенствованной «Теорией Y», адаптированной, прежде всего, под Японию. «Теория A», в большей степени, характерна для США. Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы «Теории Z» [76,87-89].

Исходя из вышеперечисленных теорий мотивации, можно сделать вывод, что научные деятели объясняют поведение человека, используя материальные, психологически и физиологические концепции. До сегодняшнего дня еще не создана универсальная теория мотивации персонала, каждая, из созданных сегодня, имеет ряд как сильных, так и слабых сторон. Одни теории работают лучше в одних условиях (национальных особенностях, организациях, профессиональных группах), другие – в других.

В конце 20 века В.И. Герчиковым была разработана типологическая модель трудовой мотивации. Согласно этой концепции, существует пять типов трудовой мотивации: инструментальный, профессиональный, хозяйский, патриотический и избегательный (люмпенизированный) [88]. Данная концепция позволяет решать целый комплекс практических вопросов в сфере управления персоналом: во-первых, с ее помощью можно обоснованно выбирать наиболее действенные для тех или иных типов работников виды и формы стимулирования труда; во-вторых- знание

мотивационной структуры также способствует адекватной оценке карьерных ориентаций различных групп персонала, разработке и организации планов саморазвития и карьерного развития; в-третьих, знание особенностей трудовой мотивации персонала позволяет отчетливо определить проблематику межличностных отношений и лидерские качества работников, пока еще не проявивших себя в этом отношении.

Типологическая модель В.И. Герчикова (рис. 1.2.) строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения.

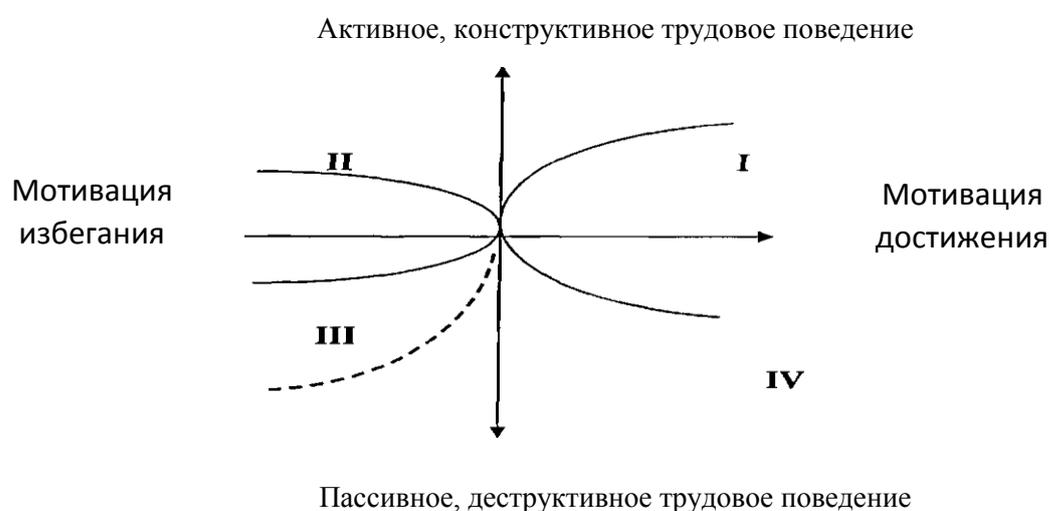


Рис. 1.2. Мотивация и трудовое поведение: базовая модель

Автор разделил все трудовые мотивации на два типа: мотивация достижения и мотивация избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания - стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций [78,126-128].

Исходя из краткого рассмотрения вышперечисленных теорий мотивации, можно сделать вывод, что мотивация – это комплексное явление, которое в большинстве случаев носит индивидуальный характер, в зависимости от способностей и заинтересованности сотрудника, и направлено на побуждение его к определенной сознательной деятельности.

Для того, чтобы эффективно управлять производственным поведением, руководителю следует производить постоянный анализ особенностей персонала, их интерес к работе, и учет индивидуальных потребностей. Это является основой в создании и применении инновационных методов мотивации [78,189-191]. Так, в западном обществе первичные потребности населения в целом удовлетворены. А это значит, что ведущими являются потребности более высокого уровня, то есть социально-психологические. Поэтому заработная плата играет роль фактора, который обеспечивает не влияние на результативность труда, а способствует лишь получению удовлетворения от работы. Для влияния на сотрудников, с целью улучшения производительности труда, руководителям предприятий, а так же предпринимателям, необходимо оперативно реагировать на изменения в потребностях персонала и на изменения уровня заработной платы, чтобы вовремя корректировать способы удовлетворения потребностей работников в ходе трудового процесса. Например, на определенном этапе эффективно действуют такие методы удовлетворения потребности в уважении, как продвижение работника по служебной лестнице и высокая оценка достигнутых им результатов. Однако через определенное время они по определенным причинам не станут срабатывать. Значит, необходимо своевременно изменить мотивацию и применить новые, более действенные методы, связанные, например, с предложением более содержательной работы, привлечением работника к формулировке целей и выработке решений, делегированием ему дополнительных прав и полномочий и т.д.

1.3. Особенности мотивации труда в сфере услуг

Особенности мотивации труда в сфере услуг состоит в том, что эффективность применяемой системы мотивации персонала зависит от

большого количества различных факторов, которые индивидуальны для каждой организации (компании). Это могут быть стратегия предоставления услуг, особенности управления продажами, особые бизнес-процессы в компании, даже корпоративная культура [76,84-86].

От управленцев зачастую требуется выполнение одной из сложных задач – мотивация и руководство работниками. Мотивация и руководство тесно связаны между собой и могут рассматриваться как две стороны одной медали. Можно полагать, что реализация созданной программы мотивации, в соответствии со всеми особенностями организации, приводит к появлению необходимости в лидере, то есть в человеке, за которым будет следовать отдел договоров. Данная тема часто становится спором в обсуждении проблем управления. Одни менеджеры предполагают, что деньги являются единственным и основным мотивом в достижении конечных результатов, а другие считают, что деньги, хоть и представляют собой серьезный элемент вознаграждения продуктивно работающих членов коллектива, не является основным действенным мотивом [73,128-131].

В системе мотивации персонала в отраслях услуг важны следующие факторы, которые могут влиять на сотрудников:

- содержание работы;
- уровень заработной платы;
- условия труда;
- коллектив.

Основной составляющей системы мотивации в сфере торговли и услуг является «компенсационный пакет»:

- материальное стимулирование: все выплаты в денежном эквиваленте: базовый оклад, доплаты и надбавки, а также переменная часть заработной платы (бонусы, премии, проценты от договоров);

- нематериальное стимулирование – выплаты в косвенно-денежном эквиваленте, то есть сотрудник получает товар или услугу, предусмотренную системой мотивации, но не деньги (к примеру: медицинскую страховку,

питание, оплату сотового телефона и др.);

- моральное стимулирование [62,211-213].

Для компаний, работающих в сфере услуг, является важным создание подробной должностной инструкции для каждой категории работников и управляющих. Для создания тщательно продуманного документа, необходимо провести анализ задач, которые ставятся перед сотрудником, и в итоге составить правильную должностную инструкцию. Она является базой для разработки системы оплаты труда.

Большинство компаний применяют системы градации (разрядов) в зависимости от должности. Данные системы представляют своеобразную карьерную лестницу в рамках одной должности. При этом для повышения по должности, как правило, необходимо достигнуть высокого грейда (разряда) в нынешней. Присвоение более высокого разряда является дополнительным стимулом для улучшения навыков и расширения знаний сотрудника. Для этого необходимо создать четкую и понятную систему правил для присвоения грейдов (разрядов). Как правило, данная система градации влияет на бонусную часть оплаты труда [57,243-244].

В случае, когда система оплаты труда разработана правильно, то компании с помощью нее могут максимально обеспечивать контроль над результативностью труда менеджеров по продажам и договором, а так же легко поддерживать баланс между производительностью труда, а именно количеством предоставленных услуг, и расходами на их организацию. К тому же, разумно созданная система оплаты труда напрямую отражает способности работника, его опыт и другие аспекты деятельности, при этом обеспечивает ему регулярный заработок и честно заслуженное вознаграждение, в размере, соизмеримым с его достижениями. Поскольку слишком низкий уровень оплаты труда может привести к большой текучести кадров, необходимо, чтобы общий уровень оплаты труда в сфере услуг был достаточно высоким, способствуя привлечению и удержанию хороших работников [39,6-7].

Размер заработной платы работника должен состоять из фиксированной части оклада и комиссионных и премиальных выплат. При этом, уровень фиксированных выплат не должен превышать 70% от общих доходов менеджера по продажам. Так как существует вероятность того, что сотрудник перестанет стремиться к увеличению объемов собственных продаж. На долю другой формы вознаграждения – комиссионных и премиальных выплат – обычно приходится остальные 30% общих доходов.

Что касается разработки в компании политики оплаты труда и премирования, то она должна происходить с учетом уровня оплаты труда конкурентов. Потому что от выбранной стратегии зависит ряд последствий, который наглядно продемонстрирован в таблице 1.3.

Таблица 1.3.

Последствия проведения политики в области оплаты труда работников

Действия	Наиболее вероятные последствия
Платить минимально возможную на рынке заработную плату	К вам придут трудоустроившись только неопытные сотрудники Обеспечена высокая текучка Удержать персонал и обеспечить их эффективную работу практически невозможно
Платить на уровне средних заработных плат на рынке	Опыт и знания новых сотрудников недостаточны, придется их обучать Уровень текучки средний, но уходить будут лучшие сотрудники из тех, кого вы обучили
Платить выше среднего уровня заработных плат на рынке	Можно выбрать достойных кандидатов Сотрудники будут дорожить своей работой, текучка минимальная Некоторые сотрудники могут получать больше, чем они стоят на рынке
Платить максимально возможный уровень заработной платы на рынке и выше	Можно пригласить лучших из лучших на работу Можно ставить высокие планы и требования Сотрудники могут перестать хорошо работать, из-за эффекта переплаты – возникает чувство незаменимости

В компенсационном пакете существует ряд правил, применимых к торговой отрасли. Первое правило – количество денег и иных благ напрямую

связано с его производительностью труда. Особенность торговой отрасли состоит в том, что количество проданных товаров или услуг влияет на общий уровень дохода компании и сотрудника в частности. Однако не стоит забывать о качественных стандартах работы. Фиксируя количественные показатели продаж, и высчитывая, исходя из них, заработную плату сотрудников, следует помнить о дисциплине и других рабочих правилах.

Второе правило – схема начисления заработной платы должна быть понятна каждому сотруднику в компании. Это позволит стимулировать работника к осознанной эффективной трудовой деятельности.

Третье правило – система оплаты труда должна восприниматься сотрудниками как справедливая и быть на уровне с конкурирующими фирмами [22,86-87].

Социальный компенсационный пакет для работников торговой отрасли состоит из денежных выплат (фиксированных и нефиксированных) и социальных льгот (обязательных и дополнительных). Его разработка требует понимания структуры и принципов подбора отдельных составляющих (рис.

1.3).

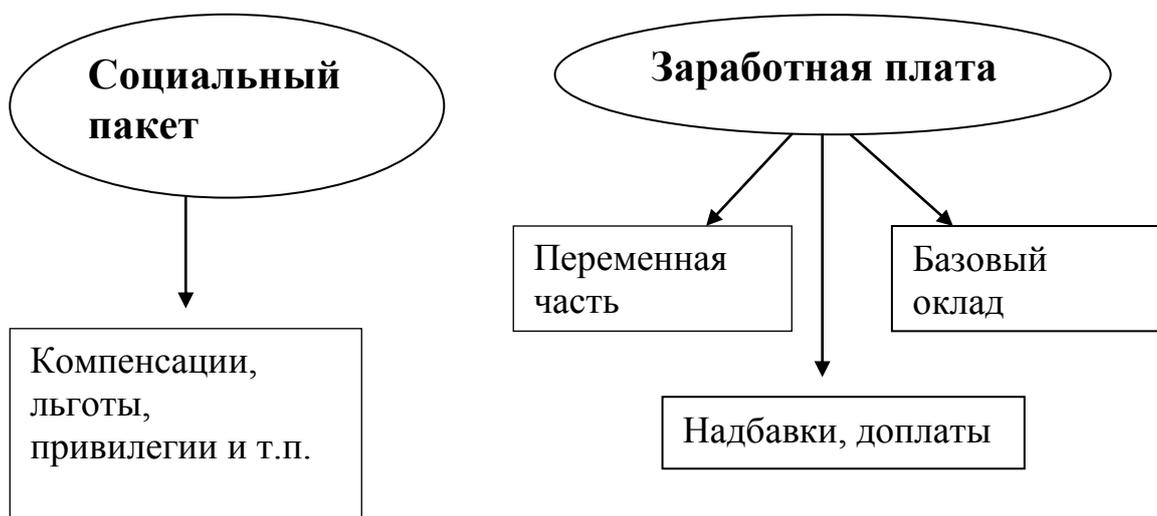


Рис. 1.3. Структура компенсационного пакета

При выборе средств нематериального стимулирования следует определить, какие категории сотрудников работают в компании:

-студенты и стажеры: гибкий график, возможность обучения и гарантия приема на работу после стажировки;

- работники до 27 – 30 лет, которые не имеют детей и семей: возможность заработать денег, карьерный рост, краткосрочное обучение;

- работники, имеющие семьи с маленькими детьми: гарантия заработка, медицинская страховка и разного рода льготы, (гибкий график, путевки);

- профессионалы 30-45 лет: самостоятельность в работе, а также привилегии, указывающие на социальный статус кабинет, автомобиль, оплата тур-поездки за границу, медицинское обслуживание в статусной поликлинике);

- люди предпенсионного и пенсионного возраста: социальные гарантии, медицинская страховка [30,158-159].

У каждой формы нематериального стимулирования есть свои цели. У социальной формы одна из целей – это забота о здоровье сотрудников, как правило, выраженная медицинской страховкой или путевкой в санаторий . Так же, в более крупных компаниях торговой отрасли в социальный пакет может входить оплата проездного билета, аренда автобуса для сотрудников и пр.

Для функциональной формы целью является улучшение условий труда, например: гибкий график, комната отдыха и др. За общественное признание отвечает социально-психологическая форма нематериального стимулирования. Она может выражаться через доску почета, повышения статуса сотрудника в компании или публичная похвала начальства [35,147-148].

Для творческой формы целью является предоставление возможности в повышении квалификации. Это может происходить путем обучения или стажировки работников. Для личностной формы нематериального стимулирования целью может быть то, что предоставлено индивидуально сотруднику. Например: оплаченная путевка за границу, дополнительный отпуск, место для парковки автомобиля и др.

Несмотря на особое внимание, которое уделяется мотивации, следует помнить о демотивирующих факторах. Одними из них являются штрафы. В современных организациях принято использовать систему бонусных выплат, это приводит к положительному влиянию на мотивацию сотрудников[13,258-259].

Таким образом, в сфере услуг характерной особенностью является прямая зависимость прибыли от активности сотрудников компании. Поэтому важно иметь лидера и хорошего руководителя в одном лице, чтобы правильно направлять мотивацию работников для достижения поставленных целей. При этом, для эффективности труда и высокого качества работы, необходимо учитывать индивидуальные способности персонала, а так же навыки, потребности, интересы каждого сотрудника. Применяя индивидуальный подход можно уверенно внедрять инновационные методы мотивации персонала, так как большинство из них базируются именно на личностном уровне.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика базы исследования

Общество с ограниченной ответственностью «Метатрон Инжиниринг», создано в 2010г. в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации "Об обществах с ограниченной ответственностью" №. 14-ФЗ от 08.02.98г. Организация ООО «Метатрон Инжиниринг» на сегодняшний день заняла свою нишу на рынке товаров и услуг. Организация быстро стала развиваться, на сегодняшний день обладает высокой конкурентной способностью в городе и области.

ООО «Метатрон Инжиниринг» в настоящий момент является динамично развивающейся организацией в городе Белгороде и Белгородской области. Основная сфера деятельности ООО «Метатрон Инжиниринг» является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию промышленного холодильного и вентиляционного оборудования в городе Белгороде и Белгородской области, в г.Воронеже и Воронежской области. Выезд специалиста, составление сметы, консультации – бесплатно. В организации работают высококвалифицированные специалисты, которые всегда устраняют неполадки с машинами или оборудованием. Также в организации есть диспетчерская служба и в любой момент осуществляет высококачественный ремонт и исправление неполадок.

Организация серьезно нацелена на прогрессивное повышение экономической эффективности своей деятельности, а специалисты ООО «Метатрон Инжиниринг» стараются учитывать все тенденции развития рынка и главные ожидания и потребности клиентов. Деятельность ООО «Метатрон Инжиниринг» регулируется Уставом, в

котором прописаны все законодательные положения, функции, права, ответственность.

Учредителем общества является физическое лицо: Божко Александр Викторович.

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 10 000 (десять тысяч) рублей, который распределяется следующим образом: Божко Александр Викторович – 100 % - 10 000 рублей.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Предметом деятельности Общества являются:

- обслуживание машин и оборудования;
- выполнение строительно-монтажных работ, проектно-изыскательских, проектно-сметных, а также, реконструкция объектов социального и культурно-бытового назначения, в т.ч. жилых зданий, промышленных и иных объектов, а равно финансирование таких работ;
- проведение капитального и текущего ремонта инженерных систем, холодильного и вентиляционного оборудования;

Исполнительными органами Общества является Генеральный директор. Срок полномочий Генерального директора составляет 5 (пять) лет. В организации осуществляется автоматизированная форма учета. ООО «Метатрон Инжиниринг» находится на упрощенной системе налогообложения 6% от доходов организации.

В организации используется линейно-функциональная структура управления (рис. 2.1).

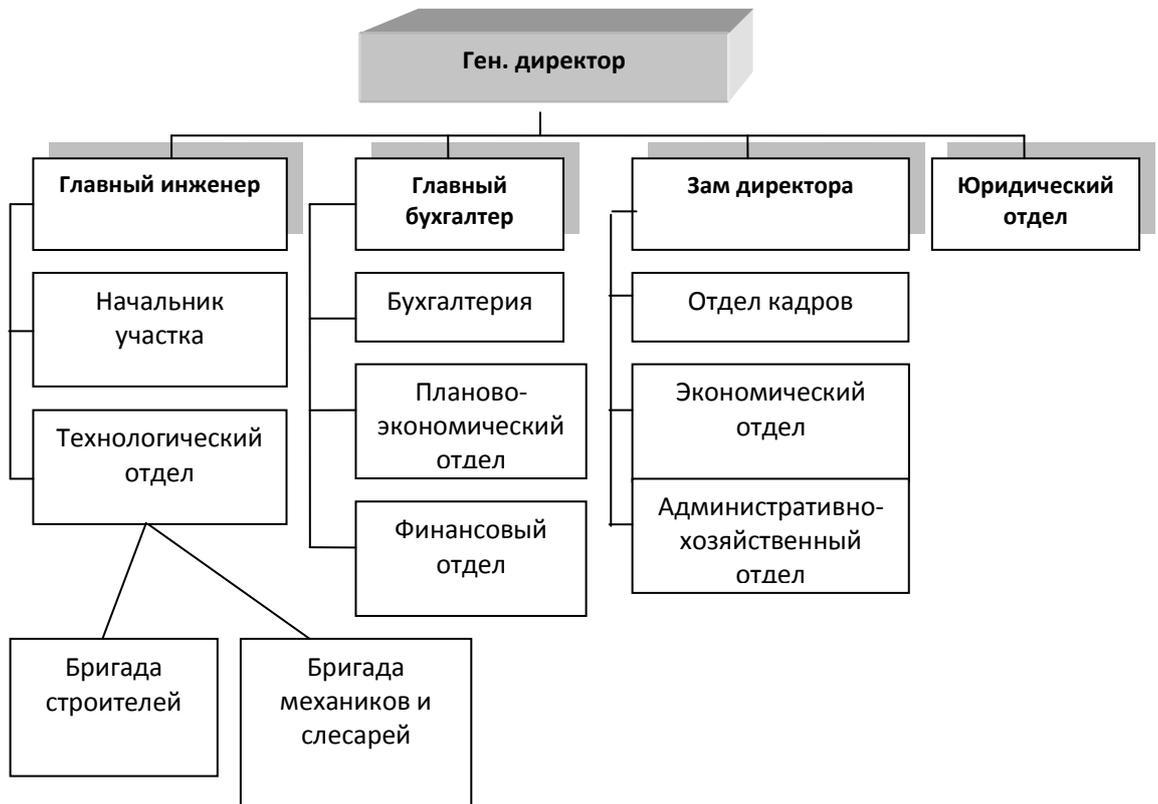


Рис.2.1 Структура системы управления ООО «Метатрон Инжиниринг»

По многолетнему опыту предприятий данная структура наиболее эффективна там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

К достоинствам линейно-функциональной структуры управления можно отнести: более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

- возможность привлечения консультантов и экспертов.
- тесных взаимосвязей между производственными отделениями;
- четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, участвует в его реализации;

Непосредственное управление организацией осуществляет генеральный директор и зам. директора ООО «Метатрон Инжиниринг». Далее в иерархической подчиненности директору находятся начальник

отдела кадров, начальник участков, главный инженер, главный бухгалтер, начальник расчетно-сметного отдела, начальник бригад.

Основную ответственность за осуществление деятельности в организации возложены на генерального директора, зам директора и главного бухгалтера. Каждый из начальников отвечает за свой участок работы. В отделе кадров за оформление всей документации связанной с работниками, расчетно - сметный отдел за составление смет и своей сопроводительной документации по объектам. Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет директор. На него же возложена ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности компании. Он рассчитывает оптимальную сумму денежных средств, которую организация может позволить потратить на осуществление данного бизнес-процесса. Он же контролирует целевое использование выделенных денежных средств.

Рассмотрев организационную характеристику ООО «Метатрон Инжиниринг» проведем анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2015-2017 годы и представим их в таблице 2.1.

Отметим, что на протяжении исследуемого периода наблюдается устойчивый рост денежной прибыли от продажи товаров.

Таблица 2.1

Формирование и распределение финансовых показателей
ООО «Метатрон Инжиниринг» за 2015-2017 гг.

Показатели, руб.	2017 г.	2016 г.	2015 г.
Выручка от реализации услуг по всем отраслям	97311000	64429000	21726000
Себестоимость реализованных услуг	92217000	63950000	21628000
Валовая прибыль	5094000	479000	0
Управленческие расходы	0	0	0
Прибыль от продаж	5094000	479000	0
Прочие операционные доходы	164000	218000	2886000
Прочие операционные расходы	387000	603000	2568000
Прибыль до налогообложения	5240000	341000	0
Налог на прибыль	1078000	158000	91000
Чистая прибыль (нераспределённая прибыль) отчётного периода.	4139000	183000	325000

Изучив данные таблицы, можно сделать вывод, что деятельность ООО «Метатрон Инжиниринг» в 2017 году является более прибыльной по сравнению с 2016 годом. Общая торговая выручка от реализации товаров в 2017 году равна 97311000 руб., что на 51,04% больше по сравнению с 2016 годом. Чистая прибыль от реализации товаров в 2017 году составила 4139000 руб., что в 22,6 раза больше по сравнению с 2016 годом.

Организация ООО «Метатрон Инжиниринг», осуществляя свою деятельность за последние 5 лет, добилась очень высоких финансовых показателей. Немаловажным фактором развития предприятия является организация бухгалтерского учета денежных средств, так как он имеет большое значение для организации денежного обращения, эффективности использования финансовых ресурсов, своевременности денежных расчетов с поставщиками и заказчиками.

При проведении анализа трудовых ресурсов в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород и ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж, представленного в (таблице 2.2), мы использовали штатное расписание организаций. Рациональное использование рабочих кадров является непременным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов и хозяйственных процессов.

Таблица 2.2

Структурный состав персонала ООО «Метатрон Инжиниринг»

Состав персонала	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководящие работники	16	11%	17	11,2% %	17	11,1% %
Специалисты	34	23,4% %	35	23%	35	22,9%
Рабочие	93	64,1%	98	64,5%	99	64,7%
АХО	2	1,4%	2	1,3 %	2	1,3 %
Всего	145	100%	152	100%	153	100%

Анализ таблицы 2.2 показал, что промышленно-производственного персонала значительно выше по сравнению с непромышленным персоналом.

Также из таблицы можно увидеть, что численность персонала в 2015 году произошла динамика роста, а в 2016г. и 2017 году была практически неизменна.

Затраты на персонал организации – это интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Расходы на персонал находятся под влиянием таких факторов, как требования законодательства, уровень налогообложения, договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок, изменение в численности и структуре кадров, массовое повышение квалификации.

Затраты на персонал ООО «Метатрон Инжиниринг» имеют следующую структуру:

- заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время.
- премии и вознаграждения, носящие регулярный характер.
- оплата ежегодных отпусков.
- оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях.
- оплата больничных листов.
- компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми.

Так же к затратам на персонал можно отнести следующие расходы:

- затраты на набор персонала: оплата рекламы вакансий в печатных изданиях и размещение на электронных сайтах.
- расходы на охрану труда.

Для наглядности отобразим затраты на персонал в виде таблицы 2.3.

Затраты на персонал в ООО «Метатрон Инжиниринг» за 2015-2017гг.

Вид расходов	Годы		
	2015	2016	2017
1	2	3	4
Фонд з/п	1870000	2160000	2590000
Найм персонала	15000	18000	20000
Обучение, переобучение и повышение квалификации	240000	284000	290000
Социальное обеспечение	251000	317000	414500
Расходы на охрану труда	84900	95700	118000
Итого	246090	2874700	3432500

Анализируя таблицу 2.3 мы наблюдаем, что затраты на персонал имеют положительную динамику, это касается и фонда заработной платы, и найма сотрудников в организацию.

Так же анализируя данные приведенные в таблице социальное обеспечение сотрудников возросло, расходы на охрану труда увеличились.

Далее представляем распределение персонала ООО «Метатрон Инжиниринг» по возрасту в 2017 г. Так как организация занимается сложными техническими процессами, сотрудники работающие в ней должны обладать образованием и иметь опыт работы в данной сфере. Поэтому в среднем сотрудникам работающим от 30 до 60 лет. Полученные данные представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4

Распределение персонала ООО «Метатрон Инжиниринг»

по возрасту в 2017 гг.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20-30	2	14%	7	19%	12	12%
30-40	7	43%	10	27%	19	19%
40-50	5	29%	10	27%	52	53%
50-60	3	14%	10	27%	16	16%
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	17	100%	37	100%	99	100%

Из представленных данных в таблице 2.4 мы можем судить, что в организации нет сотрудников в возрасте до 20 лет, и свыше 60 лет, но из рассмотренных данных можно сделать следующий вывод. Коллектив в организации состоит из людей среднего возраста, и основное количество приходится на рабочих.

Вопросами мотивации персонала занимается заместитель директора. Он получает объективную информацию о проблемах с персоналом от начальников отделов и бригад на регулярных планерках, которые проходят еженедельно лично с каждым из них, либо дистанционно по Skype. В процессе так же обсуждаются предложения и рекомендации по решению выявленных проблем. После планерки заместитель директора анализирует ситуацию и вносит, по необходимости, коррективы, в предложения директоров. Конечным звеном в создании мотивационного пакета является генеральный директор. Он принимает окончательное решение и создает приказ о внедрении тех или иных методов мотивации персонала.

Если рассмотреть вопрос кадрового резерва, то он отсутствует в организации. На этом этапе развития решения принимаются по результатам работы специалистов. При открытии новой должности могут быть приняты кандидаты либо извне, путем поиска и подбора персонала, либо по карьерной лестнице или переводу из одного отдела в другой внутри организации.

В ООО «Метатрон Инжиниринг» активно проводятся корпоративные мероприятия, которые направлены на сплочение коллектива. Так же данные встречи позволяют больше узнать об истинных потребностях сотрудников. В соответствии с информацией, полученной после корпоративных мероприятий, разрабатываются специальные системы мотивации персонала, которые базируются на индивидуальных особенностях и являются инновационными методами.

2.2. Организация и методы исследования

Эмпирическое исследование проводилось на базе ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород и ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж в несколько этапов. Общий объем выборки составил 143 сотрудника.

Первый этап исследования включал в себя формирование выборки исследования, а также подбор валидных и репрезентативных методик для проведения психоанализа.

Второй этап включал в себя проведение констатирующего эксперимента и формирования предварительных выводов.

Третий этап состоял из проведения количественного, качественного и статистического анализа полученных результатов исследования.

Были применены следующие методики исследования:

Методика №1. Мотивация профессиональной деятельности К. Замфир в модификации А. Реана, (Приложение 1).

Цель: методика применяется для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Внутренняя мотивация – это мотивация, которая связана с самим видом деятельности. О внутренней мотивации можно говорить когда в основе мотивации трудовой деятельности лежит стремление удовлетворить внешние потребности, например социальный престиж, зарплата и т.д. Сами внешние мотивы по своей природе дифференцируются на положительные и отрицательные. Внешние положительные мотивы являются более эффективными и рекомендованы с точки зрения производительности труда.

При обработке полученных данных подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (оценка пункта 6 + оценка пункта 7)/2$$

$$\text{ВПМ} = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

$$\text{ВОМ} = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Методика №2. «Структура трудовой мотивации» (СТМ) А.Г. Шмелева, Зеличенко А.И.

Цель методики: тестовый комплекс «Структура трудовой мотивации» предназначен для экспресс-диагностики структуры мотивационной сферы личности. Тестовые задания построены по принципу парных сравнений по модели «турнир высказываний».

Сфера применения: профконсультация, профотбор, составление индивидуального карьерного плана, психологическое управление мотивацией работников на предприятии.

Структура методики. Комплекс «Структура трудовой мотивации» включает две формы – А и В.

Форма А содержит 12 развернутых формулировок мотивационных конструктов, в которых выражены различные привлекательные стороны трудовой деятельности. Сравнивая их попарно, респондент выбирает между двумя альтернативными вариантами. Всего выполняется 66 парных сравнений.

Форма В отличается от формы А другими формулировками мотивационных диагностических конструктов. В процессе прохождения теста респондент выбирает из двух альтернативных вариантов утверждение в пользу более предпочтительного рода занятий. Выполняется 66 парных сравнений.

По результатам тестирования можно построить профиль из 12 основных показателей и 1 дополнительного - соотношение внутренней и

внешней мотивации к работе. Общее время выполнения комплекса – около 45 минут.

Методика №3. Диагностика мотивации по модели В.И. Герчикова, по методике Motype.

Цель: методика позволяет выявить структуру мотивации, как у отдельных индивидов, так и коллектива в целом.

Задачи, которые решает методика:

- Качественный подбор для различных типов персонала определенных видов и форм стимулирования труда
- Адекватная оценка карьерных ориентаций различных групп работников, разработка и организация выполнения индивидуальных и групповых планов карьерного развития в соответствии с личными намерениями работников и целями ООО «Метатрон Инжиниринг».

Респондентам индивидуально в интернет режиме предлагается сравнить 28 пар утверждений, характеризующих разные составляющие трудовой мотивации, используя 5-балльную шкалу. Время тестирования – 20 минут.

Рассмотрим полученные результаты в параграфе 2.3.

2.3. Исследование особенностей мотивации труда работников ООО «Метатрон Инжиниринг»

Первоначально, необходимо провести исследование на выявление мотивов к трудовой деятельности, используя методику К.Замфир в модификации А. Реана (Приложение 1).

В процессе обработки полученных результатов исследования были подсчитаны показатели внутренней и внешней (положительной и отрицательной) мотивации. Полученные результаты исследования показывают, что внешняя положительная мотивация выявлена у 90

работников что составило 63% респондентов, а у 53 человек (37%) была выявлена внешняя отрицательная мотивация.

По итогам исследования, мы смогли разделить выборку на две группы респондентов, исходя из их мотивационных тенденций. В первую группу вошли сотрудники с высокими показателями внутренней мотивации и с небольшой долей внешней положительной мотивации. Количественный состав группы составил – 90 человек. Во вторую группу вошли сотрудники со средними и низкими показателями внутренней мотивации, а так же с высокими показателями внешней отрицательной мотивации. Количественный состав группы – 53 респондентов.

Полученные результаты первичных значений представлены в приложении (Приложение 2), средние баллы по методике занесены в таблицу 2.5.

Таблица 2.5

Средние показатели по методике «Мотивация профессиональной деятельности»

Группа респондентов	Внутренняя мотивация	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация
Первая группа	4.3	3.5	2.1
Вторая группа	1.9	2.7	4.4

Результаты, полученные в исследовании, наглядно представлены на рисунке 2.2.

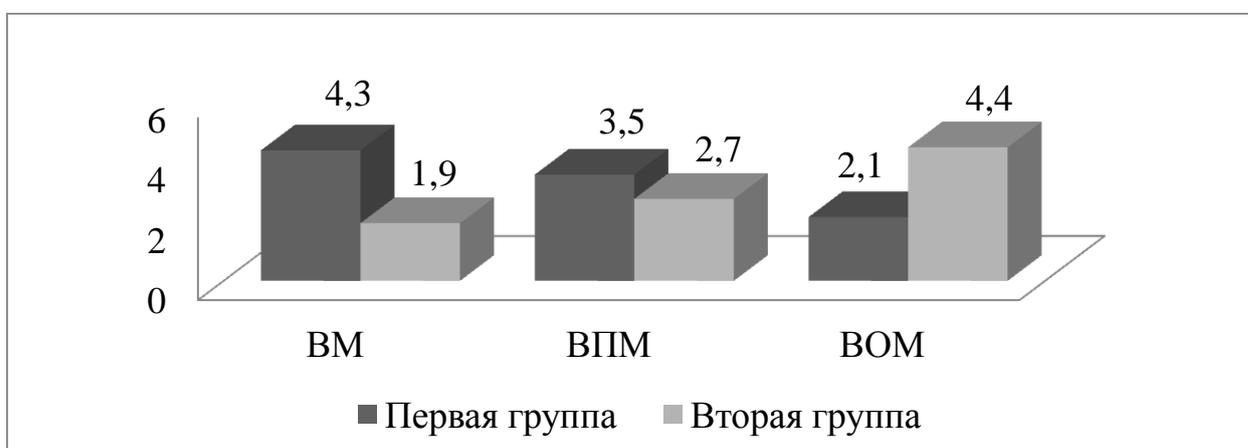


Рис. 2.2. Данные по методике «Мотивация профессиональной деятельности».

Проведенный анализ полученных данных позволил сделать вывод, что в первой группе респондентов у большинства сотрудников преобладает внутренняя мотивация к трудовой деятельности. Средний показатель составил 4,1 балла, из 5 возможных, в то время как во второй группе – 1,7 балла. Это свидетельствует о высоком уровне лояльности к работе сотрудников первой группы, так как внутренняя мотивация - это мотивация, связанная с содержанием деятельности. А это значит, что персонал, имеющий внутреннюю мотивацию, способен осуществлять трудовую деятельность ради самой работы, при этом проявлять активность без особых поощрений и каких-либо наград. Как правило, такая деятельность не является средством достижения другой цели, а по своей сути близка к самоцели. Лучшей наградой в данном случае будет: самореализация, удовлетворенность трудом, внутренняя уверенность в себе и своих силах. Для того, чтобы усилить внутреннюю мотивацию необходимо давать положительную обратную связь в виде одобрения и похвалы со стороны руководства, а также коллектива.

Относительно внешней положительной мотивации: ее показатель в первой группе составил 3,5 балла, а во второй 2,7. Это свидетельствует об отношениях сотрудника с внешней средой, то есть это его внутренние желания получить материальное вознаграждение или же моральное. Внешняя положительная мотивация регулируется с помощью материальных и психологических условий деятельности. Следовательно, если сотрудник работает в большей степени из-за интереса к деятельности, то деньги выступают для него как внешний мотиватор, а если он работает только из-за денег, то в таком случае они будут являться внутренним мотиватором.

В свою очередь, средние показатели внешней отрицательной мотивации во второй группе составили 4,4 балла, что в два раза больше, чем показатель в первой группе - 2,1. Это свидетельствует о высоком уровне связи сотрудников второй группы с внешними обстоятельствами, такими как: уровень заработной платы, наличие собственного кабинета, отношения в

коллективе и с руководством.

Проверка достоверности полученных данных и гипотезы исследования проводилась при помощи U-критерия Мана-Уитни. Помощью данного критерия мы попробовали выявить достоверность различий между выборками, которые не равнозначны по количественному составу.

Расчеты по критерию Мана-Уитни проводились при помощи программы SPSS онлайн, результаты представлены в таблице 2.6.

Выдвигаемые гипотезы: H_0 – между выборками не существует статистически значимых различий, и H_1 – между выборками существуют статистически значимые различия.

Таблица 2.6

Анализ расчета U – критерия Мана-Уитни по методике К. Замфир

Исследуемые факторы	$U_{\text{эмп}}$	Значимость различий
Внутренняя мотивация	0	Значима (при $p \leq 0.05$)
Внутренняя положительная мотивация	4.5	Значима (при $p \leq 0.05$)
Внутренняя отрицательная мотивация	0	Значима (при $p \leq 0.05$)

При проведении математического анализа по критерию Мана-Уитни было выявлено, что по изучаемым факторам между группами тестируемых имеются достоверно значимые различия, а это значит, что разделение респондентов на группы было обоснованным и правомерным.

Исследование по методике «Структура трудовой мотивации» А.Г. Шмелева и А.И. Зеличенко позволит диагностировать структуру мотивационной сферы личности.

В ходе интерпретации полученных данных были составлены профили мотивационной структуры личности каждого сотрудника ООО «Метатрон Инжиниринг» (Приложение 3), средние баллы по каждой шкале в первой и второй группе представлены в Таблице 2.7.

Условной нормой выраженности фактора принято использовать среднее значение - от 4.5 до 6.5 стенов. Если уровень от 2.5 до 4.4 стенов, то

это низкое значение, если от 6.6 до 8.5 - высокое значение. Так же существуют сверхнизкие и сверхвысокие значения: от 1 до 2.4 стенов и от 8.6 до 10 стенов, соответственно.

Таблица 2.7

Средние баллы по методике «Структура трудовой мотивации»

№	Название шкалы	Средние баллы по шкале первой группы	Средние баллы по шкале второй группы
1	Внутренняя мотивация	6.2	3.8
2	Интерес к процессу	7.3	4.1
3	Творчество	4.7	2.4
4	Общение	4.9	7.2
5	Включённость в команду	7.5	4.0
6	Помощь людям	5.8	4.4
7	Служение обществу	6.4	4.5
8	Признание	5.1	8.0
9	Самореализация	6.7	5.1
10	Деньги	5.1	7.9
11	Связи	5.3	5.8
12	Следование традициям	7.2	4.1
Всего по группе		76.3	54.7

Следовательно, сравнительный анализ данных двух групп показал, что в первой группе выраженность мотивационных тенденций выше (76.3 балл), чем во второй группе (54.7 балла). При анализе данных по каждой шкале получены следующие результаты:

- внутренняя мотивация - в первой группе – 6.2 балла (высокий уровень), во второй группе – 3.8 балла (низкий уровень), это свидетельствует о преобладании внутренней мотивации в первой группе, а во второй – внешняя;
- интерес к процессу – в первой группе – 7.3 балла (высокий уровень), во второй группе – 4.1 балла (низкий уровень), что говорит о том, что в первой группе интерес к деятельности, процессу и результатам труда, а также уровень удовольствия от работы выше, чем у персонала второй группы;
- творчество - в первой группе – 4,7 балла (средний уровень) во

второй группе – 2.4 баллов (низкий уровень), то есть в первой группе мотивация творческого самовыражения и самореализации выше, чем во второй группе;

- общение – в первой группе – 4.9 балла (средний уровень), во второй группе – 7.2 балла (высокий уровень), данные показатели свидетельствуют о том, что для второй группы более необходимо общение с интересными и влиятельными людьми, а также благоприятный психологический климат в коллективе, чем для первой группы выборки;

- включенность в команду – в первой группе – 7.5 баллов (высокое значение), во второй группе – 4.0 баллов (низкое значение), то есть мотивация принадлежности к определенной социальной группе в большей степени присуща опрошенным первой группы;

- помощь людям – в первой группе – 5.8 балла (среднее значение), во второй – 4.4 балла (низкое значение), то есть мотивация сопереживания и эмоционального контакта в первой группе выше, чем во второй;

- служение обществу – в первой группе – 6.4 баллов (среднее значение), во второй – 4.5 баллов (среднее значение), то есть мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм равнозначно необходима обеим группам;

- признание – в первой группе 5.1 балла (среднее значение), во второй группе – 8.0 балла (высокое значение), то есть мотивация общественного признания (тщеславие) выражено в большей степени у второй группы респондентов. Основным мотивом для персонала в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород и ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж является репутация среди коллектива. Так как в данной выборке преобладают рабочие, то уверенность в себе и общение с клиентами зарабатывается в течение длительного времени, поэтому репутация хорошего мастера является мотивом к труду;

- самореализация - в первой группе 6.7 балла (высокое значение), во второй группе – 5.1 балла (среднее значение), то есть стремление в реализации своих способностей более ярко выражено в первой выборке, чем во второй;
- деньги – в первой группе 5.1 балла (среднее значение), во второй группе – 7.9 балла (высокое значение), то есть материальная обеспеченность характерна в большей степени для второй группы опрошенных;
- связи - в первой группе –5.3 балла (среднее значение), во второй группе – 5.8 балла (среднее значение), то есть мотивация нематериальной формы обеспечения финансового и социального благополучия, поддержка извне, поиск покровительства одинаково значима для двух групп опрошенных;
- следование традициям в первой группе – 7.2 балла (высокое значение), во второй группе – 4.1 балла (низкое значение), то есть следование сложившимся традициям в трудовом коллективе в большей степени характерно для первой группы выборки.

Проверка достоверности полученных данных по методике «Структура трудовой мотивации» проводилась при помощи U-критерия Мана-Уитни. Расчеты выполнены в онлайн версии программы SPSS.

Выдвигаемые гипотезы: H_0 – между выборками не существует статистически значимых различий, и H_1 – между выборками существуют статистически значимые различия.

Результат: $U_{эмп.} = 16.5$

$U_{кр.}$ При $p \leq 0.01 = 31$, при $p \leq 0.05 = 42$

Полученное эмпирическое значение $U_{эмп.}$ (16.5) находится в зоне значимости, следовательно, принимается H_1 – между выборками существуют статистически значимые различия.

Таким образом, анализ полученных данных по методике «Структура трудовой мотивации» А.Г. Шмелева, А.И. Зеличенко позволяет сформировать мотивационный профиль по каждой группе респондентов. Для сотрудников первой группы характерны такие особенности мотивации, как: внутренняя мотивация, интерес к процессу, творчество, включённость в команду, помощь людям, служение обществу, самореализация и следование традициям. Для сотрудников второй группы присущи в большей степени связи, внешняя мотивация, признание, общение и деньги.

Качественный анализ профиля первой группы выглядит следующим образом: у респондентов из первой группы преобладают внутренние мотивы, которые относительно устойчивы и не зависят от быстро меняющейся ситуации на рынке труда, для них более существенно, чтобы деятельность, которой они занимаются, была им интересна, помогала творчески самореализовываться или интеллектуально совершенствоваться; при этом им менее важно, сколько за эту работу будут платить, как к ней отнесутся друзья и знакомые и т.д.; они склонны выбирать работу, ориентируясь скорее на интерес к процессу и предмету труда. Эти респонденты хотят быть полноправным членом сильной команды, в команде они чувствуют себя более защищенным и одновременно способным добиться большого общего успеха, главное для них - это вовремя понять, куда движется коллектив и соответствует ли это их личным интересам.

Качественный анализ профиля второй группы выглядит следующим образом: для них в большей мере характерна внешняя мотивация профессиональной деятельности (желание получить вознаграждение, избежать наказания и пр.). Она регулируется внешними психологическими и материальными условиями деятельности. То есть, если респонденты работают в большей степени из-за интереса к деятельности, то деньги выступают для них как внешний мотиватор, а если сотрудники работают только из-за денег, то в таком случае они будут являться внутренним

мотиватором. Респонденты второй группы весьма часто игнорируют выгоды, которые дают нематериальные формы социального обмена.

Преобладающий тип трудовой мотивации:

Для исследования был использован «Тест на определение преобладающего типа трудовой мотивации» В. Герчикова.

На диаграмме 2.3. представлены типы трудовой мотивации сотрудников ООО «Метатрон Инжиниринг»:

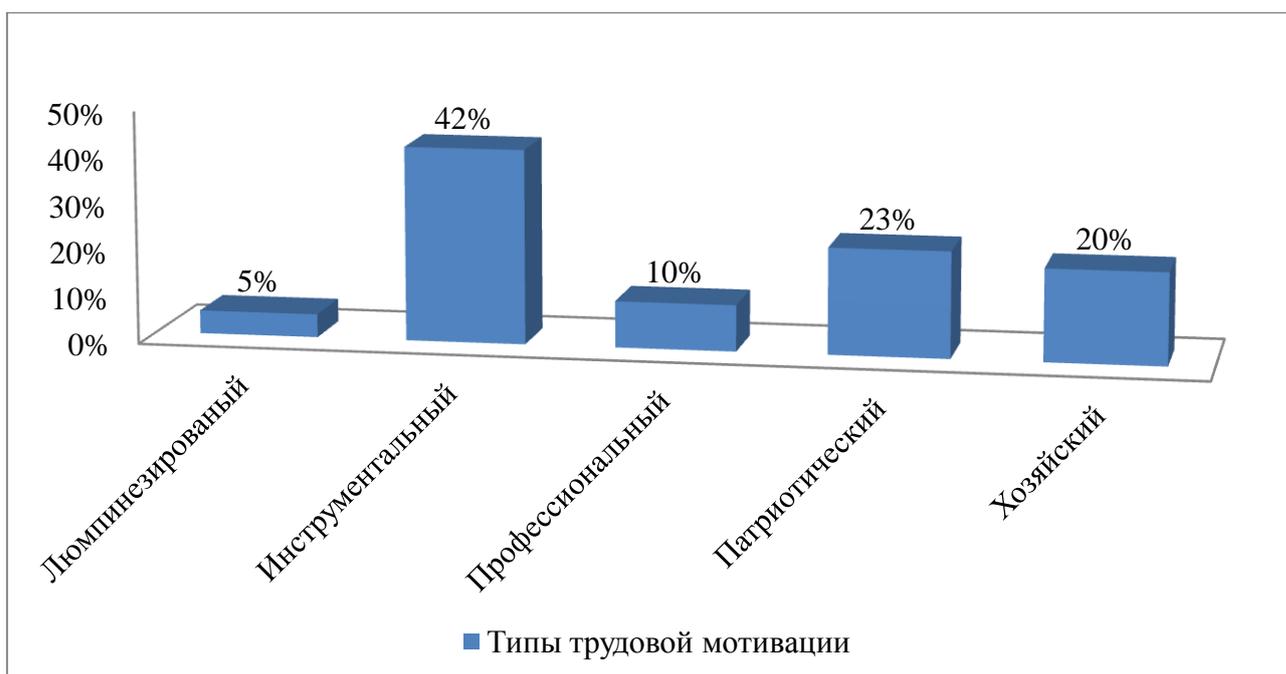


Рис. 2.3. Типы трудовой мотивации педагогов по В. Герчикову
Рассмотрим их более подробно:

С ломпинезированным типом трудовой мотивации было выявлено 5% опрошенных (7 чел.), люди с таким типом трудовой мотивации не стремятся выполнять порученную им работу в срок и качественно, не берут на себя ответственность при выполнении заданий и поручений. Основным способом воздействия на людей с таким типом трудовой мотивации является четкость поставленных задач и твердость спроса.

У 42% (60 человек) респондентов выявлен инструментальный тип трудовой мотивации. Таких сотрудников интересует денежная составляющая оплаты труда (обоснованность цены труда, способность обеспечить свою

жизнь самостоятельно). Основным стимулом к работе является система материального вознаграждения.

У 10% (14 человека) опрошенных преобладающим типом трудовой мотивации является профессиональный тип. Сотрудники с этим типом в основном нестандартно мыслят и большинство задач выполняют нестандартным путем, для них важно их профессиональное признание, возможность самовыражения. Стимулом для таких работников выступает свобода в выборе способов обучения, публичная похвала, возможность собственного развития и самосовершенствования.

Патриотический тип трудовой мотивации выявлен у 33 сотрудников (23%). В работе такими специалистами движет общая идея развития организации. Главным стимулом к эффективному труду будет всеобщее признание незаменимости в работе предприятия и общественное признание его заслуг.

У 20 % опрошенных (29 человек) преобладающим типом трудовой мотивации является хозяйский тип. Такие работники добровольно принимают на себя ответственность, они, как правило, требуют свободу действий и не терпят контроля со стороны администрации. В тоже время они характеризуются инициативностью в работе, не потому, что за это они получают больше денег, а по тому, что могут реализовать свой потенциал, показать себя. Рычагами воздействия на таких сотрудников будет предоставление им суверенитета и возможность выбора свободы действий.

Таким образом, на основе полученных данных диагностического исследования можно сделать вывод о наличии недостатков в мотивации и стимулирования работников в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород и ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж. Данные исследования позволяют нам создать предложения по совершенствованию мотивации персонала, а также внедрить системный подход на основе инновационных методов мотивации персонала.

В следующей главе мы опишем шаги по усовершенствованию имеющейся в ООО «Метатрон Инжиниринг» мотивации, учитывая выявленные недостатки при диагностическом исследовании.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ УСЛУГ

3.1. Разработка модели внедрения системного подхода с использованием инновационных методов мотивации сотрудников

В начале разработки инновационных методов мотивации сотрудников на основе системного подхода проанализируем необходимость их внедрения в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород и ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж. Переход предприятия к инновационному развитию требует от него повышения уровня эффективности деятельности, на основе применения инновационных форм управления хозяйством и конструктивно новых методов управления персоналом. Отсутствие современных систем и методов мотивации сотрудников к инновационной деятельности, а так же формирование корпоративной культуры без учета ценностей и морально-этических норм сотрудников, является ключевой организационной проблемой. На сегодняшний день, сотрудники не чувствуют потребность организации именно в них. На примере мелких и средних компаний можно заметить высокую текучесть кадров, ведь они не занимаются развитием персонала, не формируют приверженность сотрудников к организации, а так же используют лишь материальную мотивацию, которая уже давно потеряла свое место среди эффективных способов влияния на персонал. Большинство компаний вместо повышения уровня лояльности и продуктивности труда сотрудников, занимаются поиском новых. А это, в свою очередь, приводит к банкротству, повышению уровня безработицы, отсутствию стимула для развития общества, что приводит к высокой нагрузке на экономику. Поэтому внедрение инновационных технологий в менеджмент и овладение современными

методами мотивации сотрудников на сегодняшний день становится актуальной задачей для компании.

Проведя исследование мотивационной среды в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород и ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж и изучив мотивацию сотрудников, можно сделать вывод о наличии, преимущественно, материальной мотивации персонала в г. Белгород и г. Воронеж, однако в Воронеже можно сказать о частичном присутствии нематериальной мотивации.

Проведя анализ мотивации персонала ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород, были выявлены основные положения, влияющие на повышение заинтересованности персонала к труду:

- ✓ периодическая реструктуризация организационной культуры, направленная на персонифицированный характер труда;
- ✓ делегирование полномочий, с целью повышения лояльности сотрудников и уровня доверия;
- ✓ учет ценностей каждого сотрудника;
- ✓ персонифицированный подход в оплате труда;
- ✓ активное командообразование;
- ✓ наличие оценки персонала как руководителем, так и клиентами.

Данный подход в мотивации сотрудников ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород можно считать инновационным, так как на сегодняшний день, в отечественных предприятиях до сих пор используются общие принципы мотивации работников, без учета индивидуальных особенностей, без внедрения именно системного полного комплекса управления мотивацией персонала. Что можно сказать и об ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж. В их системе мотивации в настоящий момент отсутствует персонифицированный подход. С 2013 года происходил активный рост Общества, но система мотивации не разрабатывалась

должным образом. Возможно, это является причиной стагнации показателей компании в первой половине 2016 года.

На сегодняшний день в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж существуют позиции материального стимулирования для отдела АХО, для менеджеров по договорам и руководителей.

Основными целями материального стимулирования менеджеров по договорам (МПД) являются:

- мотивирование МПД на достижение плановых результатов и повышение качества работы;
- поддержание и повышение уровня качества работы МПД с клиентами организации;
- формирование кадрового резерва;
- поддержание необходимого уровня стандартов работы отдела договоров.

Для МПД система квалификационных категорий позволяет:

- оценить перспективы своего профессионального развития и карьерного роста;
- последовательно приобретать новые профессиональные навыки и знания, необходимые для эффективной работы на более высокой должности;
- увеличить стабильный ежемесячный доход в виде квалификационной надбавки.

Заработная плата менеджеров по договорам состоит из нескольких частей:

- ✓ Оклад (постоянная часть)
- ✓ Квалификационная надбавка
- ✓ Бонус (переменная часть)
- ✓ Компенсация расходов на проезд

Размер окладной части прописан в трудовом договоре. Квалификационная надбавка назначается при присвоении сотруднику определенной квалификационной категории и имеет следующие значения:

- Менеджер по договорам – 0,00 руб.
- Специалист по договорам – 3 000,00 руб.
- Ведущий специалист по договорам – 7 000,00 руб.

Присвоение категории зависит от достижения сотрудником определенных результатов по качественным и количественным показателям.

Ежемесячный бонус МПД рассчитывается по схеме, изображенной на рисунке 3.1.:

$$\text{Бонус} = (\text{Сумма поступившей предоплаты} * 12\% + \text{Сумма прочих оплат} * 8\%) * \text{Интегральный Коэффициент}$$

Рис. 3.1. Схема расчета ежемесячного бонуса

Суммой поступившей предоплаты от клиента считается платеж, внесенный клиентом до начала фактического выполнения услуги по подписанному бланку заказа. Сумма поступивших оплат складывается из поступлений денежных средств от всех типов клиентов в кассу и на расчетный счет компании с 1 по последнее число текущего месяца. Суммой прочих оплат считаются поступления с 1 по последнее число текущего месяца, не являющиеся предоплатой. Интегральный коэффициент (ИК), то есть средневзвешенное выполнение плановых показателей МПД по итогам работы в течение месяца, рассчитывается по схеме, указанной на рисунке 3.2.

$$\text{ИК} = \text{Новые} * 15\% + \text{Объем} * 50\% + \text{Оплаты} * 35\%$$

Рис. 3.2. Схема расчета интегрального коэффициента

Где, «новые» – это выполнение ежемесячного плана по привлечению новых клиентов. «Объем» – это выполнение ежемесячного плана по объему услуг, а «оплаты» – это выполнение ежемесячного плана по договорам.

При значении ИК менее 75% присваивается значение 0 (ноль). При значении ИК более 120% - 120%. Если ИК от 75% до 120%, тогда присваивается значение, равное тому, которое получилось в расчете по формуле, указанной на рис. 3.2.

Компенсация расходов на проезд зависит от способа передвижения МПД по городу. Если менеджер на личном транспорте, то компенсация 3000 руб., если на общественном транспорте – 2000 руб., если на авто с водителем организации – 500 руб. Компенсация расходов на проезд рассчитывается ежемесячно, пропорционально фактически отработанным дням.

Таким образом, если менеджер по договорам не выполняет план, то есть его ИК менее 75%, то он получает окладную часть. И наоборот, в случае, когда МПД работает с высоким уровнем отдачи, то он получает соответствующую его затратам сил, высокую заработную плату. Эта система мотивирует, однако лишь сотрудников с внешней мотивацией, которая направлена на удовлетворение потребности материального характера. С одной стороны это считается эффективной системой мотивации, однако с другой – материальное поощрение бонусами не всегда удовлетворяют истинные потребности сотрудников.

Следует заметить, что большая часть респондентов первой группы исследования, которое проводилось нами в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород и ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж являются сотрудниками технологического отдела в г. Белгород. Так как рабочие и их руководители являются основной частью компании, которая приносит доход, то для них стоит разрабатывать особые методы мотивации. Исходя из исследований, мы выявили, что большинство сотрудников технологического отдела коммерции в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород имеют

внутреннюю мотивацию и мотивационную тенденцию по таким шкалам как: интерес к процессу, включённость в команду, следование традициям. Поэтому внедрение системного подхода к мотивации труда ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород будет основываться на разработке нематериальных, инновационных методах мотивации.

Исходя из вышесказанного, можно выявить следующие недостатки мотивационной составляющей ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород:

1. отсутствие индивидуального подхода в мотивации работников;
2. неразвитость системы командообразования и делегирования полномочий;
3. преимущественное использование материальных методов стимулирования сотрудников к труду;
4. не выстроена система морально-психологического мотивирования сотрудников;
5. недостаточно сформированы условия для достижения саморазвития и самосовершенствования;
6. не разработана полноценная система нематериальной мотивации.

Так как в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж применяются современные методы мотивации персонала, то основным объектом разработки и внедрения системного подхода к мотивации персонала с использованием инновационных методов станет ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород.

В следующих параграфах мы предложим мероприятия по организации системы мотивации и стимулирования труда сотрудников ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород.

3.2. Модель внедрения системного подхода с использованием инновационных методов мотивации сотрудников

Исходя из выявленных особенностей мотивации персонала технологического отдела в ООО «Метатрон Инжиниринг» г.Белгород мы пришли к выводу, что большинство сотрудников имеют внутреннюю мотивацию, а это значит, что для них важны нематериальные способы мотивации.

Разработаем инновационные методы мотивации персонала, как основу системного подхода, опираясь на прямое воздействие на рабочее поведение персонала. Инновацией в сфере мотивации персонала считается персонифицированный способ влияния на сотрудника, выполняющий стимулирующую функцию и побуждающий к высокоэффективной трудовой деятельности.

Основные факторы, способствующие применению инновационных методов мотивации:

- ✓ новые социальные, индивидуальные, организационные потребности, вызванные глобализацией бизнеса;
- ✓ повышение уровня профессионализма руководителей среднего и высшего звена в сфере организационного управления;
- ✓ потребность в обеспечении развития компании (даже к кризисной ситуации);
- ✓ направленность принципов управления на спрос и предложение современного технологического уклада;
- ✓ осознание руководителями важности внедрения инновационных методов управления персоналом, с целью поддержания конкурентоспособности компании на рынке;
- ✓ ориентация управленцев на демократический стиль управления;

- ✓ заинтересованность сотрудников во внедрении инновационных технологий;
- ✓ формирование корпоративной культуры, способствующей появлению инновационных методов мотивации работников;
- ✓ рассмотрение и принятие сотрудниками компании как «интеллектуальный капитал» организации.

При создании инновационной системы мотивации персонала следует работать в двух направлениях:

1. Обеспечение сотрудников оптимальными рабочими условиями труда (непрямое воздействие на мотивацию персонала).
2. Создание системы прямого воздействия на трудовое поведение персонала компании.

В первом случае факторы, оказывающие влияние на мотивацию персонала следующие:

- корпоративная культура;
- привлекательность условий труда;
- социально-психологический климат в коллективе и т.д.

Данные факторы могут использоваться как в общей системе управления компанией, так и в рамках системы мотивации сотрудников конкретной организации.

Во втором направлении разработки инновационной системы мотивации персонала используются множество материальных и нематериальных форм поощрения работников. К примеру: доплаты, надбавки, продвижение по карьерной лестнице, признание, похвала начальства и т.п.

На рисунке 3.3 изображена модель внедрения инновационных методов мотивации персонала (под моделью в данном случае подразумевается

процесс внедрения системного подхода к мотивации с использованием инновационных методов в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород).

<input type="checkbox"/> Метод «Управление карьерой»	<input type="checkbox"/> Метод «Развитие персонала»
<input type="checkbox"/> Метод «Интеграция в корпоративную культуру»	
<input type="checkbox"/> Метод «Делегирование полномочий»	<input type="checkbox"/> Метод «Командообразование»
<input type="checkbox"/> Метод «Целеполагание»	

Рис. 3.3. Модель внедрения инновационных методов системы мотивации персонала

Данную модель предлагается внедрять поэтапно, с учетом особенностей внутренней мотивации сотрудников. Влияние каждого метода на персонал происходит с разной эффективностью на каждом уровне. При разработке мы использовали результаты исследований, проведенных нами во второй главе. Большинство персонала технологического отдела в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород имеет внутреннюю мотивацию и высокую заинтересованность в общем развитии компании, поэтому основным инновационным методом мотивации персонала, по нашему мнению, является «Целеполагание». Данный метод подразумевает мотивацию специалистов технологического отдела через возможность принимать участие в разработке стратегических и операционных целей отдела и компании в целом. С применением данного метода предлагается поощрение креативности и инициативы путем похвалы генеральным директором на всеобщем собрании, а так же символическим подарком от компании (блокнот, ручка, календарь и пр.). Рекомендовано итоги подводить ежемесячно.

На втором этапе предлагается внедрить два метода: «Делегирование полномочий» и «Командообразование». Так как ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород молодая, современная компания, в которой работает молодой персонал, то мы посчитали нужным внедрить метод мотивации сотрудников через делегирование полномочий. То есть менеджеры по договорам и специалисты будут иметь право быть вовлеченными в процесс разработки основных задач в управлении группой, а так же принимать ключевые решения по отношению к клиентам, в случае отсутствия руководителя. Это позволит почувствовать себя нужным, как специалиста, для компании. Как следствие, это приведет к увеличению чувства ответственности за развитие компании. Так же предлагается рядовым сотрудникам бригады ремонта участие в важных встречах с партнерами.

Что касается командообразования, то у сотрудников технологического отдела ярко выраженный фактор, влияющий на мотивацию – включенность в команду. Это заключение было выявлено благодаря исследованию, проведенному во второй главе по методике «СТМ» А.Г. Шмелева, А.И. Зеличенкова. То есть, работа в команде является приоритетной мотивацией для большинства из технологического отдела. Поэтому предлагается использовать метод «Командообразование» как инновационный способ мотивации посредством объединения сотрудников в определенной группе услуг в одно целое – команду. В ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород существуют ежемесячные планы, которые устанавливает каждому менеджеру руководитель планового отдела. Мы предлагаем создать общий рейтинг по степени выполнения плана каждой из четырех групп услуг. То есть создать команду из каждой группы, где менеджеры будут заинтересованы не только в выполнении собственного плана, но и в работе коллеги. Это создаст некий образ игры, с элементами поддержки менеджерами друг друга, внутри своей команды. Награждением предлагается установить победителю в рейтинге бонус в размере 5000 рублей на команду, с учетом руководителя группы. Так же это позволит сплотить

коллектив и повысить уровень внутренних коммуникаций, а так же сделать работу более активной и разнообразной.

Третьим этапом предлагается внедрение метода «Интеграция в корпоративную культуру». Данный способ мотивации предполагает пересмотр корпоративной культуры. То есть создать книгу или доску почета и ежемесячно прикреплять фото лучшего менеджера/члена ремонтной бригады, а так же создать несколько почетных званий, таких как: «Самый креативный», «Самый амбициозный», «Самый перспективный». Это позволит сотрудникам стремиться попасть на доску почета в рамку «Лучший по показателям», соответственно, выполнять работу на максимум. Помимо этого предлагается внедрить празднование знаменательных дней, событий каждого сотрудника. Важно продемонстрировать значимость работника для компании. В рамках праздника рекомендуется дарить небольшой подарок, на усмотрение коллектива. При этом выделить стандартный бюджет на такие мероприятия. Статья расходов увеличится незначительно в сравнение с увеличением лояльности персонала и уровня отдачи самого сотрудника работе в будущем.

Одним из важных методов мотивации персонала к эффективной трудовой деятельности можно считать совместный корпоративный отдых. За период существования ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород был проведен один такой выезд с сотрудниками на природу.

Так же рекомендуется внедрить политику «открытых дверей», то есть дать возможность сотруднику обратиться к руководителю или генеральному директору с любым вопросом или проблемой.

В дополнение рекомендуем внедрить ужин с генеральным директором в ресторане за успешное выполнение работы мастера бригады ремонта один раз в квартал. Это позволит почувствовать себя на шаг ближе к руководству и повысить приверженность к компании. Это эффективный стимул для

каждого из сотрудников, имеющих внутреннюю мотивацию. В процессе ужина возможно обсуждать цели компании, стратегию, миссию и т.д. Можно заметить, что данный метод мотивации способен сделать административный отдел ближе к технологическому отделу. Тем самым еще больше сплотив коллектив.

Четвертым этапом рекомендуется внедрить два инновационных метода: «Управление карьерой» и «Развитие персонала».

Под «управлением карьерой» понимается создание кадрового резерва с возможностью войти в управленческий состав, а также обогащение и расширение круга обязанностей. При этом внедрить не только вертикальное передвижение по карьерной лестнице, но и по горизонтали. Это позволит обмениваться опытом между сотрудниками разных отделов и, возможно, филиалов, расположенных в других регионах. Так же рекомендуется составление индивидуального годового плана обучения и карьерного роста сотрудника по его собственному желанию.

Что касается метода «Развитие персонала», то предлагается посещение тренингов по продажам для технологического отдела за счет компании. Такие тренинги проводятся по всей России. Ранее их посещали руководители групп. Однако присутствие менеджеров и специалистов по договорам мы считаем важным. Это персонифицированный подход в обучении сотрудников, который можно назвать в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород инновационным, так как ранее он не использовался.

3.3. Оценка эффективности модели внедрения системного подхода к мотивации персонала с использованием инновационных методов

Эффективность модели внедрения системного подхода к мотивации персонала с использованием инновационных методов определяется с целью

расчета потенциального уровня привлекательности для предприятия. Эффективность может быть коммерческой и общественной (социально-экономической).

Основными показателями эффективности являются: интегральный эффект, индекс доходности, срок окупаемости.

Рассмотрим возможные затраты ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород для внедрения инновационных методов в систему мотивации персонала.

1. Оплата агентству за создание продукции с логотипом компании (ручки (50 шт.), блокнот А5 (50 шт.), линейка (20 шт.), календарь настенный (10 шт.), календарь настольный (20 шт.)) составляет 10100 рублей.

2. Дополнительная оплата командам технологического отдела за первое место в рейтинге за месяц в размере 5000 рублей ежемесячно.

3. Оплата агентству за создание доски почета, с учетом четырех табличек с надписями: «Самый лучший мастер», «Самый креативный сотрудник», «Самый амбициозный сотрудник», «Самый перспективный сотрудник» - составляет 2000 рублей.

4. Оплата подарков (1000 рублей в конверте, сладкий стол от лица компании – 1500 рублей) на дни рождения работников в размере 2500 рублей на сотрудника.

5. Организация ужина с генеральным директором компании (приз – лучшему мастеру квартала) составляет 4000 рублей в квартал.

6. Аренда и организация банкетного стола в ресторане для проведения корпоративного нового года, дня рождения компании, 8 марта составляет в декабре 60000 рублей, март – 45000 рублей, апрель – 35000 рублей.

7. Оплата агентству за проведение корпоративного Нового года составляет 10000 рублей.

8. Оплата за аренду дорожки в боулинг-клубе для проведения корпоративного мероприятия – «Боулинг для новичков» в сентябре месяце составит 1300 рублей.

9. Оплата тренингов для сотрудников компании (тренинг «Эффективные договора» , июнь – 25000 рублей, тренинг «Как удержать клиента», – 13000 на одного человека, едут 2 сотрудника из планового отдела, сентябрь – 32000 рублей с учетом дороги).

Общие затраты для внедрения инновационных методов мотивации в ООО «Метатрон Инжиниринг» г.Белгород представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Затраты на внедрение системы мотивации с использованием инновационных методов ООО «Метатрон Инжиниринг» г.Белгород

№ п/п	Наименование	Затраты, руб. на 12 мес.
1.	Продукция с логотипом компании	10100
2.	Бонусы победителям в рейтинге (5000руб.*12 мес.)	60000
3.	Доска почета	2000
4.	Дни рождения (26 чел.*2500 руб.)	65000
5.	Ужин с генеральным директором	12000
6.	Ресторан (3 мероприятия)	140 000
7.	Агентство «31декабря»	10 000
8.	Боулинг	1 300
9.	Тренинг	57000
	ИТОГО:	357 400

Для того, чтобы сделать оценку экономической эффективности предлагаемой нами модели внедрения системного подхода к мотивации персонала инновационных методов составим перечень всех затрат и их распределение в течение периода внедрения (таблица 3.2).

Цель модели внедрения инновационных методов в систему мотивации персонала ООО «Метатрон Инжиниринг» г.Белгород заключается в повышении производительности труда сотрудников технологического отдела и компании в целом. Для расчета экономического эффекта сравним затраты на модель с затратами, которые несет компания от текучести кадров. В 2016 году коэффициент текучести составил 19,2%.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$Smk = Dkmk * H * Sno \quad (3.1)$$

Где Smk – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$Dkmk$ – коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составила в 2016 году 19,2 %, цель модели внедрения инновационных методов в систему мотивации повысить уровень мотивации сотрудников и таким образом снизить текучесть кадров до 9,2%, то есть $Dkmk=0,1$);

H – численность персонала Общества, чел.;

Sno – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Рассчитаем затраты на увольнение и найм нового сотрудника в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород. Данные приведены из расчета средней заработной платы Директора – 80000 рублей за 2016 год и руководителя группы договоров – 40000 рублей за 2016 год. Полученные расчеты указаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на замещение одного работника ООО «Метатрон Инжиниринг» г.Белгород

Элемент затрат	Стоимость, допущения	Затраты, руб.
Увольнение		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	2 часа руководителя группы договоров - 400 р/час – 800 руб. 2 часа Директора – 800 р/час – 1600 руб. 3 часа уволившегося сотрудника – в среднем 250 руб./час – 750 руб.	3150
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час Директора - 800р/час	1050
	1 час уволившегося сотрудника в среднем 250 руб./час.	

Продолжение таблицы 3.3.		
Документальное оформление увольнения	1,5 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в среднем 250 руб./час	1125
	1 час – специалисты других структурных подразделений – в среднем 350 руб./час.	
	0,5 часа – директор (800 руб./час)	
	ИТОГО	5325
Найм нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	На сайтах HH.ru, avito.ru, Job.ru – 13300 руб.	23300
	Кадровое агентство – 10000 руб.	
Собеседования	12 часов – директор (800 р/час) = 9600 руб.	10400
	2 часа - руководитель группы продаж (400 руб./час) = 800 руб.	
Тестирование	2 часа(онлайн тестирование и подведение итогов) руководитель группы продаж (400 руб./час) – 800 руб.	800
Оформление документов при приеме на работу	1,5 часа –директор (800 руб./час) – 1200	1200
	ИТОГО	35700
Адаптация нового работника		
Обучение на рабочем месте руководителем группы продаж	3 дня по 6 часов, руководитель отдела продаж (400руб./час) – 18 часов = 7200	14 000
Наставник	3 часа в день, 60 дней, (400 руб./час)	72000
Экзамен	2 дня по 8 часов проводит директор (800 руб./час), генеральный директор (1200 руб/час) и руководитель группы договоров(400 руб./час) – 16 часов.	38400
	2 дня по 8 часов нового сотрудника (в среднем 250 руб./час) – 16 часов = 4000 рублей.	4000
	ИТОГО	128400
	ВСЕГО	169425

Исходя из полученных расчетов в таблице 3.3 рассчитаем экономический эффект от снижения уровня текучести кадров на 10%:

$$Smk = 0,1 * 26 \text{ чел.} * 169425 \text{ руб.} = 440505 \text{ руб.}$$

Таким образом, ООО «Метатрон Инжиниринг» г.Белгород сможет получить дополнительный доход за счет снижения уровня текучести кадров на 10 % в размере 440505 рублей в год. Месячная экономия составит: 440505 руб. / 12 мес. = 36708,75 рублей в месяц.

Подводя итог, можно сделать вывод об эффективности внедрения системы мотивации с использованием инновационных методов в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород. За время внедрения, предложенной нами модели, из штата компании в период с ноября 2017года по февраль 2018 года не уволился ни один сотрудник. В ближайшее время планируется набирать еще одну бригаду ремонта в целях увеличения объемов предоставленных услуг и выхода компании на новый, более высокий уровень.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Под мотивацией в управлении персоналом понимается динамический процесс физиологического и психологического плана, который управляет поведением человека под воздействием мотива, и определяет направленность действий для удовлетворения собственных потребностей.

То есть, мотивация – это внутреннее побуждение человека к трудовой деятельности, ограниченной психологическими и физиологическими способностями. При этом воздействие на объект мотивации происходит посредством определенных мотивов и стимулов, в основе которых могут быть потребности, прямо или косвенно связанные с трудовой деятельностью.

Основной целью мотивации является формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению деятельности направленной на достижение цели с максимальным эффектом.

Процесс мотивации можно схематически разделить на несколько этапов: первый этап- выявление потребностей, второй этап - формирование и развитие мотивов труда, третий этап - управление мотивами труда с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей и последний этап - корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

При анализе литературы по теме исследования было выявлено, что существуют два подхода к изучению теорий мотивации: первый подход, который основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые являются основным мотивом к труду. Из них наиболее востребованными являются: классическая теория (Ф.У. Тейлор); трехфакторная модель (Д. Мак-Клеллана); теория иерархии потребностей (К.

Альдерфер, А. Маслоу); двухфакторная модель (Ф. Герцберг) и диспозиционная модель (А. Замыслов, В.А. Ядов и др.). Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Процессуальные теории рассматривают и акцентируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации, то есть фокусируют внимание на вопросе «как» мотивировать определенное поведение для достижения конкретных целей. К наиболее известным процессуальным теориям можно отнести: модель Л. Портера - Э. Лоулера; теорию ожиданий (В. Врум) и теорию справедливости (Д. Кюн, Р. Чейз, М. Роджерс, Дж. Слокум).

В данной магистерской диссертации объектом исследования являются ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород и ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Воронеж. Проведенное эмпирическое исследование мотивации труда работников показало, что недостаточный уровень мотивации имеют сотрудники в технологическом отделе коммерции ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород. Среди них наибольший вес имеет нематериальная форма мотивации, а именно заинтересованность в самом процессе, включенность в команду, а так же следование традициям компании. При этом было выявлено, что основная часть сотрудников в ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород имеет внутреннюю мотивацию.

Результаты проведенного нами исследования затрагивают не только общие аспекты мотивации труда сотрудников компании, но и используется индивидуальный подход к каждому работнику. При этом мы опирались на индивидуальные профили менеджеров/специалистов по договорам, сотрудников технологического отдела, полученные при диагностическом исследовании, которые позволили разработать модель внедрения системного подхода к мотивации персонала с использованием инновационных методов и найти рычаги воздействия на внутреннюю мотивацию работника.

В представленной магистерской диссертации была разработана модель внедрения системного подхода с использованием инновационных методов мотивации персонала. А именно индивидуальные методы нематериальной мотивации, направленные на удовлетворение потребностей каждого сотрудника, работающего в технологическом отделе ООО «Метатрон Инжиниринг» г. Белгород с целью уменьшения коэффициента текучести кадров, повышения уровня мотивации персонала и, как следствие, увеличения производительности труда.

Несмотря на короткий срок использования модели внедрения системного подхода с использованием инновационных методов мотивации персонала, она дает видимые результаты (улучшился социально-психологический климат в коллективе, снизился коэффициент текучести кадров).

Руководителю всегда надо помнить, что системный подход к мотивации труда является наиболее выигрышным и эффективным для организацию, но и он, со временем требует инновационных изменений. Необходим регулярный мониторинг системы мотивации труда.

Гипотеза исследования о том, что мотивация труда работников сферы услуг будет являться фактором повышения производительности труда и эффективности управления компанией, если определить особенности каждого сотрудника и проводить регулярный мониторинг факторов, влияющих на трудовую активность, при этом используя инновационные методы мотивации персонала, нашла свое подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авакова, Э. Б. Тренинг-менеджмент [Текст]: учебное пособие / Э. Б. Авакова, А. Н. Асадов. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015. – 74 с.
2. Автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни профиля [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.psychol-ok.ru/statistics/mann-whitney/>
3. Алехина, О. Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2013. - № 1. – С. 50-52.
4. Алещенко, В. В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы [Текст] / В. В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №3. – С. 23-30.
5. Андреев, А. Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании [Текст] / А. Г. Андреев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. – №2. – С. 15-20.
6. Астахов, Ю. В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст]: монография / Ю. В. Астахов, В. И. Патрушев. – Белгород-Москва: Бел.обл. типография, 2014. – 340 с.
7. Аткина, Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия [Текст] / Н. А. Аткина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 3–12.
8. Балаева, О. Н. Основные тенденции развития российской сферы услуг [Текст] / О. Н. Балаева // Маркетинг услуг. – 2016. – № 4. – С. 248-256.
9. Бараненко, С.П. Инновационный менеджмент [Текст]: учебно-методический комплекс / С.П.Бараненко. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2015. – С. 34.
10. Башмачникова, Е. В. Сфера услуг: определение, классификация, задачи [Текст] / Е. В. Башмачникова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 2. – С. 123-130.

11. Белкова, Е. А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е. А. Белкова. – под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
12. Бернштам, Е. Сравнительный анализ инвестиционных преимуществ федеральных округов [Текст] / Е. Бернштам // Экономист. – 2014. – №10. – С. 55-59.
13. Блинов, А. О. Искусство управления персоналом [Текст]: учеб.пособие для студ. заоч. формы обучения / А. О. Блинов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 337 с.
14. Богач, А. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / А. Богач, Г. Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.
15. Бурменко, Т. Д. Сфера услуг в современном обществе: экономика, менеджмент, маркетинг. Курс лекций [Текст]: учеб.пособие для студ. заоч. формы обучения / Т.Д. Бурменко. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
16. Бушуев, С. Д. Ценностный подход в управлении развитием сложных систем [Электронный ресурс] / С.Д. Бушуев. – М.: Ярославль, 2014. – Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/urss/2010_1/10-15Vyshyev.pdf
17. Валиев, Ш. З. Механизм функционирования рынка услуг [Текст] / Ш. З. Валиев // Экономика и управление. – 2015. – №2. – С. 90-96.
18. Варданын, И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала [Текст] / И.С. Варданын // Управление персоналом. — 2015. – №15. – С. 58-63.
19. Варданын, И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И. С. Варданын // Управление персоналом. – 2015. – №4. – С. 42-46.
20. Вершигора, Е. Е. Менеджмент [Текст]: учеб.пособие для сред. спец. учеб. заведений экон. профиля / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 281 с.

21. Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст] /А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. – 2017. - № 10. - С. 29-31.
22. Володина, Н. Как отметить уникальных, стимулировать пассивных, убедить сомневающихся [Текст] /Н. Володина, М. Львова// Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 3. – С. 86-87.
23. Воронов, А. А. Конкуренция в XXI веке [Текст] / А. А. Воронов // Маркетинг, 2016. – № 5. – С. 16-24.
24. Гагаринская, Г. П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров [Текст] / Г.П. Гагаринская // «Экономика». – 2015. – № 3 (23). – С. 97-105.
25. Гнетецкая, В. А. Фактор Успеха: Формирование потребительской лояльности [Текст] / В.А. Гнетецкая // Новая Наука: Проблемы и перспективы. – 2015. – № 1(1). – С. 176-179.
26. Голиченко, О. Г. Национальная инновационная система России: состояние и пути развития [Текст] / О. Г. Голиченко. – М.: Наука, 2015. – 396 с.
27. Голубков, Е. П. Сущность и характерные особенности управленческих решений [Текст] / Е. П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 1. – С. 34-46.
28. Гольфред, Я. А. Философия и история науки управления [Электронный ресурс] / Я. А. Гольфред // Управление. – 2014. – №02. – Режим доступа: http://afield.org.ua/book/t_upr.html
29. Гукасян, Н. А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном [Текст]: пособие для специалистов / Н. А. Гукасян; под общ.ред. Н. А. Гукасян. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 160 с.
30. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация "Дашков и К", 2016. – 207 с.

31. Демушина, О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации [Текст] / О.Н. Демушина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. –2015.– № 1 (10).– С. 65-70.
32. Дерибизова, Л. Текучесть кадров: как рассчитать ее экономический ущерб / Л. Дерибизова // Служба кадров. – 2016. – № 1. – С.48-51.
33. Диянова, С. Н. Эволюция Содержания и механизмов формирования лояльности в антикризисном маркетинге [Текст] / С. Н. Диянова // Евразийское научное объединение. – 2017. – № 4 (4). – С. 119-125.
34. Добреньков, В. И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В. И. Добреньков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин. – М.: КДУ, 2014 г. – С. 36-45.
35. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
36. Дубинников, И. «Звездная» мотивация [Текст] /И. Дубинников // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – №7. – С. 17-22.
37. Евенко, Я. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст]: материалы конференции // Стратегия развития персонала. – Нижний Новгород, 2014. – С. 22-34.
38. Зайцева, Е. В. Максимова, И. В. Формирование лояльности персонала как фактор конкурентоспособности компании [Текст] / Е. В. Зайцева, И. В. Максимова // Интеграция теории и практики ресурсосбережения в социальной сфере. – 2015. – С. 16-19.
39. Звонова, Е. На работу, как на праздник [Текст] /Е. Звонова // Справочник по управлению персоналом. – 2017. – №7. – С. 6-7.
40. Зигерт, В. Руководить без конфликтов [Текст]: учеб.пособие / В. Зигерт. – М.: Экономика, 2015. – 335 с.

41. Иванов, Н. Н. Сфера услуг как объект исследования и управления [Текст]: учеб.пособие для вузов / Н. Н. Иванов. – СПб.: Препринт, 2014. – 122 с.
42. Иванова, С. В. Дополнительные источники мотивации [Текст] / С. В. Иванова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №12. – С. 16-24.
43. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 2015 – С. 256.
44. Карартиян, З. О. Регуляция неформальных отношений в современных российских административных организациях [Текст]: автореферат дис. ... кандидата социологических наук / З. О. КарартиянЗавенОганесович. – Ростов-на-Дону, 2015. – 36 с.
45. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика [Текст] / В. Кардашов // Человек и труд. – 2015. – №10. – С. 80-83.
46. Кашкирова, И. Конкурентоспособность компании – оцениваем и управляем [Текст] / И. Кашкирова // Российское предпринимательство. – 2016. – № 7 (2). – С. 70-75.
47. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
48. Клочков, А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст] / А.Клочков. – М.: Эксмо, 2014. – С. 16-25.
49. Коверга, А. О. Профессиональная идентичность и организационная лояльность персонала: основные концепции анализа [Текст] / А.О. Коверга // Аспирант. – 2015.– № 1(6). – С. 24-25.
50. Ковров, А. В. Лояльность персонала: оценка надежности персонала. Проблемы наемного работника. Как выявлять "опасные типы" [Текст]: учеб.-метод. пособие / А. В. Ковров. – Москва: Бератор, 2014. – 165 с.

51. Колетникова, Е. Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. Ю. Колетникова. – Москва: Проспект, 2016. – 144 с.
52. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб.пособие / Т. А. Комиссарова // Инструмент бизнеса и делового администрирования. – М.: Дело, 2017. – 312 с.
53. Краснова, Н.В. Развитие персонала компании [Текст] / Н. В. Краснова. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2016. – 96 с.
54. Крючков, А. Г. Сбалансированная Система Ценностей как эффективный инструмент HR-менеджера для повышения эффективности менеджмента компании [Текст] / А.Г. Крючков // Отдел кадров. – 2015. – № 1 (36). – С. 22-36.
55. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии [Текст]: учеб.пособие для вузов / К. Лавлок. – М.: Вильямс, 2015. – 997 с.
56. Маринич, М. И. Взаимосвязь лояльности персонала и эффективности труда [Текст] / М. И. Маринич // Неделя Науки СПбГП. – 2014. – С. 242-245.
57. Мартынова, М. А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации [Текст] / М.А. Мартынова // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, 2015 г./ под редакцией Г.Б. Кошарной, А.Л. Маршака. – Пенза, 2015. – С. 65-68.
58. Мельников, В. И. Новые инструменты управления: бренд-менеджмент [Текст] / В. И. Мельникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С. 51-54.
59. Мельникова, Т. Ф. Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации [Текст] / Т. Ф. Мельникова, С. А. Тарануха, А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова // Молодой ученый. – 2015.– № 23 (103). – С. 595-599.

60. Минева, О. К. «Эффективные контракты», построенные на принципах формирования лояльности, вовлеченности и удовлетворенности трудом [Текст] / О. К. Минева, Н. Н. Кочеткова, Т. М. Храмова // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2015. – № 2 (43). – С. 219-222.

61. Минева, О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.

62. Молодцова, Э. Б. Стратегия организации, деловая этика и лояльность персонала [Текст] / Э. Б. Молодцова // сборник трудов конференции, Санкт-Петербург, 10-12 октября 2015 г. – Санкт-Петербург: "Инфо-да", 2015. – С. 49-54.

63. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 562 с.

64. Мотивация менеджеров по продажам: советы профессионалов [Электронный ресурс] / Коммерческий директор, 27 марта, 2015 г. – Режим доступа: <http://www.kom-dir.ru/article/380-motivatsiya-menedjеров-po-prodajam>

65. Мотивация профессиональной деятельности [Электронный ресурс] / Методика К. Замфир в модификации А. А. Реана. – Режим доступа: http://www.miu.by/kaf_new/mpp/102.pdf

66. Нарожная, Д. А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, 2016. – 25 с.

67. Новикова, Г. 7 законов развития коучинг руководителей [Текст]: монография / Артем Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.

68. Павленко, О. В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3-2. – С. 524-527.

69. Панферов, Д. И. Особенности разработки и внедрения системы нематериального стимулирования [Электронный ресурс] / Д. И. Панферов // Планово экономический отдел. – 2017 г. – №8. – Режим доступа: http://www.profiz.ru/peo/8_2011/nemat_stimul/

70. Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.

71. Пряжников, Н.С. Психология труда [Текст] / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – 5-е изд., стер. – М.: Академия, 2014. – 478 с.

72. Разиньков, П. И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова; под общ.ред. П. И. Разинькова. – Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.

73. Розанова, С. А. Развитие мотивации к изучению математики в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетяна. – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.

74. Рофе, А. И. Рынок труда [Текст]: учебник пособие / А. И. Рофе. – Москва: КноРус, 2016. – 258 с.

75. Руднева, Н. В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н. В. Руднева, С. К. Савицкий, Э. М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.

76. Сергеев, А.Л. Категории в теории интеллектуального капитала [Текст] / А.Л. Сергеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 3-18.

77. Скачкова, Л. С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Л. С. Скачкова, Е. П. Костенко, С. В. Бутова, Е. В. Михалкина; под общ.ред. Е. В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.

78. Солдаткина, Г. С. Образ Будущей организации и его связь с лояльностью сотрудников [Текст] / Г. С. Солдаткина // межвузовский

сборник научных трудов студентов и молодых ученых, Курск, 2016 г. – Курск: Научная инициатива, 2016. – С. 139-147.

79. Социально-экономические науки и гуманитарные исследования [Текст]: сборник материалов IV-й Международной научно-практической конференции, 12 февраля 2015 г. / С. С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС, 2015. – 188 с.

80. Староверова, А. С. Технология формирования лояльности сотрудников [Текст] / А. С. Староверова, Е. В. Поворина // Новое Поколение. – 2015. – № 8. – С. 192-195.

81. Старцева, В. Н. Модели внедрения инновационных технологий в организациях [Текст]: автореф. дис. ... канд. соц. наук / В. Н. Старцева. – Нижний Новгород, 2016. – 206 с.

82. Старцева, В.Н. Модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала в организациях [Текст] / В.Н. Старцева. – М.: Маркет ДС, 2017. – С.4-10.

83. Старцева, В.Н. Модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала в современных высокотехнологичных компаниях [Текст] / В.Н. Старцева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки. – 2016. – №1(29). – С. 46-52.

84. СТМ - Структура трудовой мотивации/ Каталог тестов/ Maintest [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://maintest.ru/tests/motiv/stm/>

85. Субетто, А.И. Начала теории социального менеджмента качества (ноосферно-социальная парадигма) [Текст] / А.И. Субетто; под науч.ред. Бобкова В.Н. – СПб.: «Астерион», 2015. С. 10, 174-178.

86. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

87. Тест Motype – построение мотивационного профиля [Электронный ресурс] / Тест В. И. Герчикова. – Режим доступа: http://b-t.com.ua/test_motype.php

88. Турчинов, А. И. Человеческий капитал как фактор кадровой безопасности государства и общества [Текст] / А. И. Турчинов // Научно-практический журнал «Человеческий капитал». –2013. – № 9.
89. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Р.А.Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – С. 41.
90. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала [Текст]: учеб.-метод. пособие / К. В. Харский. – Питер: ООО Тип. правда 1906, 2013. – 495 с.
91. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала, критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей[Текст] / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 224 с.
92. Челнокова, Н. Ю Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации [Текст] /Н. Ю. Челнокова // Инновационная культура. –2015.– № 11-1. –277 с.
93. Червякова, В. Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / Е. В. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.
94. Чернышев, Б. Н. Управление персоналом в сервисных организациях [Текст] / Б. Н. Чернышев // Управление персоналом. – 2014. – №10. – С. 68-71.
95. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.
96. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.
97. Щетинина, Е. Д. Потребительская лояльность как критерий эффективности менеджмента [Текст] / Е. Д. Щетинина, Т. В. Сапрыкина // Белгородский экономический вестник. – 2015. – № 1 (77). – С. 51-55.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Мотивация профессиональной деятельности К.Замфир в модификации А.Реана

Инструкция. Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

ЛИСТ ОТВЕТОВ

	1	2	3	4	5
Мотив	в очень незначительной мере	в незначительной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Результаты методики «Мотивация профессиональной деятельности»
К.Замфир в модификации А.Реана

Первая группа				Вторая группа			
№ п/п	ВМ	ВПМ	ВОМ	№ п/п	ВМ	ВПМ	ВОМ
1	4,1	2,9	1,6	1	1,7	2,7	4,6
2	4,4	3,3	1,8	2	1,5	2,4	4,2
3	4,6	3,7	2,2	3	2,1	3,1	4,5
4	3,9	3,2	2,3	4	2,2	2,5	4,3
5	4,2	3,5	2,1	5	2,1	2,9	4,4
6	4,3	3,6	1,9	6	1,9	2,7	4,9
7	4,1	3,4	2,3	7	1,6	2,8	3,9
8	4,4	3,1	2,1	8	1,4	2,6	4,2
9	3,8	3,8	1,8	9	2,1	2,5	4,6
10	4,8	3,7	2,0	10	1,8	2,9	4,8
11	4,1	3,9	1,9	11	1,9	2,7	4,7
12	4,3	3,3	2,1	12	2,3	2,3	4,5
13	4,9	3,2	2,3	13	2,1	2,9	4,3
14	3,7	3,1	1,7	14	1,3	2,8	4,4
15	3,9	3,5	1,6	15	1,8	2,6	4,2
16	4,1	3,7	2,1	16	2,0	2,5	4,0
17	4,4	3,4	2,0				
18	4,2	3,9	2,4				
19	4,6	3,0	2,2				
20	3,9	3,2	2,1				
21	4,1	3,4	1,8				
22	4,8	3,5	2,4				
23	3,9	3,8	2,3				
24	4,3	3,7	1,9				
25	4,3	3,4	1,7				
26	4,4	3,4	2,1				
27	4,6	3,9	2,9				
Итого	115,1	93,5	55,6		29,8	42,9	70,5
Среднее значение	4,3	3,5	2,1		1,9	2,7	4,4

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Результаты исследования первой группы по методике «СТМ» А.Г. Шмелева,
А.И. Зеличенков

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	6,1	6,8	4,7	4,9	7,5	5,8	6,4	5,1	6,7	5,1	5,3	7,2
2.	5,8	7,3	4,2	5,3	7,2	5,2	6,2	5,3	6,6	5,3	5,2	7,1
3.	6,4	7,5	4,6	4,7	7,6	5,4	6,6	4,9	6,3	5,4	4,9	7,3
4.	6,3	7,2	4,9	5,2	7,3	5,9	7,1	5,2	6,8	4,9	5,5	7,4
5.	5,9	6,9	4,7	4,6	7,7	6,1	6,7	4,8	6,9	4,8	5,6	7,1
6.	6,6	6,7	5,2	4,9	7,1	6,2	6,2	4,7	7,1	4,7	5,4	7,5
7.	5,7	7,7	5,1	5,1	7,9	6	6,1	5,1	6,5	5,3	5,2	6,9
8.	6,8	7,4	4,9	5,3	7,7	6,3	5,9	5,4	6,8	4,9	5,1	7,3
9.	6,1	7,6	4,6	4,6	7,3	5,7	6	5,6	7,1	5,3	5,5	7,1
10.	6,5	7,6	4,3	4,7	7,5	5,4	6,6	4,8	6,9	4,8	5,1	7,6
11.	5,6	6,9	4,9	5	7,7	6,1	6,7	4,7	7,1	4,9	5,7	7,2
12.	5,9	6,7	5,2	5,2	7,6	6	6,1	4,9	6,9	5,1	5,6	6,8
13.	5,7	7,2	5,1	4,6	7,2	6,1	6,2	5,3	7,2	5,4	5,2	6,9
14.	6,2	7,4	4,9	4,5	7,1	5,8	6,3	5,,3	6,6	5,3	5,3	7,2
15.	6,1	7,7	5	4,8	7,4	5,3	6,7	5,2	6,5	5,1	5,1	7,1
16.	6,8	7,6	4,6	5,1	7,3	5,9	6,6	4,8	6,3	4,8	5,4	7,3
17.	5,7	6,7	4,1	5,4	7,8	6	6,1	5,1	7,1	4,7	5,2	7,5
18	6,3	7,3	4,9	5,2	7,7	5,6	6,2	5,5	6,6	4,9	5,5	7,1
19	5,9	7,1	4,3	4,8	7,9	5,7	6,8	4,6	6,4	5,2	4,9	7
20	6,7	7,5	4,7	5,3	7,6	5,8	6,6	4,7	6,8	5,4	5,7	6,9
21	6,4	7,6	5,2	5,1	7,4	6,1	6,3	5,3	6,3	5,1	5,6	6,8
22	5,8	7,2	4,9	4,7	7,3	6,3	6,4	5,4	6,7	5,3	5,5	7,2
23	6,1	7,1	4,3	4,6	7,6	5,9	6,2	5,3	6,9	4,8	5,3	7,4
24	6	6,9	4,7	4,9	7,7	5,6	6,1	5,1	7,1	4,7	5,2	7,6
25	5,9	7,3	5	5,1	7,6	6	6,6	4,8	6,8	5,1	5,4	7,3

26	6,5	7,7	4,8	4,7	7,3	5,9	6,5	4,7	6,6	5,3	5,5	7,1
27	6,9	7,5	4	4,6	7,4	5,6	6,3	4,9	6,3	5,2	4,9	7,2
Итого	166,7	196,1	127,8	132,9	202,4	157,7	172,5	136,5	181,9	136,8	143,8	194,1

Результаты исследования второй группы по методике «СТМ» А.Г. Шмелева,
А.И. Зеличенков

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	3,8	4,1	2,4	7,2	4	4,4	4,5	8	5,1	7,9	5,8	4,1
2.	3,7	3,9	2,2	7,3	3,8	3,9	4	7,9	4,8	7,7	5,6	3,8
3.	3,4	4,3	2,6	7,3	4,2	4,2	4,2	8,2	4,9	7,8	5,9	3,9
4.	4,2	4,2	2,7	6,9	4,1	4,3	4,3	8,3	5,2	8,1	6	4,2
5.	3,9	4	2,2	6,8	3,7	4,5	4,7	8,1	5,1	8	5,7	4,1
6.	4,1	4,2	2,3	7,4	3,9	4,7	4,8	7,8	4,7	7,9	5,6	4,3
7.	4,2	3,8	2,5	6,9	4,3	4,1	4,2	7,9	4,8	7,7	5,9	3,9
8.	3,6	3,7	2,6	7,2	4,2	4,2	4,3	7,8	5,4	8,2	6	4,1
9.	3,5	4,3	2,3	7,4	3,8	4,8	4,9	8	5,3	8,3	6	4,2
10.	3,7	4,2	2,5	6,8	3,7	4,6	4,7	8,4	5,4	8,1	5,8	4,1
11.	3,9	4,2	2,4	6,7	3,9	4,7	4,8	8,1	5,2	7,8	5,9	4,3
12.	4,1	3,9	2,2	7,4	4,1	4,4	4,5	7,7	5,4	7,7	5,7	3,8
13.	3,8	3,8	2,3	7,5	4,3	4,5	4,6	7,8	5,1	7,9	5,6	3,9
14.	3,7	4,1	2,6	7,6	4,1	4,3	4,4	7,9	4,9	7,8	6,1	4,2
15.	3,9	4,3	2,5	7,2	3,8	4,6	4,7	7,8	4,8	8,2	6	4,1
16.	3,7	4,2	2,5	7,3	3,7	4,7	4,8	8	5,3	8	5,8	4,2
Итого	61,2	65,2	38,8	114,9	63,6	70,9	72,4	127,7	81,4	127,1	93,4	65,2

Пояснение:

1. **внутренняя мотивация — внешняя мотивация** (интегральный показатель направленности трудовой мотивации);
2. **интерес к процессу** (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы)
3. **творчество** (мотивация творческого самовыражения и самореализации, новаторство)
4. **общение** (ориентация на общение с интересными и влиятельными людьми)
5. **включённость в команду** (мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности)
6. **помощь людям** (мотивация альтруистического поведения, сопереживания и эмоционального контакта)
7. **служение обществу** (мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм)
8. **признание** (мотивация общественного признания (тщеславие))
9. **руководство** (ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса)
10. **деньги** (материальная обеспеченность)
11. **связи** (мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства)
12. **следование традициям** (следование сложившейся традиции, ожиданиям близких, обстоятельствам)
13. **сохранение здоровья** (мотивация экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избегание новизны и тревоги)