

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации

Студент

Т.А. Косоротикова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Косоротикова Татьяна Александровна.

Тема работы: Совершенствование методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.

Объект исследования – ООО «Автопрофиль», основным видом деятельности которого торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

Предмет исследования – методы управления мотивацией и стимулированием персонала.

Методы исследования – анализ, синтез, теоретическое обобщение, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

На основании анализа методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации были выявлены недостатки. Для их устранения предложены мероприятия по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации. Реализация предложенных в проекте мероприятий поможет снизить уровень выбытия персонала и уменьшить коэффициент текучести кадров, улучшить систему стимулирования. Предложенные мероприятия могут быть использованы руководством организации в своей деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 31 источника. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 11, формул – 2.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления мотивацией и стимулированием персонала в организации	7
1.1 Сущность и содержание мотивации и стимулирования труда	7
1.2 Характеристика методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.....	14
2 Анализ системы управления мотивацией и стимулированием персонала ..	22
2.1 Общая характеристика и анализ экономических показателей организации	22
2.2 Оценка актуального состояния системы управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.....	33
3. Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.....	41
3.1 Рекомендации по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.....	41
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	47
Заключение	51
Список используемой литературы и список используемых источников.....	54

Введение

Эффективность процессов управления является одним из значимых условий стабильного функционирования систем. Отличительной особенностью состояния экономики России на сегодняшний день является стремительный переход к рыночным отношениям. В условиях рынка управление организацией становится главной задачей.

Одной из перспективных задач управления персоналом на современных предприятиях является исследование проблем совершенствования мотивации и стимулирования персонала, определения психолого-педагогических закономерностей этой деятельности, формулирование психолого-педагогических основ. А также подготовка руководителей к реализации систем мотивации и стимулирования персонала на практике. Не случайно менеджмент XXI вв. – это менеджмент «очеловечивания» организаций, т.е. построение технологий и процессов управления персоналом таким образом, чтобы работающим в них людям было комфортно. Формируя новую систему управления необходимо учитывать множество факторов, таких как экономические, социальные, культурные и природные.

При стратегическом планировании в бизнесе необходимо помнить про управление персоналом и включать в планирование задачи по формированию команды, по мотивации и стимулированию, обучению, развитию и другие. Впоследствии реализовывать эти планы на практике. Часто руководители применяют только административные методы воздействия на работника, что не всегда положительно отражается на деятельности людей. Также часто применяются экономические методы. Однако, как показывает практика, экономические методы целесообразны далеко не всегда, и их надо применять только вкупе с другими методами. Нередко применение традиционных методов дает не положительный, а отрицательный результат. Это происходит потому, что не учитывается возможность «иррационального» поведения

работника. Поэтому методы управления мотивацией и стимулированием персонала должны быть основаны на опережающем управлении поведением. Также необходимо учитывать мотивацию личности человека – как внутреннюю, так и внешнюю.

Кадровому менеджменту современных предприятий предстоит овладеть методиками идентификации поведения персонала, а также средствами и механизмами управления социально-трудовыми отношениями, обеспечивающими эффективное развитие компаний и достижение стратегических целей.

Объект исследования – ООО «Автопрофиль», основным видом деятельности которого торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

Предмет исследования – методы управления мотивацией и стимулированием персонала.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации. Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.
2. Провести анализ системы управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией и стимулированием персонала в организации

Проблемы, связанные с мотивацией персонала, освещены в научных трудах отечественных и зарубежных ученых: Айвазова А.Л., Багировой И.А., Ткаченко Н.Э., Травина В.В., Львова С.А., Соломанидиной Т.О., Шапиро С.А. и многих других авторов. Они анализируют мотивацию с различных

точек зрения, раскрывают сущность мотивации, ее разновидности и особенности мотивации работников в период кризиса.

В первой главе отражены теоретические аспекты управления мотивацией и стимулированием персонала в организации. Рассмотрена сущность и содержание мотивации и стимулирования труда. Дана характеристика методов стимулирования труда и мотивации персонала.

Вторая глава включает в себя анализ системы управления мотивацией и стимулированием персонала в организации. В ней дана общая характеристика и анализ экономических показателей предприятия. Проведена оценка актуального состояния системы управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.

Третья глава включает в себя разработку мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией и стимулированием персонала в организации. Предложены рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией и стимулированием персонала в организации и проведена оценка их эффективности.

1 Теоретические аспекты управления мотивацией и стимулированием персонала в организации

1.1 Сущность и содержание мотивации и стимулирования труда

Система управления персоналом является одним из важнейших направлений в деятельности любого предприятия. Она оказывает влияние на показатели его экономического успеха и является основной составляющей бизнеса. На предприятиях услуг управление персоналом имеет практически решающее значение, так как при оказании услуг люди взаимодействуют между собой. Поэтому персонал предприятий услуг – это стратегический фактор, без которого невозможна эффективная работа компании.

«Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации»[16].

Понятия «мотивация» и «стимулирование» отличаются друг от друга кардинально, хотя часто специалисты HR-служб не делают различие этих понятий. Среди специалистов HR-служб также распространено определение мотивации через стимулирование. Или определение стимулирования через мотивацию. И часто эти понятия связываются с оплатой труда, что является не совсем верным, так как и мотивация и стимулирование – это отдельная глубокая ниша в управлении персоналом.

Для изучения различий данных понятий приведем три определения стимула:

Стимул – палка остроконечная, которую использовали, чтобы подгонять животных.

Стимул – физический агент (раздражитель), который действует на органы чувств [23].

Стимул (лат. stimulus - стрекало, погонялка) – побуждение к действию извне, толчок, побудительная причина [26].

Из вышеприведенных понятий можно сделать вывод, что стимул – это внешнее воздействие на человека. У стимула есть способность раздражать, то есть, другими словами, затрагивать чувства человека в пределах его индивидуальной чувствительности. Цель стимула – побудить человека к действию. Если воздействие одного человека не побуждает другого человека к действию, то такие стимулы бесполезны или недействительны.

Мотив – это некий образ потребности, рисуемый сознанием человека. Мотив всегда внутри человека. В случае, когда потребность удовлетворяется, то она переходит на психологический уровень, то есть мотив[25].

Мотивация (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета в том случае, если он соответствует потребности. То есть это побуждение определенного человека к какой-либо деятельности, которая удовлетворит его потребности.

Мотивация – это стремление добиться желаемого. Оно обусловлено больше внутренними факторами, чем внешними. «Условно, мотивацию можно определить как совокупность трех компонентов:

- направленность - то, что человек пытается сделать;
- усилие - насколько упорно человек пытается;
- настойчивость (продолжительность) - как долго человек пытается что-либо сделать» [22].

Существующая теория мотивации делает попытку объяснить поведение работника, его стремление к чему-либо, его достижения, интерес к выполнению тех или иных функций. Процесс мотивации схематично отражен на рисунке 1.

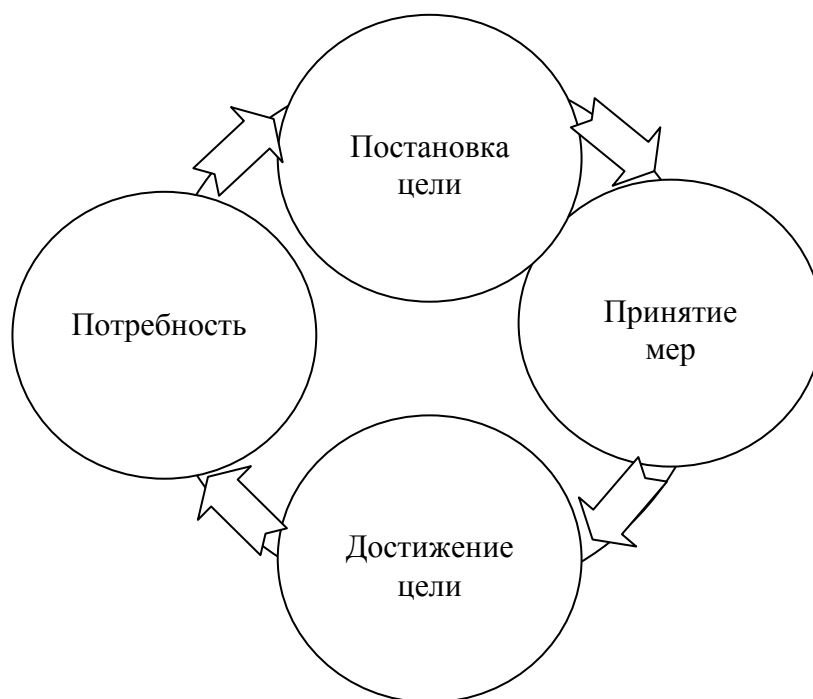


Рисунок 1 – Процесс мотивации труда

На рисунке 1 мотивация инициирована сознательным или бессознательным признанием неудовлетворенных потребностей. Затем эти потребности преобразуются в желания, а желания, в свою очередь, в спрос на что-либо. Некоторые желания могут быть целью. Для достижения цели нужно выработать стратегию и планомерно двигаться в соответствии с ней. При достижении цели путем выбранной стратегии – к следующей цели будет снова применена эта же стратегия. Если цель не достигнута – стратегия меняется на более эффективную.

Стимулирование – это действия, направленные на людей, чтобы побудить их к необходимому действию. Это внешнее воздействие на человека путем денежного поощрения, критики, оценки, наказаний. Поощрения – это своего рода награды, которые можно получить эффективно работая. Они дарят радость, удовлетворение. Если действие – наказание, что работник делает выводы и в дальнейшем не применяет тактику работы,

приводящую к таким последствиям. Правильно подобранное стимулирование оказывает сильное воздействие на работника.

Содержательные теории мотивации основаны на потребностях людей. Эти теории пытаются объяснить, почему потребности людей постоянно меняются, и, следовательно, сфокусироваться на специфических факторах, которые мотивируют их [7, с. 81]. Основными содержательными теориями мотивации являются теория потребностей Клейтона Альдерфера, теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа, иерархия потребностей Маслоу и двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.

Теория иерархии потребностей Маслоу - это теория личности, которая определяет пять категорий основных потребностей человека:

1. «Физиологические потребности – основные потребности человека, которые являются жизненно важными для выживания»[7, с. 85]. Для того, чтобы удовлетворить эти потребности компании платят работникам заработную плату. На заработную плату работник может купить себе еду, воду, комфорт.

2. «Потребности в безопасности отражают стремление человека к собственной безопасности и стабильности»[7, с. 85]. Для того, чтобы удовлетворить эти потребности, компании обязаны обеспечить социальное страхование и медицинское страхование работникам, а также предоставить им безопасные условия для работы. Если условия имеют некоторый класс опасности, то это обеспечивается дополнительным стимулированием.

3. Социальные потребности - это стремление человека к принадлежности. «Они отражают стремление человека к любви, привязанности и принадлежности»[7, с. 85]. Для того, чтобы удовлетворить эти потребности, компании могут организовывать различные мероприятия, праздники, совместные походы, выезды, вечеринки.

4. «Потребности в уважении включают в себя потребности в таких вещах, которые отражаются на чувстве собственного достоинства человека, самоуважении и социальном признании»[7, с. 86]. Для того, чтобы

удовлетворить эти потребности, сотрудники должны заработать себе хорошую репутацию, стремиться постоянно повышать свой статус.

5. «Потребности в самоутверждении – это стремление людей к самореализации и реализации их потенциала»[7, с. 86]. Для удовлетворения эти потребностей руководство должно ставить такие задачи работникам для выполнения, которые требуют напряжения ума сотрудников. Если задача решена, то у работника сразу повышается самооценка.

«Процессуальные теории мотивации пытаются объяснить, как происходит изменение поведения и почему люди действуют тем или иным способом»[7, с. 122]. Эти теории отражают цепочку взаимодействий: потребность-поведение. Происхождение процессуальных теорий берет начало от ранних когнитивных теорий, в которых содержится предположение, что поведение – это результат процесса сознательного принятия решений.

Самые известные процессуальные теории:

- теория постановки целей Эдвина Локка,
- теория ожиданий Виктора Врума,
- теория X и теория Y Мак Грегора,
- комплексная теория мотивации Портера-Лоулера,
- теория справедливости Джона Стейси Адамса.

Эдвин Локк. Теория постановки целей. Она гласит, что на поведение человека влияют его амбиции и цели. И чем больше амбиции и чем более глобальные цели, тем эффективнее труд этого работника. Чем ниже цели, тем работник будет работать хуже. Теория связывает точность цели с ее производительностью и сложностью. То есть если работник знает точно свою цель, что нужно делать, чтобы достичь ее, то он будет лучше работать.

В исследованиях Эдвина Локка была проведена взаимосвязь между мотивацией работника и сложностью задачи, которую он себе ставит. Сначала у работника высокая мотивация, так как он пока еще не до конца осознает сложность задачи. После осознания сложности задачи начинается

воодушевление, просыпается интерес к решению. Но как только работник начинает испытывать эту сложность на практике, когда, осуществляя задуманное, он понимает, сколько ресурсов надо потратить, то мотивация может резко снизиться, но иногда, наоборот, начинает стремительно расти.

Еще необходимо отметить, что по исследованиям Локка, если поставлены четкие цели и конкретные задачи, если работник изначально понимает, на что он идет, то мотивация у работника будет высокой, так же как и производительность[7, с.132]. Это подтверждает гипотезу Локка о положительном влиянии четко поставленных целей на мотивацию.

Виктор Врум. Теория ожиданий. Согласно этой теории мотивация работника зависит от количества усилий, приложенных им для решения определенной задачи. Теория имеет следующую последовательность: затраты на труд влияют на результат, а результат влияет на вознаграждение. Работник ожидает, что количество приложенных им усилий приведет его к достижению поставленной цели. А когда цель будет достигнута, то он получит вознаграждение. Если вознаграждение высокое, то усилий должно быть приложено больше. Врум в своей теории установил три фактора, имеющих влияние на мотивацию (рисунок 2):

– Валентность. Это ценность вознаграждения для конкретного работника[5]. Здесь имеется в виду, что для одного работника высокую ценность будет иметь выплаченная премия, для другого – признание, для третьего – продвижение по службе;

– Ожидание. У работника есть ожидания, что усилия, которые он приложит, доведут его до желаемого результата;

– Инструментальность. Работник думает, что получить вознаграждение он может только при достижении результата.



Рисунок 2 – Теория мотивации Врума

Джон Стейси Адамс. Теория справедливости. 1963 год. Он допустил, что на мотивацию работников влияют ожидания того, что оплата за их труд будет равна количеству усилий, вложенных в работу[5]. Работник считает справедливым, если затраченные им усилия покрыты достойной, по его мнению, оплатой. При этом, если другой работник, более квалифицированный и выполняющий работу лучше, будет получать более высокую оплату, то это тоже будет считаться справедливым. Если же другой работник будет вкладывать в работу столько же усилий, что и первый, но получать будет больше, то первый работник будет считать это несправедливым. Ощущение несправедливости приводит впоследствии к чувству снижения собственного достоинства, к недооцененности[14]. Адамс определил в категории выгоды и награды сотрудников как выходы (результат), и трудовые усилия работников как входы (вклад) (рисунок 3).

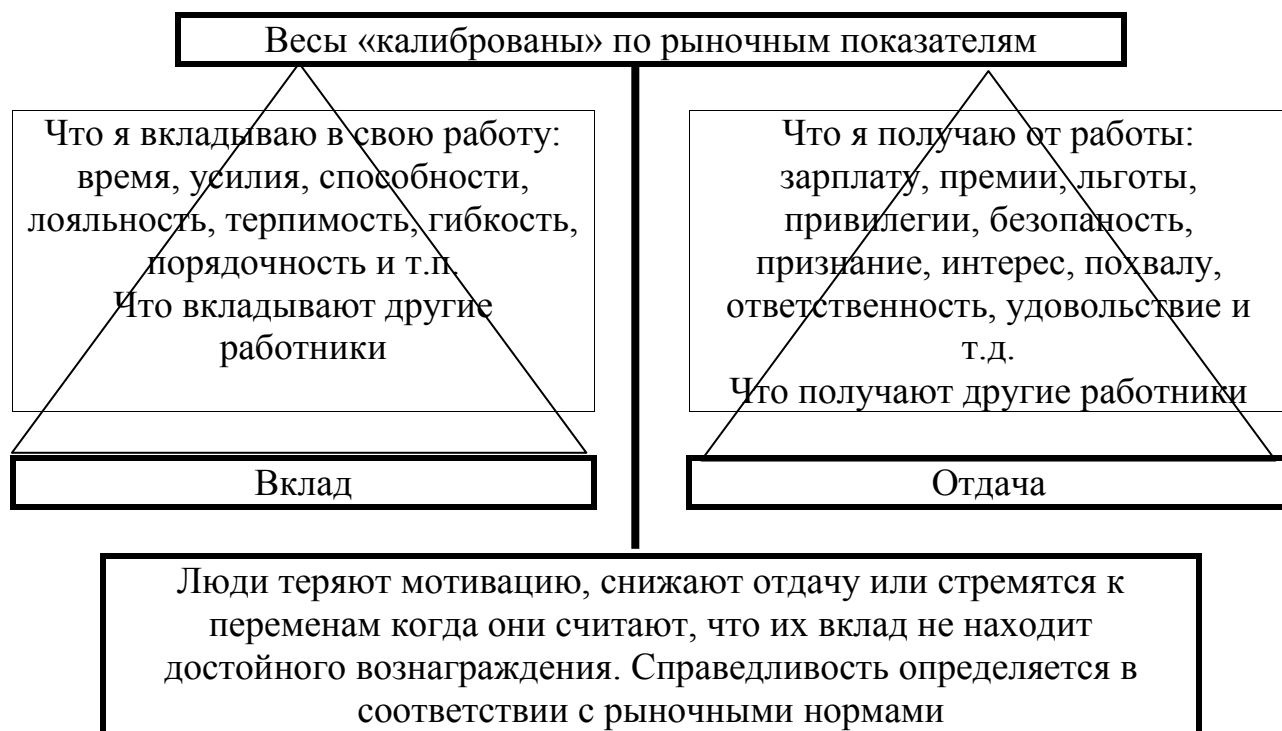


Рисунок 3 – Теория мотивации Адамса

Вывод. Таким образом, согласно теории Адамса, если вклад в работу не равен результату, то мотивация будет низкой. Также существует

утверждение, что работники сравнивают свои результаты с результатами своих коллег и оценивать честность результатов.

Все теории – и содержательные и процессуальные имеют преимущества и недостатки. Поэтому необходим комплексный подход к мотивации и стимулированию персонала. Работодатель должен иметь в своем арсенале множество методов и способов мотивации и стимулирования для того, чтобы сохранить высокий уровень производительности.

1.2 Характеристика методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации

В предыдущем разделе были рассмотрены основные теории мотивации, как содержательные, так и процессуальные, а также факторы, которые влияют на мотивацию индивидов. Тем не менее, целью бакалаврской работы является не изучение различных теорий, а совершенствование уже существующей на предприятии системы мотивации труда.

Основа методов управления мотивацией и стимулированием – это управленческие воздействия. Их условно можно разделить на две группы в зависимости от характера воздействия на людей. Первая группа включает в себя пассивные воздействия. Они не оказывают непосредственное влияние на работников, но создают некоторые условия, в которых регулируется поведение людей – правила, нормы и т.п. Вторая группа включает в себя активное воздействие на сотрудников. На рисунке 4 представлена классификация методов управления мотивацией.



Рисунок 4 – Классификация методов управления мотивацией персонала

Рассмотрим эти методы более подробно. Экономические методы. Они воздействуют на благосостояние людей. Прямые методы управления мотивацией включают в себя:

- оплату труда (оклад, тарифную ставку);
- выплаты различного характера (оплата питания, проезда, ГСМ, проживания);
- премирование;
- дополнительные выплаты за характер труда (сложность, напряженность, совмещение и т.п.);
- вознаграждения (учитывается индивидуальный вклад);
- выходные выплаты (при уходе на пенсию и т.п.).

Эти методы, определенно, самые обязательные. Без некоторых из них невозможны трудовые отношения. При этом они дают кратковременный эффект. К таким методам воздействия постепенно происходит привыкание, и они утрачивают свою силу.

Косвенные экономические методы управления мотивацией включают в себя:

- предоставление на льготных условиях мест в детские сады и школы детям работников;
- предоставление корпоративной квартиры для проживания;

- предоставление корпоративного автомобиля в пользование;
- предоставление путевок в санатории, профилактории, пансионаты, оздоровительные лагеря;
- предоставление продукции, которую производит компания на условиях лояльности.

Организационные методы управления мотивацией включают в себя:

- улучшение содержания работы (карьерный рост, разнообразная работа, хорошие перспективы на будущее);
- управление целями (чтобы цели работника совпадали с целями организации);
- участие в управлении компанией (принятие решений определенного уровня, участие в голосовании, выборах, делегирование полномочий и ответственности).

Морально-психологические методы управления мотивацией включают в себя:

- признание работника или его продукта – оценка по достоинству, положительное отношение со стороны руководителя;
- создание благоприятных условий работы взаимодействия (работник гордится своей профессией, принадлежностью к определенному кругу людей, коллективу);
- высокая оценка и создание ощущения у работников, что ими дорожат (выражение благодарностей лично и в присутствии коллег);
- положительная конкуренция или присутствие вызова на рабочем месте, когда каждый работник может показать свои способности и значимость.

Более подробная структура методов управления мотивацией представлена на рисунке 5.

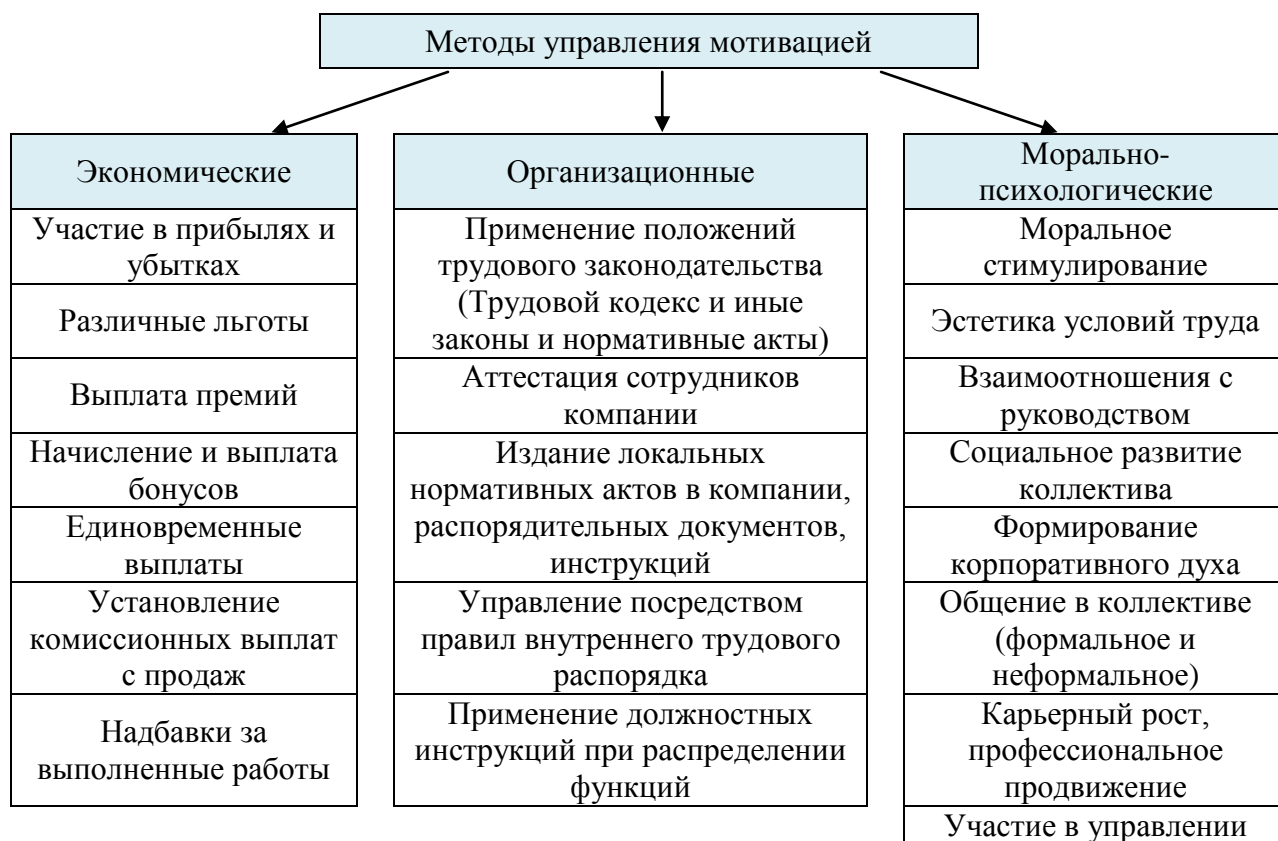


Рисунок 5 – Структура методов управления мотивацией

Стимулирование труда в организации подразделяется на материальное и нематериальное. Материальное стимулирование – первоочередное. Оно включает в себя, в первую очередь, оплату труда. Именно оплата труда является самым главным стимулом работника. Именно оплата труда является ценой товара под названием труд и главным мотивом работника. И она практически всегда будет разной в зависимости от сложности труда, напряженности, квалифицированности и других факторов. Также оплата труда может стать демотивирующим фактором. Это произойдет в случае, если работник неудовлетворен уровнем своей заработной платы, если считает ее несправедливой и унижающей достоинство. Помимо заработной платы существуют другие материальные стимулы: бонусы, премии, льготы, участие в прибыли и другие.

Методы материальной мотивации и инструменты стимулирования труда, применяемые на практике, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Материальные методы управления мотивацией труда и инструменты стимулирования персонала

Методы управления мотивацией	Инструменты стимулирования персонала
Материальные методы управления мотивацией (экономические методы стимулирования)	– денежное вознаграждение, в том числе соц. пакеты и компенсационные пакеты, скидки;
	– не денежное поощрение;
	– депремирование за невыполнение требований нормативно-правовых и локальных документов работодателя и др.

Активность персонала и заинтересованность в данной компании напрямую зависят от влияния факторов нематериального стимулирования. Они имеют косвенный характер влияния, но помогают обеспечить лояльность к компании и удовлетворенность трудом.

Эффективными методами нематериального стимулирования являются низкокзатратные морально-психологические методы. Такими методами создают условия, которые формируют персональную ответственность работника, его профессиональную гордость, атмосферу уважения в коллективе, доверия.

Нематериальные методы управления мотивацией и стимулированием имеют эффективность только в том случае, если уровень заработной платы достойный и удовлетворяет запросы работника [12]. Они включают в себя моральное, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Нематериальные методы управления мотивацией труда и инструменты стимулирования персонала приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Нематериальные методы управления мотивацией труда и инструменты стимулирования персонала

Методы управления мотивацией	Инструменты стимулирования персонала
Нематериальные методы управления мотивацией труда (морально-психологические методы)	– признание заслуг и достижений работников и отдельных коллективов предприятия;
	– поощрения групп отличившихся работников;
	– возможности участия в управлении организацией;
	– комфортные условия труда;
	– перспективы должностного и профессионального роста;
	– возможности приобретения новых знаний и навыков.

Организационное стимулирование – это предполагает вовлечение сотрудников в дела компании, разрешение им принимать участие в голосовании при решении различных вопросов. «Важную роль играет мотивация перспективой приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне[14, стр.49]». Такой метод мотивации как обогащение содержания труда тоже является эффективным. Он включает в себя предоставление работы, соответствующей интересам и склонностям личности, с перспективой профессионального роста.

В таблице 3 представлены организационные методы управления стимулированием персонала.

Таблица 3 – Организационные методы управления стимулированием персонала

Группа методов управления стимулированием	Инструмент стимулирования
Управление качеством трудовой жизни работников	Улучшение организации и содержательности труда. Оснащение рабочих мест. Улучшение условий труда, Разработка стиля помещений
Вовлечение работников персонала в управление	Формирование самоуправляющихся автономных коллективов. Поощрение добровольных объединений работников в группы по решению проблем. Делегирование полномочий и дел. Организация обратной связи. Оперативная ротация рабочих мест и операций. Предоставление свободы распоряжаться ресурсами.
Управление карьерой работников	Планирование, мотивация и контроль профессионального развития и роста работников. Обретение необходимого уровня профессиональной подготовки. Поощрение творчества и инициативы. Оценка результатов деятельности, профессиональных качеств работников
Организация соревнования	Профессиональные конкурсы. Мастер-классы специалистов. Состязания структурных подразделений за достижение высоких результатов

На сегодняшний день актуальной является нехватка свободного времени. В связи с этим работодатели стали часто использовать стимулирование свободным временем. Оно заключается в том, что работнику предоставляется возможность реализовывать свои профессиональные

интересы, сохраняя время для здоровья, отдыха – работа индивидуальным графиком.

Таблица 4 – Метод стимулирования свободным временем

Группа методов управления стимулированием	Инструмент стимулирования
Предоставление дополнительного времени отдыха работников	Творческий отпуск. Дополнительный оплачиваемый отпуск. Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов работы	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего времени при соблюдении общей нормы рабочего времени. Применение разделения работы.
Применение гибких форм занятости	Временная и сезонная занятость. Надомная работа. Агентская работа. Работа на домашнем телефоне. Самозанятость.

Все методы управления мотивацией и стимулированием можно представить в виде пяти укрупненных групп:

1. Экономические методы. Это методы управления мотивацией и стимулированием всех видов. Среди них самыми основными являются: заработная плата и денежные поощрения. Такой вид стимулирования влияет на самооценку работника, то есть эти методы выступают еще и как психологические.

2. Управление по целям. Метод заключается в том, чтобы заинтересовать работников в достижении поставленных перед компанией целей, достичь определенных показателей, уровней.

3. Организационные. Возможность выбора организации труда, самостоятельность при составлении рабочего графика, предоставление более перспективной и содержательной работы – все это виды обогащения труда.

4. Система участия. Она включает в себя привлечение работников к решению социальных вопросов, возникающих в компании, участи в прибыли, участие в совещательных органах.

5. Организационно-административные методы. Они включают в себя организационное нормирование, планирование, контроль, а также

принуждение подчинения законам, директивные указания руководителя, организация планерок для коллектива.

Сегодня разрабатывается много различных методик по управлению мотивацией и стимулированием на основе опыта успешных компаний. Чаще всего отдается предпочтение материальным методам, однако, акцент на них может привести к уменьшению внимания к психологическим методам, которые, в свою очередь, определяют внутреннюю мотивацию персонала.

Выводы. Обобщая главу 1 можно сделать выводы, что все теории мотивации пытаются объяснить поведение работника в разных ситуациях. Такие они дают предложения по решениям возникающих ситуаций. Эти решения побуждают человека к действию. Теории сходны в некоторых моментах, но и противоречат друг другу. Каждая из теорий по отдельности или несколько теорий вкуче могут быть применены в организации.

Вывод. Таким образом, совокупность рассмотренных теорий и методов дает общую картину о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, которая составляет необходимый теоретический базис для формирования систем мотивации трудовой деятельности персонала на практике.

2 Анализ системы управления мотивацией и стимулированием персонала

2.1 Общая характеристика и анализ экономических показателей организации

Общество с ограниченной ответственностью «Автопрофиль» (ООО «Автопрофиль») входит в один из крупнейших автохолдингов России, представленный в 12 городах страны «АГАТ». «АГАТ» – это группа компаний, занимающихся реализацией легковых, грузовых автомобилей и спецавтомобилей ведущих мировых и отечественных брендов. Также автохолдинг ГК «АГАТ» осуществляет разнообразный спектр услуг по продаже новых авто и авто с пробегом (включая страховые, кредитные и лизинговые продукты), сервисному обслуживанию и кузовному ремонту всех автомобильных марок. ГК «АГАТ» имеет на территории России 32 дилерских центра по продаже автомобилей и 30 сервисных центров по их обслуживанию. С 1997 года компания "АГАТ" развивает направление LADA в Нижнем Новгороде, Волгограде, Астрахани, Саратове является официальным дилером и лидером по продаже автомобилей LADA.

Общество с ограниченной ответственностью «Автопрофиль» зарегистрировано 09.04.2003. Уставный капитал составляет 10 млн. руб. Компанию основали 3 учредителя в следующих долях Мамочкин А.В. – 73,5%, Маковой А.В. – 17%, Бородина Г.А. – 9,5%. Руководителем компании является директор – Кашин Алексей Викторович. Он действует на основании Устава. В Уставе компании содержатся сведения о наименовании юридического лица, его организационно-правовой форме, видах деятельности, месте его нахождения, порядке управления деятельностью юридического лица и другие. ООО «Автопрофиль» имеет гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления видов деятельности, определенных Уставом.

ООО «Автопрофиль» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, может быть истцом и ответчиком в суде.

Основной вид деятельности: 45.11.2 торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах. Компания осуществляет еще 10 дополнительных видов деятельности.

ООО «Автопрофиль» зарегистрировано по адресу 603034, г.Нижний Новгород, Комсомольское ш., д.7В, офис 1.

Общество имеет банковские счета на территории Российской Федерации, печать, штампы и бланки со своим наименованием.

Компания ООО «Автопрофиль» принимала участие в 229 торгах. Из них выиграла 90. Основным заказчиком является ФСИН России. В судах организация выиграла 34% процессов в качестве истца, проиграла 11% процессов в качестве истца.

ООО «Автопрофиль» имеет в собственности одноэтажный комплекс, который состоит из зоны представления автомобилей, зоны ожидания для клиентов, ремонтного цеха, также нескольких административных и бытовых помещений. По периметру комплекса организованы стоянки для новых автомобилей и автомобилей с пробегом. В автосалоне всегда в наличии полный модельный ряд LADA, автомобили всех возможных цветов и комплектаций. Компания предлагает полный комплекс услуг: кредитование, страхование, лизинг. Сервисный центр выполняет работы полного сервисного обслуживания, включая гарантийный и послегарантийный ремонт, установку дополнительного оборудования, а также кузовной ремонт и покраску автомобилей.

В основе деятельности ООО «Автопрофиль» лежат следующие принципы:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;

– продуманная политика, которая основывается на маркетинговых исследованиях рынка автомобилей;

– внедрение новых прогрессивных схем управления.

Постоянное стремление к развитию, открытие новых направлений деятельности, ориентация и быстрое реагирование на потребности клиента - именно эти качества помогают компании удерживать лидирующие позиции на автомобильном рынке.

Организационная структура ООО «Автопрофиль» представлена на рисунке 6.

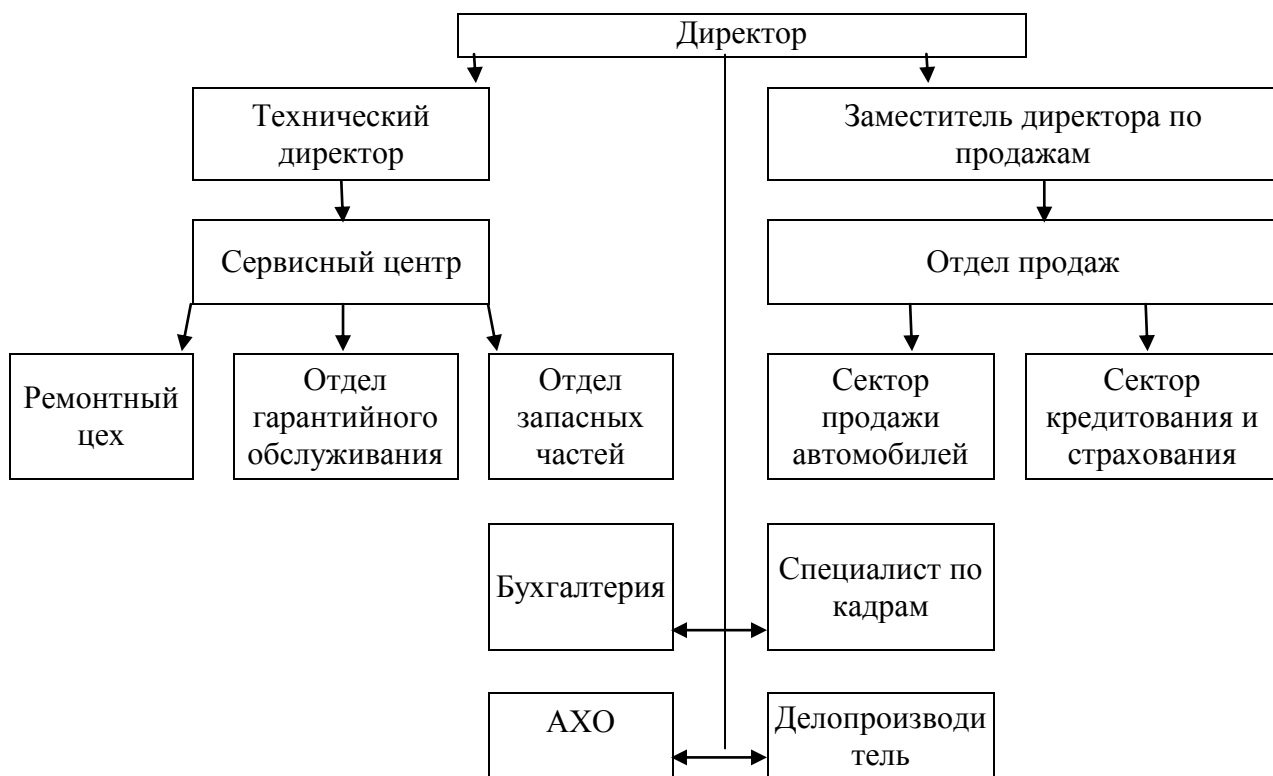


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Автопрофиль»

Организационная структура автосалона ООО «Автопрофиль» представляет собой иерархическую структуру и характеризуется линейно-функциональными связями между работниками. В соответствии с организационной структурой происходит распределение задач и полномочий

между работниками компании. Ответственность за деятельность структурных подразделений несут руководители этих подразделений.

Линейно-функциональная структура действует по принципу единства распределения поручений. Это означает, что давать поручения работникам может только их непосредственный начальник. Руководители подразделений также взаимодействуют между собой через вышестоящего начальника. Плюс такой структуры в том, что она проста. Четко определены взаимосвязи. Решения при такой структуре принимаются точно и оперативно. Минусы в том, что все центрируется на главном руководителе и затруднены связи между подразделениями.

Основное руководство осуществляет директор ООО «Автопрофиль». Он занимается стратегическим планированием, принимает управленческие решения, несет ответственность за функционирование всего предприятия. В его подчинении находятся:

- Технический директор. Осуществляет организацию всех видов работ по сервисному обслуживанию и ремонту автомобилей. Организует ритмичную работу сервисного центра. Организует мероприятия по обеспечению качества предоставления услуг сервисного центра. Принимает участие в формировании и проведении маркетинговых программ и рекламных акций с целью привлечения наибольшего количества клиентов и развития продаж услуг по ремонту автомобилей.

- Заместитель директора по продажам. Осуществляет общее руководство продажами и занимается организацией работы по данному направлению. Определяет стратегию в системе продаж, разрабатывает планы продаж, формирует отчеты, занимается аналитикой в продажах.

- Бухгалтерия во главе с главным бухгалтером. В отделе бухгалтерии работают 2 бухгалтера и 2 кассира. Бухгалтерия занимается бухгалтерским учетом, оформляет отчетность. Осуществляет расчеты по заработной плате и удержания из нее, осуществляет контроль за корректным распределением ФОТ, производит оплату налогов, страховых взносов.

Главный бухгалтер сдает отчетность в различные органы и отвечает за всю работу бухгалтерии.

– Административно-хозяйственный отдел. Занимается организацией уборки и содержания в чистоте зоны представления автомобилей, зоны ожидания для клиентов, служебных помещений, ремонтных цехов, других бытовых помещений, а также производит очистку от снега внутренних и внешних территорий, содержания в чистоте и бесперебойной работы санузлов.

– Специалист по кадрам. Организует работу с персоналом. Ведет кадровое делопроизводство, оформляет трудовые отношений с работниками, проводит подбор и расстановку кадров, оценку деловых качеств работников.

– Делопроизводитель. Организует делопроизводство, занимается закупкой и распределением канцелярских товаров.

В подчинении технического директора находятся ремонтный цех, отдел гарантийного обслуживания и отдел запасных частей. Они проводят работу по гарантийному обслуживанию и ремонту автомобилей. Ремонтный цех занимается ремонтом и проверкой технического состояния автомобилей. Отдел гарантийного обслуживания осуществляет проверку и ремонт автомобилей по гарантии. Отдел запасных частей занимается подбором необходимых запчастей для клиентов и определяет сроки поставки.

В подчинении заместителя директора по продажам находится отдел продаж, который разделен на два сектора: продажи автомобилей, и кредитования и страхования. Сектор продаж осуществляет продажу новых автомобилей и обмен автомобилей с пробегом на новые. Сектор кредитования и страхования занимается оформлением кредитов и страховых договоров.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Автопрофиль» за 2017-2019 годы представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Автопрофиль» за 2017-2019 годы

	2017	2018	2019	2017-2018		2018-2019	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	2 011 888	2 007 560	2 009 120	-4 328	-0,2	1 560	0,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 924 487	1 965 682	1 958 365	41 195	2,1	-7 317	-0,4
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	87 401	41 878	50 755	-45 523	-52,1	8 877	21,2
Управленческие расходы, тыс. руб.	19 762	21 557	18 254	1 795	9,1	-3 303	-15,3
Коммерческие расходы, тыс. руб.	77 454	66 749	54 123	-10 705	-13,8	-12 626	-18,9
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-9 815	-46 428	-21 622	-36 613	373,0	24 806	-53,4
Прочие доходы	136 887	77 546	81 023	-59 341	-43,4	3 477	4,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	93 884	31 984	59 401	-61 900	-65,9	27 417	85,7
Основные средства, тыс. руб.	4 851	10 144	10 578	5293	109,1	434	4,3
Оборотные активы, тыс. руб.	285 333	503 409	598 365	218 076	76,4	94 956	18,9
Численность ППП, чел.	52	55	55	3	5,8	0	0,0
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	22 947	23 494	24 127	547	2,4	633	2,7
Производительность труда работающего, тыс. руб.(стр1/стр.10)	38 690	36 501	36 529	-2189	-5,7	28	0,1
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	441	427	439	-14	-3,2	12	2,7
Фондоотдача (стр1/стр8)	415	198	190	-216,83	-52,28	-7,97	-4,03
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	7,05	3,99	3,36	-3,06	-43,44	-0,63	-15,80
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-0,49	-2,31	-1,08	-1,82	374,05	1,24	-53,47
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-0,49	-2,26	-1,06	-1,77	365,60	1,20	-52,90
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	100	102	101	1,82	1,82	-1,24	-1,21

Анализируя таблицу 5 можно увидеть, что выручка по всем периодам находится примерно на одном уровне. Валовая прибыль в 2018 году снижается на 52%, а в 2019 году увеличивается на 21,2%. Достаточно высокие управленческие и коммерческие расходы во всех периодах, хотя они и снижаются в 2019 году. Прибыль от продаж минусовая. В 2018 году самый

низкий ее показатель. Это происходит из-за высокой себестоимости продаж, высоких управленческих и коммерческих расходов. Однако, у автосалона есть прочие доходы (от инвестиционной деятельности) и за счет них чистая прибыль имеет положительные показатели во всех трех годах. Динамика показателей выручки и себестоимости продаж наглядно представлена на рисунке 7.

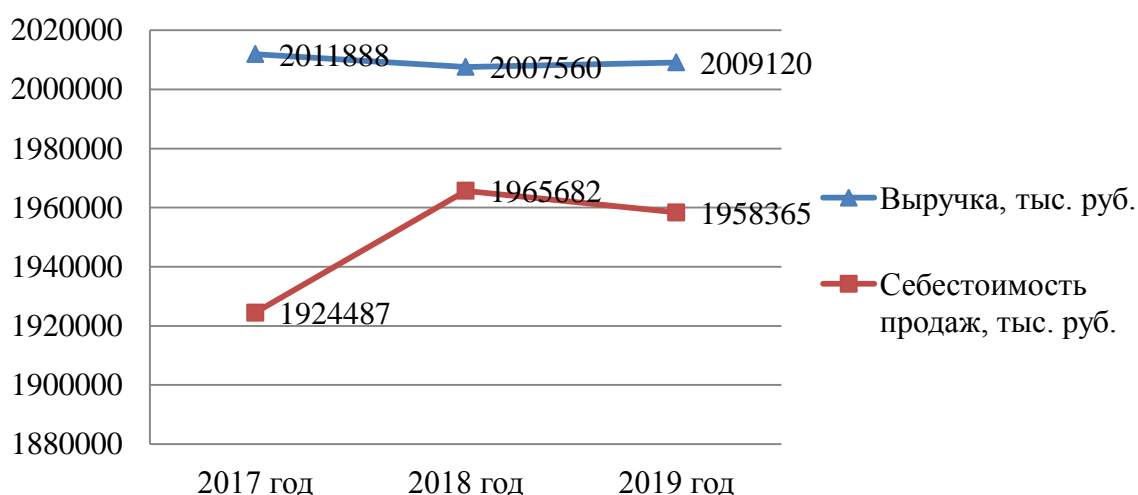


Рисунок 7 – Динамика показателей выручки и себестоимости продаж

Численность персонала в 2018 году увеличивается на 3 человека по сравнению с 2017 годом и в 2019 году остается неизменной. Фонд оплаты труда растет на 2,4% и 2,7% в 2018 и 2019 годах соответственно. Это происходит за счет увеличения численности в 2018 году, а в 2019 году за счет индексации заработной платы. Среднегодовая заработная плата на одного работающего в 2018 году снижается на 3,2% из-за увеличения численности и отсутствия повышения заработной платы, а в 2019 году увеличивается на 2,7% (индексация). На рисунке 8 наглядно представлено увеличение объема финансирования и фонда оплаты труда.

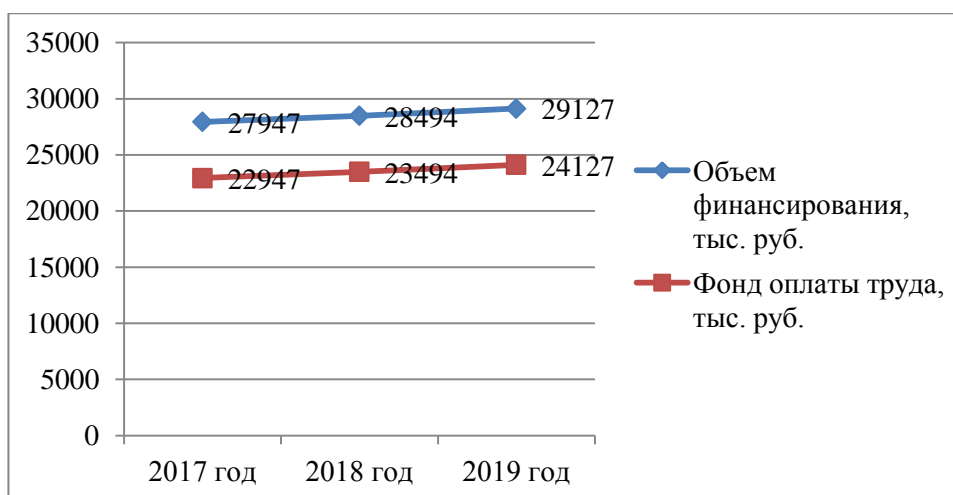


Рисунок 8 – Динамика объема финансирования и фонда оплаты труда

Проведем анализ персонала автосалона. В таблице 6 представлен список должностей, отраженных в штатном расписании.

Таблица 6 – Список должностей согласно штатному расписанию ООО «Автопрофиль»

Наименование должности	Кол-во ставок
1	2
АУП	
Директор	1
Технический директор	1
Заместитель директора по продажам	1
Делопроизводитель	1
Специалист по кадрам	1
Бухгалтерия	
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер	2
Кассир	2
АХО	
Заведующий	1
Уборщик помещений	4
Водитель	1
Отдел продаж	
Начальник отдела	1
Сектор сбыта	
Заведующий сектором	1
Продавец-консультант	5
Менеджер по корпоративным продажам	1
Консультант по трейд-ин	1

Продолжение таблицы 6

1	2
Сектор кредитования и страхования	
Заведующий сектором	1
Специалист по кредитованию	2
Специалист по страхованию	2
Сервисный центр	
Директор	1
Отдел гарантийного обслуживания	
Старший мастер-консультант	1
Мастер-консультант	2
Ассистент сервиса	1
Отдел запасных частей	
Старший менеджер по запасным частям	1
Менеджер по запасным частям	2
Инженер по гарантии	2
Ремонтный цех	
Мастер	1
Слесарь по ремонту автомобилей	10
Техник по подготовке автомобилей	4
ИТОГО:	55

Далее проведем анализ персонала, занимающего вышеуказанные должности по различным критериям: по возрасту, уровню образования, стажу работы в ООО «Автопрофиль».

На рисунке 9 представим распределение работников ООО «Автопрофиль» по возрасту.

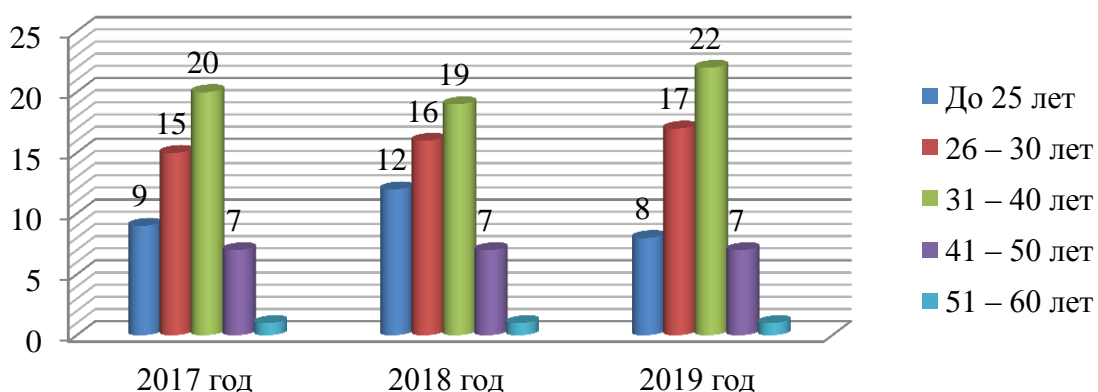


Рисунок 9 – Распределение работников ООО «Автопрофиль» по возрасту

Анализ рисунка позволяет сделать вывод, что основную массу работников составляют молодые люди от 26 до 40 лет. Молодые люди закрывают большинство функций автосалона. Лица старше 40 лет занимают, как правило, руководящие должности из-за наличия опыта.

На рисунке 10 представим распределение работников ООО «Автопрофиль» по уровню образования.

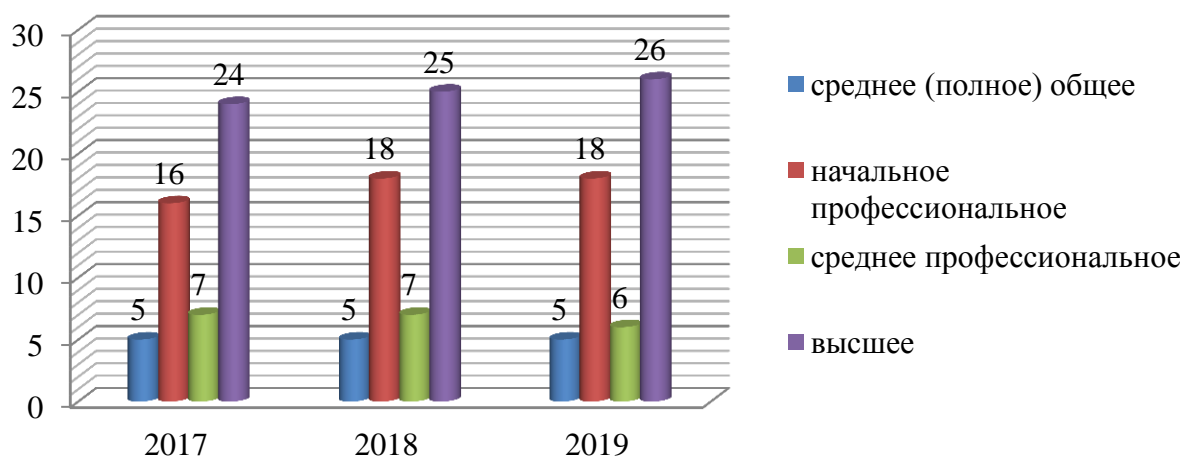


Рисунок 10 – Распределение работников ООО «Автопрофиль» по уровню образования

Анализ рисунка позволяет сделать вывод, что большая часть работников имеет высшее образование. К ним относятся: руководители (директоры, начальники отделов, заведующие, старшие менеджеры); специалисты (бухгалтеры, специалист по кадрам, менеджеры). На втором месте стоят работники, имеющие начальное профессиональное образование. Это, в основном, слесари, техники. Среднее полное общее образование имеют, как правило, неквалифицированные рабочие, а среднее профессиональное – ассистенты, консультанты.

На рисунке 11 представим распределение работников по стажу работы в ООО «Автопрофиль».

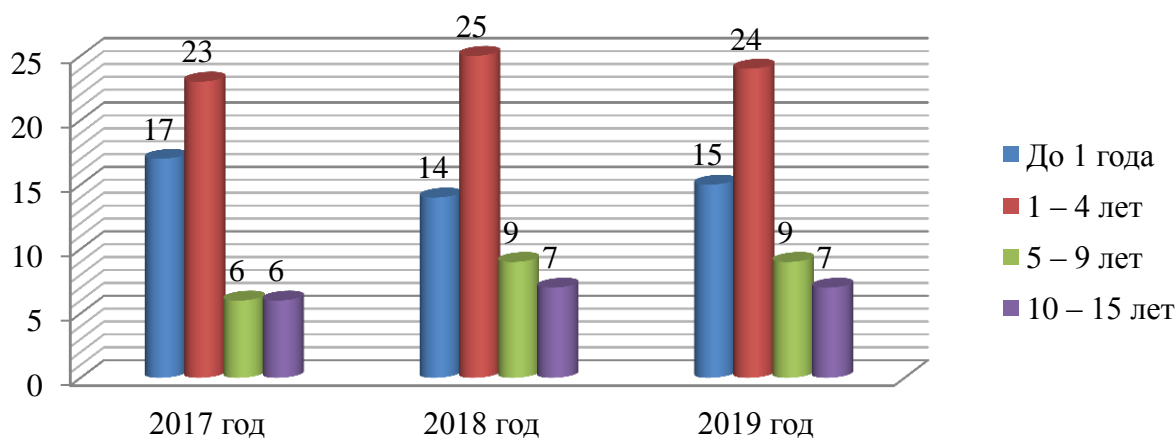


Рисунок 11 – Распределение работников ООО «Автопрофиль» по стажу работы

Анализ рисунка позволяет сделать вывод, что большая часть сотрудников работает в ООО «Автопрофиль» от 1 до 4 лет. Также много лиц, проработавших в автосалоне менее 1 года. Длительный период времени работают некоторые менеджеры и руководители.

Вывод. Таким образом, анализируя все вышеизложенное можно сделать следующие выводы:

- выручка по всем периодам находится примерно на одном уровне;
- прибыль от продаж минусовая;
- чистая прибыль имеет положительные показатели за счет прочих доходов;
- численность персонала существенно не менялась и в 2019 году составила 55 человек;
- основную массу работников составляют молодые люди от 26 до 40 лет;
- большая часть работников имеет высшее образование, а также начальное профессиональное образование;
- большая часть сотрудников работает в ООО «Автопрофиль» от 1 до 4 лет.

Далее будет проведена оценка актуального состояния системы управления мотивацией и стимулированием персонала в организации.

2.2 Оценка актуального состояния системы управления мотивацией и стимулированием персонала в организации

Заинтересованность работника в более эффективном выполнении трудовых функций зависит от его удовлетворенности заработной платой, условиями труда, отношениями в коллективе. Чем выше заинтересованность, тем выше производительность труда.

Часто встречающимися проблемами в компаниях, которые связаны с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- низкий уровень трудовой дисциплины;
- неудовлетворенность сотрудников работой;
- сбои в производственном процессе;
- низкий профессиональный уровень персонала и другие.

Для оценки актуального состояния системы управления мотивацией и стимулированием персонала проведем анализ движения персонала.

Рассмотрим следующие основные показатели:

- количество принятых работников;
- количество уволенных работников с подробным отражением причин увольнения;
- количество проработавших в автосалоне более 3-х лет.

Данные представим в таблице 7. На основании этих данных в дальнейшем рассчитаем некоторые коэффициенты.

Таблица 7 – Анализ движения персонала ООО «Автопрофиль»

Показатель	2017	2018	2019
Количество принятых работников	15	18	14
Количество уволенных работников, в том числе по:	13	13	14
- собственному желанию	9	11	10

Продолжение таблицы 7

- соглашению сторон	2	1	1
- нарушениям трудовой дисциплины	1	1	2
- уважительным причинам	1	0	1
Количество работников, проработавших в автосалоне более 3-х лет	18	22	20
Среднесписочная численность работников	52	55	55

Из вышеприведенной таблицы мы видим, что движение персонала в ООО «Автопрофиль» достаточно интенсивное. Самый большой прием работников был в 2018 году, а выбытие в 2019 году. Выбытие работников происходит в большинстве случаев по инициативе работника, по другим причинам – единичные случаи.

Из данных таблицы 7 по результатам анализа показателей движения персонала рассчитаем коэффициенты по движению персонала. Они представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ коэффициентов по движению персонала ООО «Автопрофиль»

Наименование показателя	Расчет показателя	Год	Результат показателя (%)
Коэффициент оборота по приему	Отношение количества принятых к среднесписочной численности	2017	29
		2018	33
		2019	25
Коэффициент оборота по выбытию	Отношение количества выбывших к среднесписочной численности	2017	25
		2018	24
		2019	25
Коэффициент текучести	Отношение количества выбывших по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности	2017	19
		2018	22
		2019	22
Коэффициент стабильности персонал	Отношение количества проработавших на предприятии более 3-х лет к среднесписочной численности	2017	35
		2018	40
		2019	36

По таблице 8 можно сделать следующие выводы: Коэффициент оборота по приему показывает, что каждый год происходит обновление коллектива. В 2017 году на 29%, в 2018 году – на 33%, в 2019 году – на 25%.

Выбытие персонала примерно на таком же уровне (24-25%). Коэффициент текучести в 2017 году – 19%, в 2018-2019 годах увеличивается и составляет 22%. Норма этого коэффициента составляет 5%, а значит, превышение происходит примерно на 15% - это излишняя текучесть кадров. Она влияет на моральное состояние оставшихся работников, на мотивацию их труда и преданность автосалону. Формальные и неформальные связи в коллективе могут быть разрушены и повлечь за собой лавинообразный характер текучести.

В компании разработаны и в настоящее время действуют следующие локальные нормативные акты:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение об оплате труда;
- Инструкция по охране труда;
- Документы по защите персональных данных работников;
- Инструкция по работе с конфиденциальной информацией;
- Должностные инструкции.

Система мотивации персонала ООО «Автопрофиль» включает в себя материальную мотивацию: оплата труда, надбавки, доплаты, премирование, льготы, материальная помощь. А также нематериальную мотивацию: регламентация деятельности, условия труда, карьера, социальное развитие коллектива.

Методы материальной мотивации прописаны в положении об оплате труда. В положении отражены правила начисления стимулирующих выплат, доплат, надбавок, за дополнительную работу, не входящую в должностные обязанности работников, за совмещение, совместительство, за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Работники вправе рассчитывать на материальную помощь при смерти близкого родственника, а также при проведении работнику серьезного хирургического лечения.

Методы нематериальной мотивации отражаются в условиях труда: в компании разработана четкая регламентация деятельности, в правилах

внутреннего трудового распорядка прописаны технические перерывы, перерывы для отдыха и питания в соответствии с трудовым законодательством, для некоторых категорий работников в пятницу режим работы короче на один час за счет сокращения времени перерыва на обед. Соблюдаются все санитарные нормы, рабочие места оборудованы самой новой техникой.

Для анализа системы мотивации персонала ООО «Автопрофиль» были разработаны и применены анкеты, которые включали в себя вопросы по оценке мотивационной среды, мотивационных факторов и потребностей. Анкетирование было проведено в 2 этапа. На первом этапе проводилось измерение уровня мотивации сотрудников, на втором – определение наиболее желаемого социального пакета.

Для того, чтобы узнать степень удовлетворенности работников сложившейся системой мотивации, был проведен анализ по девяти факторам. Работникам было предложено оценить важность факторов, перечисленных в таблице 9 по девятибалльной шкале (1 – низкий, 9 – высокий).

Таблица 9 – Оценка уровня мотивации ООО «Автопрофиль»

Фактор мотивации	Оценка
Условия труда	8,4
Психологический климат в коллективе	8,4
Оплата труда	8,1
Перспективы существования предприятия	7,4
Интерес к содержанию выполняемой работы	7,2
Организация труда	7,1
Уровень профессионализма руководителей	6,9
Стиль вышестоящего руководства	6,2
Возможность к самореализации	4,6
Оценка всей системы стимулирования	7,1

Анализируя таблицу 9 можно сделать вывод, что основными факторами мотивации для сотрудников являются:

на 1-м месте - организация труда и отношения в коллективе;

на 2-м месте - оплата труда;

на 3-м месте - перспективы существования предприятия.

Рассматривая 1-й основной фактор мотивации необходимо отметить, что отношения в коллективе и организация труда работников являются на сегодняшний день особенно актуальными. Самым важным моментом в работе является то, что на своих коллег можно «положиться», что им можно доверять. В таких случаях коллектив работает слаженно, присутствует принципы взаимозаменяемости и поддержки.

Факторы мотивации, находящиеся на 2-м месте и связанные с оплатой труда, указывают на важность этого фактора для сотрудников, а значит и механизма её формирования.

Рассматривая 3-й основной фактор мотивации – перспективы существования предприятия, можно констатировать тот факт, что для сотрудников очень важны перспективы развития, стабильности и роста своей организации, как фактора постоянной работы, дающей уверенность в завтрашнем дне.

Затем было проведение анкетирования по удовлетворенности условиями работы. Результаты представлены в таблице 10 в порядке убывания. Необходимо отметить, что анкетирование проводилось среди работников сектора сбыта, сектора кредитования и страхования, отдела гарантийного обслуживания, отдела запасных частей. Всего в анкетировании приняли участие 22 человека. В функционале каждого из них есть работа с клиентами.

Таблица 10 - Результаты анкетирования по удовлетворенности условиями работы

Вопрос анкеты	Чел	%
1	2	3
Я имею четкое представление о деятельности компании в целом	22	100%
Я знаю цель нашей компании	22	100%
Я четко представляю круг своих должностных обязанностей	22	100%

Продолжение таблицы 10

Я считаю, что при поступлении на работу у всех претендентов имеются равные возможности	21	95%
Я прилагаю все усилия к осуществлению общей цели	19	86%
Сотрудникам нашего структурного подразделения нравится находиться в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время	18	82%
Для нашего отдела характерны неформальные, доверительные отношения	18	82%
Передо мной ставятся конкретные задачи	17	77%
В нашем подразделении существует полная взаимозаменяемость	17	77%
Меня устраивает уровень заработной платы	16	73%
В нашем подразделении существует справедливое распределение благ и льгот	15	68%
Я являюсь членом единой команды, и с моим мнением считаются	14	64%
Я имею полную информацию о событиях, происходящих в компании	12	55%
Руководитель учитывает сложившиеся отношения в коллективе, старается их улучшить	12	55%
Главный принцип работы руководителя компании «Хвали при всех, ругай наедине»	11	50%
Руководитель подразделения предоставляет мне достаточную свободу действий	9	41%
Я замечаю, что существует расхождение между словами руководителя подразделения и его практическими делами	9	41%
Моя инициатива поощряется	9	41%
Я испытываю потребность в повышении квалификации	7	32%
Я полностью реализую свои возможности	6	27%
Я отчетливо представляю свое продвижение по службе	4	18%
Я считаю нормальным задержки после окончания рабочего дня срочной работы	3	14%
В коллективе нашего подразделения достаточно часто возникают конфликты	3	14%
Моя работа негативно влияет на мою личную жизнь	3	14%

По результатам таблицы можно сделать вывод, что все работники знают о целях компании, свои должностные обязанности. 82% считают, что работают в хорошем коллективе, 73% работников считают, что их заработная плата достаточная. 68% считают, что льготы распределяются справедливо. О поощрении инициативы и свободе действий откликнулись 41% работников. Это говорит о том, что не всем работникам дается возможность управлять своим функционалом и проявлять инициативу. Минимальное количество работников 14% недовольны работой и считают, что в коллективе возникают конфликты.

Следующим этапом было проведение анкетирования по определению желаемых льгот и оценке их значимости. Результаты представлены в порядке убывания в таблице 11.

Таблица 11 - Оценка значимости дополнительных льгот для работников

Желаемые льготы	Чел.	%
Премии	22	100%
Оплата проезда до работы и обратно	20	91%
Оплата мобильного телефона	19	86%
Бесплатные обеды	16	73%
Льготные путевки на базы отдыха, санатории	15	68%
Льготы для некурящих (3 дня оплачиваемого отпуска)	12	55%
Поощрение инициативы	12	55%
Бесплатное обучение языкам	10	45%
Мед.обслуживание (услуги стоматолога и терапевта)	9	41%
Возможность получения ссуды	8	36%
Абонемент в ночной клуб	7	32%
Абонемент в тренажерный зал	7	32%
Обучение по выбору	5	23%
Билеты на концерты	4	18%

Из таблицы 11 необходимо сделать следующие выводы:

Для всех работников самой значимым видом стимулирования являются премии. В компании нет положения о премировании, есть положение об оплате труда, в котором присутствуют несколько пунктов о премировании. Премирование осуществляется по решению руководителя отдела или директора компании, работники, принимающие участие в продажах получают премию в виде процента от продаж. Работникам, не принимающим участие в продажах, начисляют премии по решению непосредственного руководителя. Зачастую, мнение руководителя является субъективным, что порождает недовольство у работников.

Далее по убыванию значимыми видами стимулирования являются оплата проезда, мобильного телефона, бесплатные обеды, льготные путевки на базы отдыха, санатории. Наименее значимыми видами стимулирования были отмечены абонементы в ночные клубы, тренажерные залы, билеты на концерты, обучение по выбору.

При проведении анкетирования работники автосалона внесли дополнительные пожелания по совершенствованию методов мотивации и стимулирования:

- дифференцировать премии, чтобы они зависели от трудового вклада сотрудника (с обязательными критериями);
- нивелировать антимотивы и ликвидировать минусы;
- ввести дополнительный отпуск или доплату за стаж работы в автосалоне;
- активнее применять стимулирование в виде участия в управлении.

Вывод. Таким образом, в ходе анкетирования работников было отмечено, что основным недостатком является несоразмерность заработной платы сотрудников и приносимой ими прибыли для компании. При повышении доходов на 10-15% заработная плата не меняется. Работники автосалона уже поднимали этот вопрос на рассмотрение руководства, но по вопросу так и не было однозначного и четкого ответа.

На основании проведенного выше анализа необходимо усовершенствовать методы управления мотивацией и стимулированием персонала.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации

3.1 Рекомендации по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации

По результатам анализа системы управления мотивацией и стимулированием персонала выявлены следующие недостатки:

Неэффективная система стимулирования. В ходе анкетирования работников было отмечено, что основным недостатком является несоразмерность заработной платы сотрудников и приносимой ими прибыли для компании.

Отсутствие положения о премировании. Премирование осуществляется по решению руководителя отдела или директора компании, работники, принимающие участие в продажах получают премию в виде процента от продаж. Работникам, не принимающим участие в продажах, начисляют премии по решению непосредственного руководителя. Зачастую, мнение руководителя является субъективным, что порождает недовольство у работников.

Высокий коэффициент текучести (таблица 8). Излишняя текучесть кадров влияет на моральное состояние оставшихся работников, на мотивацию их труда и преданность автосалону. Формальные и неформальные связи в коллективе могут быть разрушены и повлечь за собой лавинообразный характер текучести. Также необходимо отметить высокую интенсивность движения персонала. Выбытие работников происходит в большинстве случаев по инициативе работника (таблица 7), что указывает на низкую стабильность персонала. Низкая стабильность проявляется в случаях, когда работники неудовлетворены мотивацией и стимулированием в компании.

Проблемной областью трудовой мотивации в ООО «Автопрофиль» является недоработанная система материального и морального

стимулирования. По данным анкетирования по определению желаемых льгот и оценке их значимости было выявлено, что в системе стимулирования, действующей в компании в настоящее время, недостаточно развит премиальный блок. Материальная часть, включающая в себя надбавки к заработной плате и моральную мотивацию, не разработана в полном объеме. Исходя из вышеизложенного, предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации. Они представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Мероприятия по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации

Выявленные недостатки	Мероприятия	Исполнители
Неэффективная система стимулирования	Разработка системы стимулирования, включающей в себя блоки материального, нематериального и морального стимулирования	Руководители структурных подразделений; Главный бухгалтер; Специалист по кадрам
Отсутствие положения о премировании	Разработка положения о премировании, согласование его с заместителями директора, руководителями структурных подразделений, главным бухгалтером, утверждение и введение в действие	Руководители структурных подразделений; Главный бухгалтер; Специалист по кадрам
Высокий коэффициент текучести и высокая интенсивность движения персонала	Разработка анкеты по выявлению причин выбытия персонала. Заполнение анкет увольняющимися работниками и последующая обработка результатов и принятие управленческих решений	Специалист по кадрам

В таблице 12 кратко описаны предлагаемые мероприятия, также предложены исполнители – работники ООО «Автопрофиль», которым предлагается разработать и внедрить в деятельность компании предложения, данные в бакалаврской работе. Далее, в таблице 13 распишем предлагаемые мероприятия более подробно.

Таблица 13 – Подробное описание предлагаемых мероприятий

Методы мотивации и стим	Требования к выполнению	Условия выполнения	Категория работников	Инициатор поощрения
1	2	3	4	5
Разработка системы стимулирования, включающей в себя блоки материального, нематериального и морального стимулирования				
Методы материального стимулирования				
Премирование за выполнение плана продаж	Выполнение установленного плана продаж в полном объеме	от 70 до 120 автомобилей в зависимости от марки, модели и комплектации	Отдел продаж; Сектор продажи автомобилей; Сектор кредитования и страхования	Заместитель директора по продажам; Начальник отдела продаж
Начисление бонуса с каждого проданного автомобиля	Максимально возможное выполнение продаж неходовых марок автомобилей	Учитывается модель, марка, комплектация, объем двигателя, «массовость» модели или «топовость»	Отдел продаж; Сектор продажи автомобилей	Заместитель директора по продажам; Начальник отдела продаж
Дополнительная премия значительного размера	Продажа зависших на реализации автомобилей	Учитывается срок, в течение которого автомобиль стоял на продаже	Отдел продаж; Сектор продажи автомобилей	Заместитель директора по продажам; Начальник отдела продаж
Начисление бонуса за каждый дополнительный реализованный страховой полис	Максимально возможное выполнение продаж неходовых страховых полисов	Страхование жизни владельца автомобиля; Страхование «КАСКО»; Страхование «Зеленая карта»	Сектор кредитования и страхования	Заместитель директора по продажам; Начальник отдела продаж
Начисление бонуса за программу кредитования, наиболее выгодную для автосалона	Максимально возможное выполнение продаж неходовых кредитных программ	Автокредиты: «Специальное предложение»; «Партнер Премиум»; «АвтоПлюс»; «ПРЕМИУМ. Финансовая защита»; «Легенда»	Сектор кредитования и страхования	Заместитель директора по продажам; Начальник отдела продаж
Премирование руководителей структурных подразделений за высокую организацию работы	Выполнение установленного плана продаж в полном объеме с продаж неходовых продуктов	от 70 до 120 автомобилей в зависимости от марки, модели и комплектации	Заместитель директора по продажам; Технический директор; Директор сервисного центра; Начальники отделов	Директор ООО «Автопрофиль»
Премирование за высокое качество и установленную норму часов работы	Выполнение диагностики и ремонта автомобилей строго в соответствии с нормо-часами	Отсутствие рекламаций, повторных обращений в течение гарантийного срока; Соблюдение нормо-часов в работе	Сервисный центр	Технический директор; Директор сервисного центра

Продолжение таблицы 13

Стимулирующая выплата за высокое качество работы	Выполнение работы, входящей в компетенцию	Соблюдение установленных сроков; Отсутствие замечаний, выговоров; Отсутствие проблемных ситуаций при взаимодействии с коллегами	АХО; Бухгалтерия; Специалист по кадрам; Делопроизводитель	Директор ООО «Автопрофиль»
Оплата обучения в учебных заведениях (курсы, повышение квалификации, профессиональная переподготовка)	Необходимость повышения квалификации (получение образования соответствующего уровня впервые)	Отсутствие претензий к качеству труда в течение 1 года	Все категории	Директор ООО «Автопрофиль»
Предоставление к отпуску дополнительных дней отдыха в зависимости от стажа работы в компании	Стаж работы в компании более 3 лет	Дифференцированно в зависимости от стажа работы (за три отработанных года – 3 дня и далее по 1 дню за год, но всего не более 10 дней)	Все категории	Директор ООО «Автопрофиль»
Приобретение автомобиля в личное пользование в рассрочку по себестоимости	-	Стаж работы в компании более 3 лет, отсутствие выговоров и замечаний	Все категории	Директор ООО «Автопрофиль»
Оплата мобильного телефона по корпоративному тарифу	-	-	Все категории	Директор ООО «Автопрофиль»
Методы морального стимулирования				
Объявление благодарности	Стаж работы в компании более 1 года	Отсутствие претензий к качеству труда течение 1 года	Все категории	Директор ООО «Автопрофиль»
Предоставление гибкого графика	Стаж работы в компании более 1 года	Отсутствие претензий к качеству труда течение 1 года	Бухгалтерия; Специалист по кадрам; Делопроизводитель	Директор ООО «Автопрофиль»
Разработка положения о премировании				
Разработка положения о премировании	Участие всех заинтересованных лиц в подготовке локального нормативного акта	Внесение предложений, каждым ответственным лицом, входящих в его компетенцию: Сведение всех данных в единый документ Процедура согласования и утверждения	Все категории	Заместитель директора по продажам; Технический директор; Директор сервисного центра; Начальники отделов; Главный бухгалтер; Специалист по кадрам; Делопроизводитель

Продолжение таблицы 13

Разработка анкеты по выявлению причин выбытия персонала				
Разработка анкеты по выявлению причин выбытия персонала. Организация ее внедрения в деятельность	Соответствие состава анкеты целям ее применения	Заполнение анкет увольняющимися работниками и последующая обработка результатов и принятие управленческих решений	Все увольняющиеся работники	Директор ООО «Автопрофиль» Специалист по кадрам.

В таблице 13 дан максимально развернутый план предложенных мероприятий. Требования к выполнению включают в себя те требования, которые предъявляются к выполнению конкретной задачи. Если требования не выполняются, то это значит, что мероприятие не может быть введено в действие. Или может быть введено, но с некоторыми ограничениями. К условиям выполнения, как правило, относятся планы работы, стаж работы, отсутствие рекламаций и умение действовать в интересах автосалона. К категории работников относятся те работники, в отношении которых проводится мероприятие. Некоторые мероприятия проводятся для всех категорий работников, некоторые – для определенных категорий. Инициатором поощрения являются те работники, которые имеют право выступать инициаторами – это, как правило, руководители структурных подразделений. Они принимают решения в отношении подчиненных им работников.

Далее предлагается разработать календарный план проекта. Он представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Календарный план проекта

Метод мотивации и стимулирования	Время на разработку	Начало внедрения
Разработка системы стимулирования, включающей в себя блоки материального, нематериального и морального стимулирования	01.07.2020-30.09.2020	01.10.2020
Разработка положения о премировании, согласование его с заместителями директора, руководителями структурных подразделений, главным бухгалтером, утверждение и введение в действие	01.07.2020-31.08.2020	01.10.2020

Продолжение таблицы 14

Разработка анкеты по выявлению причин выбытия персонала. Заполнение анкет увольняющимися работниками и последующая обработка результатов и принятие управленческих решений	01.07.2020-10.07.2020	13.07.2020
--	-----------------------	------------

В календарном плане проекта определено время на разработку предлагаемых мероприятий, его длительность зависит от сложности поставленных задач. Так, систему стимулирования предлагается разрабатывать и согласовывать в течение трех месяцев, положение о премировании – в течение двух, а разработать анкету предлагается за 10 дней.

Вывод. Таким образом, во второй главе работы было проведено анкетирование по определению желаемых льгот и оценке их значимости. Самым значимым видом стимулирования для всех работников являются премии. Поэтому основной упор в разработке мероприятий был сделан именно на материальные методы мотивации и стимулирования. Еще одним из значимых видов стимулирования была указана оплата мобильного телефона. Этот метод стимулирования также предложен в систему. Также работники автосалона при проведении анкетирования внесли дополнительные пожелания по дифференциации премий. Этот метод также предложен в мероприятиях.

На основании результатов анкетирования можно считать предлагаемые мероприятия по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием востребованными. Таким образом, внедряя предложенные методы управления, можно ожидать повышения отдачи от работников автосалона. Новая система стимулирования, включающая в себя блоки материального, нематериального и морального стимулирования будет учитывать потребности персонала, и это благоприятным образом отразится на удовлетворённости трудом.

Далее будет произведен расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для расчета эффективности предлагаемых мероприятий проанализируем необходимые показатели. В таблице 12 расписаны мероприятия по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации. На ее основании рассчитаем предполагаемые финансовые затраты на реализацию предложенных мероприятий. Для определения затрат сформируем таблицу 15, в которой подробно изложим все затраты.

Таблица 15 – Расчет затрат на предложенные мероприятия

Наименование мероприятия	Оплата труда привлеченных работников с налогами и сборами	Количество периодов для оплаты (месяцев)	Общая сумма (руб.)
Разработка системы стимулирования, включающей в себя блоки материального, нематериального и морального стимулирования	5 чел.*5000р.+30%	3	222300
	1 чел.*20000р.+30%	3	
	1 чел.*3000р.+30%	3	
Разработка положения о премировании, согласование его с заместителями директора, руководителями структурных подразделений, главным бухгалтером, утверждение и введение в действие	1 чел.*15000р.+30%	2	104000
	1 чел.*25000р.+30%	2	
Разработка анкеты по выявлению причин выбытия персонала. Заполнение анкет увольняющимися работниками и последующая обработка результатов и принятие управленческих решений	1 чел.*7000р.+30%	1/3	9100
Оплата обучения в учебных заведениях (курсы, повышение квалификации, профессиональная переподготовка)	11 чел.*10000р.	-	110000

Продолжение таблицы 15

Предоставление к отпуску дополнительных дней отдыха в зависимости от стажа работы в компании	3 чел.*4 дня 4 чел.* 5 дней 2 чел. * 7 дней 3 чел.*8 дней 4 чел. * 10 дней Итого: 110 дней	-	439000/12мес. =36583 36583/29,3 =1249 1249*110 =137343
Оплата мобильного телефона по корпоративному тарифу	43 чел*450р.	12	232200
		Итого:	814943

Данные таблицы 15 отражают общую сумму затрат на предполагаемые мероприятия можно увидеть, что затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 814943 рублей. Необходимо отметить, что оплата мобильного телефона по корпоративному тарифу предлагается не всем работникам, в связи с тем, что 12 человек уже получают компенсацию за телефонные переговоры. Также отмечается, что на обучение планируется направлять примерно 10% от общего количества работников. В 2019 году списочная численность составила 55 человек. Следовательно, 10% от 55 будет 11 человек.

Пояснения в части предоставления дополнительных дней отпуска: был проанализирован рисунок 11, отражающий стаж работы в автосалоне. В таблице 13 предлагается добавлять дни отпуска дифференцированно в зависимости от стажа работы (за 3 отработанных года – 3 дня и далее по 1 дню за год, но всего не более 10 дней). По осуществленной выборке сделаны выводы, какое количество человек может претендовать на определенное число дополнительных дней отпуска.

Далее предположим, что система стимулирования увеличит фонд оплаты труда примерно на 5%. В настоящее время фонд оплаты труда включает в себя стимулирующие выплаты, но они слабо дифференцированы и не определены для них критерии. Следовательно, предложенная система стимулирования не сильно затронет ФОТ, а только несколько скорректирует его внутреннюю структуру. Предполагающиеся 5% берутся для запаса. В

рублевом эквиваленте сумма 5% от фонда оплаты труда в 2019 году (24127000 рублей) будет равна 1206350 рублей.

Следовательно, для определения общего числа затрат необходимо сложить суммы 814943 рублей и 1206350 рублей. Всего затраты составят 2021293 рубля. Затраты в тысячах рублей составят 2021,293 тыс.руб.

Далее определим экономическую эффективность от внедрения мероприятий. Ею называется разница между планируемым приростом выручки, полученной от увеличенного объема продаж, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия. Экономическая эффективность рассчитывается по формулам 1 и 2.

$$\text{Э} = (B_1 - Z) - B_0 \quad (1)$$

где Э – экономическая эффективность от внедрения мероприятий (руб.);

B_1 – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий (руб.);

Z – затраты на реализацию мероприятий (руб.);

B_0 – выручка от реализации за предшествующий год (руб.)

$$B_1 = (B_0 + (B_0 * (П/100))) \quad (2)$$

где B_1 – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий (руб.);

B_0 – выручка от реализации за предшествующий год (руб.);

П – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенных мероприятий (%).

Рассчитаем планируемый показатель выручки после реализации мероприятий по формуле 2:

$$B_1 = (2009120 + (2009120 * (5/100))) = 2109576 \text{ тыс.руб.}$$

Далее необходимо рассчитать экономическую эффективность от внедрения мероприятий по формуле 1:

$$\mathcal{E} = (2109576 - 2021,293) - 2009120 = 98434,7 \text{ тыс.руб.}$$

Расчеты по формулам 1 и 2 показали, что экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий составит 98434,7 тыс.руб.

Вывод. Таким образом, на основании проведенных расчетов экономической эффективности можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия являются экономически эффективными, следовательно, их можно рекомендовать для внедрения в деятельности ООО «Автопрофиль».

Предложенные мероприятия по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации смогут изменить систему стимулирования в лучшую сторону, снизить коэффициент текучести кадров и коэффициент выбытия. В этом случае будет повышаться коэффициент стабильности персонала. Стабильный персонал – это работники, знающие «свое дело», имеющие стратегические планы, совпадающие с планами компании. Управление такими работниками является более успешным, да и к тому же отдача от сплоченного, стабильного коллектива всегда выше. Поэтому от внедрения предложенных мероприятий ожидается увеличение отдачи от работников, повышение уровня продаж и увеличение прибыли автосалона.

Заключение

Проведенное теоретическое изучение темы выявило, что мотивация – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета в том случае, если он соответствует потребности. Стимулирование – это действия, направленные на людей, чтобы побудить их к необходимому действию.

Существует множество теорий мотивации, которые пытаются объяснить поведение работника в разных ситуациях. Теории сходны в некоторых моментах, но и противоречат друг другу. Каждая из теорий по отдельности или несколько теорий вкуче могут быть применены в организации. Совокупность рассмотренных теорий и методов дает общую картину о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, которая составляет необходимый теоретический базис для формирования систем мотивации трудовой деятельности персонала на практике.

Основа методов управления мотивацией и стимулированием – это управленческие воздействия. Условно они подразделяются на две группы в зависимости от характера воздействия на людей. Первая группа включает в себя пассивные воздействия. Вторая – активное воздействие на сотрудников. Классификация методов управления мотивацией показала, что существуют экономические, организационные и морально-психологические методы.

Анализ деятельности общества с ограниченной ответственностью «Автопрофиль» показал, что компания входит в один из крупнейших автохолдингов России, представленный в 12 городах страны «АГАТ». Организационная структура автосалона представляет собой иерархическую структуру и характеризуется линейно-функциональными связями между работниками. Основное руководство осуществляет директор ООО «Автопрофиль».

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности показал, что выручка по всем периодам находится примерно на одном уровне. Валовая прибыль в 2018 году снижается на 52%, а в 2019 году увеличивается на 21,2%. Достаточно высокие управленческие и коммерческие расходы во всех периодах. Прибыль от продаж минусовая. Однако, у автосалона есть прочие доходы (от инвестиционной деятельности) и за счет них чистая прибыль имеет положительные показатели во всех трех годах.

Численность персонала во всех периодах практически стабильна. Фонд оплаты труда растет за счет индексации заработной платы. Основную массу работников составляют молодые люди от 26 до 40 лет. Большая часть работников имеет высшее образование. Также большая часть сотрудников работает в ООО «Автопрофиль» от 1 до 4 лет.

Движение персонала в ООО «Автопрофиль» достаточно интенсивное. Коэффициент оборота по приему показывает, что каждый год происходит обновление коллектива. Выбытие персонала примерно на уровне 24-25%. Коэффициент текучести от 19%, до 22%. Существует излишняя текучесть кадров. Она влияет на моральное состояние оставшихся работников, на мотивацию их труда и преданность автосалону.

Для анализа системы мотивации персонала были разработаны и применены анкеты, которые включали в себя вопросы по оценке мотивационной среды, мотивационных факторов и потребностей. Анкетирование выявило, что основными факторами мотивации для сотрудников являются: на 1-м месте - организация труда и отношения в коллективе; на 2-м месте - оплата труда; на 3-м месте - перспективы существования предприятия. Для всех работников самой значимым видом стимулирования являются премии. Далее по убыванию значимыми видами стимулирования являются оплата проезда, мобильного телефона, бесплатные обеды, льготные путевки на базы отдыха, санатории.

По результатам анализа системы управления мотивацией и стимулированием персонала выявлены следующие недостатки:

Неэффективная система стимулирования.

Отсутствие положения о премировании.

Высокий коэффициент текучести и выбытия, низкий коэффициент стабильности персонала.

Проблемной областью трудовой мотивации в ООО «Автопрофиль» является недоработанная система материального и морального стимулирования.

Для устранения выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации:

1. Разработка системы стимулирования, включающей в себя блоки материального, нематериального и морального стимулирования.

2. Разработка положения о премировании, согласование его с заместителями директора, руководителями структурных подразделений, главным бухгалтером, утверждение и введение в действие.

3. Разработка анкеты по выявлению причин выбытия персонала. Заполнение анкет увольняющимися работниками и последующая обработка результатов и принятие управленческих решений.

В работе дано подробное описание предлагаемых мероприятий. Разработан и представлен календарный план проекта. Произведен расчет эффективности предлагаемых мероприятий. Рассчитано, что предлагаемые мероприятия являются экономически эффективными, их можно рекомендовать для внедрения.

Предложенные мероприятия по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации смогут изменить систему стимулирования в лучшую сторону, снизить коэффициент текучести кадров и коэффициент выбытия. Повысится коэффициент стабильности персонала. От внедрения предложенных мероприятий ожидается увеличение отдачи от работников, повышение уровня продаж и увеличение прибыли автосалона.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Айвазов, А. Л. Мотивация работодателя на сохранение персонала во время кризиса / А.Л. Айвазов, Т. Е. Бойко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 35. – С. 7–11.
2. Акифьев, И.В., Пономарева И.К. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // И.В. Акифьев, И.К. Пономарева, Ю.Б. Плавинская Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. № 7-8 (60). С. 127-132.
3. Алиев, И.М. Экономика труда: теория и практика: учебник для бакалавров: [по экономике и другим специальностям, а также для слушателей курсов повышения квалификации] / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2014. – 670 с.
4. Андруник, А.П. Системно-векторное управление поведением персонала. / А.П.Андруник // Пермский государственный национальный исследовательский университет. – 2019. С.9-21
5. Ахмерова, А.М. Эволюция форм мотивации труда. / А.М. Ахмерова // Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова. – 2019. С. 43-49
6. Багирова, И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И.Х.Багирова // Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 4 (16). – С. 83 – 88.
7. Барышева, А., Киктева Е. Мотивация. Опыт ведущих российских компаний. / А.Барышева, Е. Киктева СПб.: Питер, 2014. – 307 с.
8. Бульская, О.В., Филиппова Е.В. Определение методов мотивации труда. / О.В.Бульская, Е.В. Филиппова // Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Великолукская государственная сельскохозяйственная академия». – 2019. С.383-389

9. Гуськова, Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова. И. Н. Краковская, А. В. Ерастова. Д. В. Родин. - 2-е изд., не пр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 212 с.

10. Закирьянова, Л.Р. Материальное стимулирование персонала в современных условиях/ Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. – 2017. № 3. С. 64.

11. Замбрицкая, Е. С. Методические подходы к оценке производственного потенциала промышленного предприятия / Е. С. Замбрицкая, М. В. Логачева, А. В. Логачева // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – с. 659-664.

12. Кочурова, О.А. Стимулирование персонала в современных условиях. / О.А. Кочурова // Статья в сборнике трудов конференции. Брянск: Брянский государственный технический университет. – 2019. С.121-125

13. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для ВО / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 202 с.

14. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата /Т. Н. Лобанова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 482 с.

15. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд Пер с англ. ООО «Питер Пресс»; научн. ред. проф. Е. П. Ильина. — СПб.:Питер, 2007.

16. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Издательский дом Вильямс. – 2019. С.672

17. Морозова, Е.С. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами / Е.С. Морозова, Е.С. Шатрова // Региональное развитие: электронный научно-практический журнал. – 2015. – № 4(8).

18. Кириенко, О.Э., Москалева О.Л. Мотивация и стимулирование персонала в условиях кризиса. / О.Э.Кириенко, О.Л.Москалева // ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», Донецк, Донецкая Народная Республика. 2019. С. 427-434
19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. Л. Родионовой. — М.: Издательство Юрайт, 2019. - 279 с.
20. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. М.: Издательство Юрайт, 2019. 398 с.
21. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — Москва: Издательство Юрайт, 2016. — 513 с.
22. Павлова, Ю.В. Управление мотивацией персонала в стоматологической клинике // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 5
23. Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика-Пресс. – 1996
24. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 284 с.
25. Пушкарева, Е.В., Пригорская Я.Д. Особенности мотивации работников в различных стилях управления. / Е.В.ушкарева, Я.Д.Пригорская // ФГАОУ ВО «КФУ имени В.И. Вернадского». – 2019. С.271-272
26. Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.– ЮНВЕС. – 1995
27. Соломанидина Т. О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 323 с.

28. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д.Н. Ушакова. Том III: П – Ряшка. / Гл. ред. Б. М. Волин, Д. Н. Ушаков; Сост. В. В. Виноградов, Г. О. Винокур, Б. А. Ларин, С. И. Ожегов, Б. В. Томашевский, Д. Н. Ушаков; Под ред. Д. Н. Ушакова. – М.: Гос. изд-во иностр. и нац. слов, 1939. – 1424 с.

29. Трудовой кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – "Российская газета", N 256, 31.12.2001.

30. Харитоновна, Ю.В. Исследование методов симулирования рабочих кадров на пути к новой системе мотивации. / Ю.В. Харитоновна // Москва: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – 2019 С.198-208

31. Чурин, В.В. Система мотивации труда персонала: проектный подход. Учебное пособие. В.В. Чурин / Москва: Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ). – 2019. 56с.