

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по развитию мотивации персонала (на примере ООО "Принт", г. Тольятти)»

Студент

Д.Н. Марцев

Руководитель

(И.О. Фамилия)

Л.Л. Кифа

(личная подпись)

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Марцев Дмитрий Николаевич.

Тема бакалаврской работы: «Разработка мероприятий по развитию мотивации персонала (на примере ООО "Принт", г. Тольятти)»

Научный руководитель: доцент кафедры «Менеджмент организации» ТГУ, к.п.н. Кифа Людмила Леонидовна

Цель исследования разработки рекомендаций по развитию мотивации к эффективной работе персонала предприятия ООО «Принт» состоит в определении содержания мероприятий, направленных на улучшение труда персонала и оптимизацию системы его мотивации, для повышения результативности его деятельности.

Объектом исследования в данной работе выступает сервисная компания ООО «Принт», основным видом деятельности которой является оказание услуг юридическим и физическим лицам по ремонту и сервисному обслуживанию оргтехники, заправке картриджей и продаже сопутствующих товаров.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является сформированная в ООО «Принт» система мотивации персонала, конкретнее – ее элементы.

Методы исследования - анализ, синтез, графический метод, анкетирование.

Практическая значимость дипломной работы определены тем, что отдельные ее материалы могут быть использованы в практической деятельности ООО «Принт» и других предприятий отрасли для совершенствования действующих в них систем мотивации эффективного труда персонала.

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников из 20 источников и 1 приложения.

Общий объем работы, без приложений, составляет 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 7, рисунков - 8.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты развития мотивации персонала на предприятии	10
1.1 Понятие, сущность и роль мотивации персонала в деятельности предприятия	10
1.2 Сущность основных теорий мотивации персонала.....	16
1.3 Современные методы мотивации персонала	22
2 Анализ действующей системы мотивации персонала предприятия (на примере ООО «Принт»)	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	27
2.2 Анализ организации системы мотивации персонала в ООО «Принт»	32
2.3 Оценка уровня мотивированности персонала ООО «Принт».....	38
3 Разработка мероприятий по развитию мотивации персонала в ООО «Принт».....	42
3.1 Предложения по совершенствованию мотивации персонала в организации	42
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.	49
Заключение	53
Список используемой литературы	56
Приложения	58

Введение

Конечной целью деятельности управленческого персонала любого предприятия в условиях рыночной экономики является получение максимального финансового результата – прибыли. Для успешного достижения обозначенной цели необходимо обеспечить эффективную работу всех подразделений предприятия, которая в значительной мере зависит от того, насколько в достижении высоких результатов заинтересованы выполняющие ее сотрудники.

Действительно, ни четко поставленные цели, ни скрупулезно составленные перспективные планы, ни верно принятые управленческие решения, ни грамотная организация производственного процесса и самая совершенная техника не принесут желаемых результатов без заинтересованности в их реализации со стороны исполнителей – персонала предприятия.

Актуальность рассматриваемой в настоящей выпускной квалификационной работе темы обусловлена тем фактом, что основным средством мобилизации кадровых ресурсов предприятия и обеспечения их оптимального использования является мотивация персонала.

Практическая реализация обозначенных проблем нашла свое отражение в изучении и анализе состояния мотивации труда персонала, а затем в разработке и внедрении усовершенствованной системы мотивации работников ООО «Принт».

Цель разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивации эффективной работы персонала предприятия ООО «Принт» состоит в определении содержания мероприятий, направленных на улучшение труда персонала и оптимизацию системы его мотивации, для повышения результативности его деятельности.

Достижение указанной цели подразумевает решение следующих задач:

- раскрытие теоретических основ мотивации эффективного труда персонала предприятия;
- проведение анализа мотивирующих факторов персонала ООО «Принт»;
- разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала и оценка их эффективности на рассматриваемом предприятии.

Объектом исследования в данной работе выступает сервисная компания ООО «Принт», основным видом деятельности которой является оказание услуг юридическим и физическим лицам по ремонту и сервисному обслуживанию оргтехники, заправке картриджей и продаже сопутствующих товаров.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является сформированная в ООО «Принт» система управления мотивацией персонала.

Методологической основой для написания работы послужили теоретические источники, аналитические статьи и исследования следующих авторов: М.Г. Лапусты, О.И. Волкова, О.В. Девяткина, А.Я. Кибанова, О.В. Забелиной, В.К. Скляренко и др.

Информационную основу работы составили внутренние документы предприятия, касающиеся действующей системы мотивации его персонала, а также содержащие сведения о количественном и качественном составе персонала предприятия.

Методическую основу выпускной квалификационной работы составили следующие методы исследования: анализ, синтез, графический метод, анкетирование.

Новизна результатов исследования состоит в разработке конкретных мероприятий, реализация которых позволит предприятию повысить эффективность действующей системы мотивации труда персонала.

Практическая значимость дипломной работы определены тем, что отдельные ее материалы могут быть использованы в практической деятельности ООО «Принт» и других предприятий отрасли для

совершенствования действующих в них систем мотивации эффективного труда персонала.

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

Во введении обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы, обозначены ее цель и задачи, которые необходимо решить, выделены объект и предмет дипломной работы, ее теоретическая и практическая значимость.

В первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации эффективной работы персонала торгового предприятия, рассмотрены современные подходы к мотивации персонала предприятия, выделены мотивационные факторы влияния на эффективность работы персонала.

Во второй главе» проведен анализ воздействия мотивирующих факторов на эффективность работы персонала данного предприятия, проанализированы основные показатели мотивированности персонала данного предприятия, выявлены недостатки действующей системы мотивации.

В третьей главе были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование действующей системы мотивации труда персонала предприятия, оценена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении подведены итоги проделанной работы, сформулированы выводы о ее эффективности.

1 Теоретические аспекты развития мотивации персонала на предприятии

1.1 Понятие, сущность и роль мотивации персонала в деятельности предприятия

Предполагается, что в основе поведения человека всегда лежит мотивация (исключение составляет только основанная на безусловных рефлексах деятельность).

В психологии под мотивом понимается то, что активизирует поведение человека, направляет и поддерживает его. Данное определение мотива отличается от обыденного его понимания, сводящего мотив к причинам, лежащим в основе того, почему человек поступает именно так, а не иначе (при этом, как правило, такие причины скрыты, не лежат на поверхности).

Термин «мотивация» широко используется в самых разных сферах деятельности общества. Впервые он был употреблен А. Шопенгауэром в статье «Четыре принципа достаточной причины». А слово «мотив» происходит от латинского слова «movere» - «двигаю».

Рассмотрим содержание понятия «мотивация», предлагаемое как зарубежными, так и отечественными исследователями.

Уткин Э.А. под мотивацией понимал состояние личности, которое определяет уровень активности действий человека и их направленность в той или иной ситуации.

Зайцевым Г.Г. предложено определение понятия мотивации, в котором под ней понимается побуждение групп, коллективов и отдельных личностей к интенсивной деятельности на основе их стремления удовлетворять конкретные собственные потребности.

Российским исследователем Сергеевым А.М. под мотивацией понимался обусловленный создающей побуждение к активности или действию необходимостью процесс.

Зарубежными исследователями Майклом Месконом, Макйлом Альбертом и Франклином Хедоури под мотивацией понимался процесс побуждения к деятельности самого себя или других людей к деятельности, направленной на достижение собственных целей или целей организации.

Анализ содержания представленных выше определений понятия «мотивация», предлагаемых как зарубежными, так и отечественными исследователями, позволяет сделать вывод о том, что данные определения во многом сходны.

Практически всеми исследователями мотивации под ней понимались движущие функциональные силы, определяющие направленность поведения тех или иных живых существ. С одной стороны, мотивация может рассматриваться как самопобуждение, а с другой – как навязываемое извне побуждение [14, с.90].

Для того, чтобы дать общую характеристику процесса мотивации, воспользуемся набором понятий, выделенных российским исследователем О.А. Страховой. В число таких понятий входят: мотивы, потребности, вознаграждение и стимулы.

Основным объектом влияния на человека, оказываемого с целью побудить его к выполнению того или иного действия, являются потребности. Их в самом обобщенном виде можно представить как ощущаемую человеком в те или иные промежутки времени «нехватку» чего-либо. При этом исследователи выделяют различные виды человеческих потребностей:

- физиологические (к примеру, потребность в еде, во сне и прочие);
- социальные (к примеру, потребность в общении с себе подобными);
- психологические (к примеру, потребность в самоутверждении) и пр.

В ситуациях, когда у человека возникает та или иная потребность, он испытывает от ее наличия определенный дискомфорт, и вследствие этого для удовлетворения возникшей потребности всеми средствами стремится найти способ ее удовлетворения. Как только способ удовлетворения потребности будет найден и она будет удовлетворена, эта потребность у человека пропадет.

Однако вскоре большая часть удовлетворенных человеческих потребностей возобновится, поменяв в некоторой степени форму своего проявления или же перейдя на совершенно иной уровень в иерархии потребностей.

Следовательно, можно утверждать, что основным источником активности человека не только в его практической деятельности, но и в деятельности познавательной, являются потребности.

Однако человеку, для того чтобы перейти к действиям по удовлетворению своих потребностей, недостаточно просто осмыслить и сформулировать их. Помимо этого необходимо еще наличие на уровне ощущений сильного стремления эти потребности удовлетворить, поменять текущую ситуацию.

Данное условие определяет, в каком направлении будут приложены усилия человека по развитию собственного ресурсного обеспечения (материальных возможностей, финансовых и временных возможностей), собственных возможностей, а также знаний и навыков.

Второе понятие, выделяемой О.А. Страховой для характеристики процесса мотивации, - стимул, представляющий, с точки зрения автора, один из ведущих элементов управления человеческими ресурсами предприятия. Также стимул можно рассматривать как своеобразное внешнее побуждение к деятельности.

При помощи стимулов имеющиеся у человека потребности и его интересы могут быть переведены в так называемую собственную заинтересованность (или в мотивы), представляющую собой личностную смысловую причину осуществления тех или иных действий.

Для человека стимулами могут быть отдельные предметы, в некоторых случаях в качестве стимула могут выступать возможности для осуществления каких-либо действий. Также стимулом могут быть обещания или воздействие других людей. Иными словами, стимулом может быть все то, что человек за свои конкретные действия желал бы получить.

Важно отметить, что само по себе побуждение к выполнению тех или иных действий может не только исходить извне (так называемое стимулирование). Подобное побуждение может идти и от самого человека (так называемые мотивы).

Во втором случае в качестве источника мотивов будет выступать так называемая мотивационная структура индивида. Становление и развитие мотивационной структуры происходит в результате разнонаправленного воздействия на человека таких факторов, как воспитание, личные факторы человека, его обучение и много другое.

Мотив заставляет человека действовать для того, чтобы удовлетворить имеющиеся у него потребности. Предпринятые действия приводят к некоему результату, получив который, человек пытается оценить.

Вознаграждением в предложенной О.А. Страховой системе понятий выступает все то, что сам для себя человек считает ценным. Однако здесь следует уточнить, что у каждого человека свое понимание ценности, не совпадающее с пониманиями ценностей других людей. Иными словами, что для одного никакого интереса представлять не будет, для другого человека будет обладать весьма высоким значением.

Получаемые человеком вознаграждения можно разделить на два типа – внутреннее и внешнее.

Примером внутреннего вознаграждения, получаемого человеком, можно считать самоуважение человека. Также внутренним вознаграждением будет осознание человеком содержательности выполненной им работы, чувство ее значимости для себя или для других, чувство того, что ожидаемый результат был достигнут. Иными словами данный тип вознаграждения человек получает от самой выполняемой им работы.

Внешнее же вознаграждение человек получает от организации. В первую очередь это заработная плата, символы престижа и служебного статуса, продвижение по службе, признание и похвала.

Подводя итог проведенного исследования различных подходов к определению понятия мотивации, можно констатировать, что она представляет собой особый процесс, связанный с появлением у человека тех или иных потребностей и последующим выполнением им действий, направленных на их удовлетворение. Как процесс мотивация включает потребности, стимулы, мотивы и вознаграждение.

По отношению к трудовой деятельности мотивация может быть определена как наличие у сотрудников удовлетворять собственные потребности в некоторых благах с помощью направленного на достижение целей предприятия труда.

Одновременно мотивация трудовой деятельности определяется как комплекс мер, применяемых для повышения эффективности труда персонала со стороны предприятия как субъекта управления.

С точки зрения мотивационного менеджмента мотивация представляет собой систему действий, направленных на активизацию мотивов другого человека. Иными словами, мотивация требует создания таких условий, такой обогащенной возможностями и стимулами среды, в которых у человека пробудились бы его собственные мотивы.

Именно поэтому мотивирование исполнителей (т.е. создание, становление и поддержание у них мотивации) является важнейшей функцией руководителя.

В современных компаниях, стремящихся всеми доступными способами повышать эффективность собственной деятельности, вопросам управления мотивацией персонала уделяется пристальное внимание.

Перечислим основные черты, которыми характеризуется мотивация персонала [17, с.65]:

- побудительным характером деятельности;
- объединяющими интересы компании и сотрудников общими целями;
- наличием заинтересованности со стороны сотрудников;
- удовлетворением ожиданий и потребностей работников;

- комплексностью применяемых на предприятии мер.

Сущность мотивации персонала заключается в обеспечении эффективного использования трудового потенциала работников для достижения стоящих перед предприятием целей.

Цель же управления мотивацией сотрудников предприятия состоит в обеспечении эффективного использования их трудового потенциала для решения стоящих перед предприятием задач.

Подводя итог изучению понятия, сущности и роли управления мотивацией в деятельности предприятия, отметим, что трудовое поведение сотрудников предприятия в значительной мере определяется не только действиями руководителей и текущей рабочей ситуацией, но и особенностями мотивации персонала.

При этом мотивация в широком смысле может быть определена как определенная совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, направляющей ее деятельностью и ценностными ориентациями.

В целом мотивация деятельности человека представляет собой сложный процесс удовлетворения потребностей с момента их появления через «опредмечивание» и выполнение действий по достижению цели. Как процесс мотивация включает потребности, стимулы, мотивы и вознаграждение.

По отношению к трудовой деятельности мотивация может быть определена как наличие у сотрудников удовлетворять собственные потребности в некоторых благах с помощью направленного на достижение целей предприятия труда. Одновременно мотивация трудовой деятельности определяется как комплекс мер, применяемых для повышения эффективности труда персонала со стороны предприятия как субъекта управления.

1.2 Сущность основных теорий мотивации персонала

Во все времена проблема мотивации персонала являлась актуальной, поскольку управленцев всегда волновал вопрос о том, каким образом нужно влиять на своих подчиненных, чтобы их деятельность была для компании полезной.

Многие ученые проводили исследования, связанные с разработкой моделей мотивации. Среди них можно назвать таких известных ученых, как А.Маслоу, Ф.Герцберг (двухфакторная модель), С.Адамс (теория справедливости), В.Врум (теория ожидания) и многих других.

Все существующие в настоящее время теории мотивации могут быть выделены в две большие группы:

- содержательные теории мотивации, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания всех факторов мотивации, идентификации мотивов и внутренних потребностей человека, заставляющих его действовать определенным образом;
- процессуальные теории мотивации, исследующие динамику взаимодействия различных мотивов и основывающиеся на том, как себя ведут люди с учетом не только существующих у них потребностей, но и восприятий и ожиданий последствий от выбора того или иного типа поведения.

Наиболее известной среди содержательных теорий является разработанная известным бихевиористом Абрахамом Маслоу теория потребностей.

В соответствии с разработанной А.Маслоу теорией потребностей, в основе мотивации человеческой деятельности лежат пять категорий потребностей, располагающихся в строгой иерархической последовательности. И по мере удовлетворения потребностей более низкого уровня человек стремится к удовлетворению потребностей следующего, более высокого уровня. При этом потребности высшего уровня могут удовлетворяться исключительно после удовлетворения потребностей низшего уровня.

Переход на все более высокий уровень удовлетворения потребностей непрерывно расширяет потенциал человека, а потому полностью исчерпанной потребность в самовыражении не может стать никогда. Следовательно, процесс мотивации поведения через потребности является бесконечным.

На рис.1. представлена иерархия потребностей по А.Маслоу.



Рисунок 1 - Иерархия потребностей по А. Маслоу

Как видно из рисунка 1, процесс мотивации по А. Маслоу – это процесс движения «снизу вверх» по представленной иерархии.

Ценность теории А. Маслоу состоит в том, что благодаря ей руководители смогли осознать значимость потребностей в мотивации своих подчиненных.

Другой известный исследователь мотивации, Клейтон Альдерфер, также предложил объединить человеческие потребности в группы, которых он выделил три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Выделенные К. Альдерфером группы потребностей представлены на рис.2.

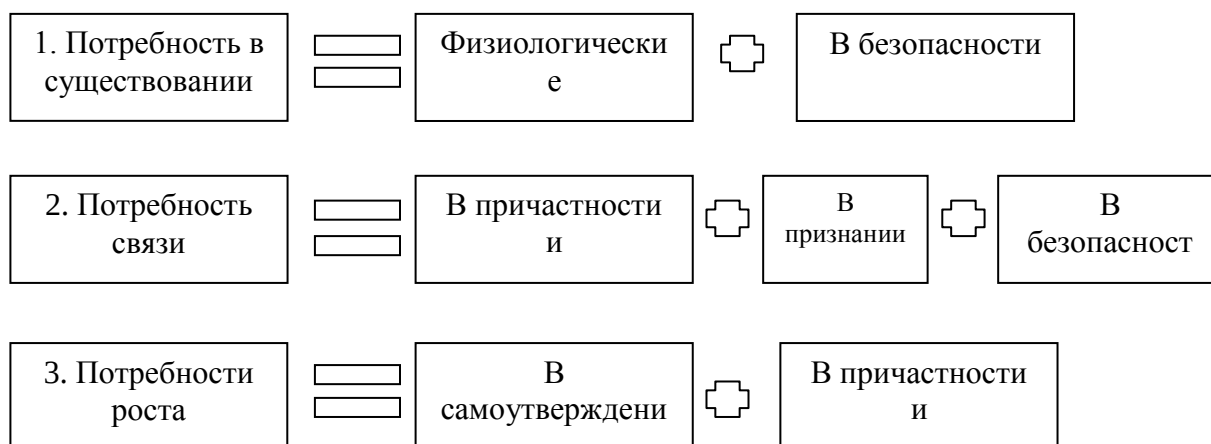


Рисунок 2 — Потребности по К. Альдерферу

В отличие от теории А. Маслоу, в разработанной Клейтоном Альдерфером теории существования связи и роста (теория ERG), «движение» от потребности к потребности может осуществляться в обоих направлениях – как от низших к высшим, так и от высших к низшим.

Это дает предложенной К. Альдерфером модели особое преимущество: например, если организация не может удовлетворить потребности роста, то, чтобы не разочаровывать сотрудника, она взамен может удовлетворить его потребности связи. Следовательно, модель К. Альфредера открывает перспективы для поиска наиболее рациональных форм мотивирования сотрудников.

Еще одна теория мотивации, автором которой является Д. Мак-Клеланд, носит название теории приобретенных потребностей. В рамках данной теории упор делается исключительно на потребности высших уровней:

- потребность в достижении успеха (необходимость видеть результаты собственной деятельности);
- потребность во власти, порождающая стремление к лидерству;
- потребности в причастности (потребность быть не только исполнителем, но и соучастником).

Практическое применение данной теории возможно только для мотивации людей, стремящихся к обретению высокого положения в служебной иерархии.

Среди содержательных теорий мотивации также заслуживает внимания предложенная Ф. Герцбергом двухфакторная модель, в соответствии с которой все влияющие на работу человека факторы могут быть разделены на две группы:

- факторы здоровья, которые связаны с окружающей средой (режим и распорядок работы, условия труда, размер оплаты труда, характер контроля со стороны администрации предприятия, сложившиеся в коллективе межличностные отношения и т.п.);

- факторы мотивации, отражающие сущность и характер самой работы (признание заслуг, достижение успеха, возможность самовыражения и служебного роста, продвижение вверх по служебной лестнице и т.д.).

В соответствии с теорией Ф. Герцберга, мотивация возникает тогда, когда факторы здоровья начинают взаимодействовать с факторами мотивации, сопоставимыми с высшими уровнями иерархии А. Маслоу.

Вторая группа теорий мотивации, процессуальная, занимается решением вопроса о том, каким образом можно осуществлять мотивирование людей на достижение ими тех или иных желаемых результатов.

К числу наиболее известных процессуальных теорий мотивации относятся теория ожиданий, теория справедливости и модель Л. Портера – Э. Лоулера.

Теория ожидания предлагает состоящую из трех переменных «формулу» мотивации, описывающую, как много человек хотел бы получить и какие усилия он готов для этого затратить (иными словами, насколько для него возможно получить желаемое).

Предлагаемые теорией ожидания переменные таковы:

- ожидание работником результата от приложенных им усилий;

- ожидание работника вознаграждения, которое последует в результате приложения усилий;

- валентность, т.е. ожидаемая работником ценность полученного вознаграждения.

Авторы теории справедливости считают, что в процессе выполнения работы сотрудники всегда соотносят с получаемым вознаграждением затраченные ими усилия, а также сравнивают свой результат с оценкой других сотрудников. И в зависимости от того, оказался ли сотрудник удовлетворен полученным результатом, строится дальнейшее поведение данного работника в организации. Если в результате сравнения выявлен дисбаланс не в пользу работника, у него возникает психологическое напряжение и чувство несправедливости, серьезно снижающее мотивацию

Процессуальная комплексная модель Портера-Лоулера объединила в себе как элементы теории справедливости, так и элементы теории ожиданий. В рамках модели Портера-Лоулера достигнутые работником результаты зависят от способностей работника и приложенных им усилий, а также от осознаваемой им собственной роли в процессе труда. В свою очередь, затрачиваемые усилия в значительной мере зависят от того, какова ценность получаемого вознаграждения и насколько работник верит в возможность получения справедливого вознаграждения.

Коллективистские основы мотивации нашли отражение в разработанной американским ученым У. Оучи так называемой теории «Z». В рамках данной теории организация воспринимается работником как некий «производственный клан», поэтому основными критериями данной теории являются принятие решений и предпочтение работы в группе, постоянная забота о сотрудниках, ротация кадров для организационного самообразования, медленный карьерный рост, индивидуальная ответственность сотрудника, долгосрочный найм.

Стимулами к труду в соответствии с теорией «Z» являются моральное и материальное поощрение.

В основу концепции партисипативного управления мотивацией положено привлечение работника к управлению делами в компании. Если работник получает удовлетворение от работы в компании и заинтересован в ее деятельности, то он будет выполнять свои обязанности более качественно.

Партисипативное управление способствует большей отдаче со стороны сотрудников, мотивирует их к лучшему выполнению работы, оказывает положительное влияние на производительность труда, а также предполагает достижение более высоких результатов.

Таким образом, реализация намеченных предприятием стратегий и воплощение его планов в значительной мере зависят от заинтересованности персонала в их реализации и воплощения, поскольку именно работники решают поставленные руководством задачи.

Для того, чтобы осуществлять эффективное управление персоналом предприятия, высшему менеджменту необходимо четкое понимание механизма работы «движущих сил», активизирующих мотивацию человека и побуждающих его прикладывать усилия для решения стоящих перед ним производственных задач.

Объяснение сути процесса мотивации персонала осуществляется в рамках так называемых теорий мотивации, которые делятся на две большие группы – процессуальные и содержательные.

В рамках этих теорий процесс мотивации рассматривается как органическая часть всего процесса управления, которой присущи протяженности во времени и в пространстве, а также выделение определенных стадий и последовательных этапов.

И хотя в реальных условиях процесс управления и мотивации как таковой невозможно выделить или обособить, полезными оказываются знания возможных действий по управлению мотивацией персонала.

1.3 Современные методы мотивации персонала

С точки зрения управления персоналом, особую ценность представляют знания, при помощи которых можно осуществлять управление процессами стимулирования и мотивации работников. Фактически это знания о том, каким образом руководитель сможет достичь оптимальной управляемости процессами стимулирования и мотивации работников с зависимости от выбранной цели.

Говоря об управлении стимулированием и мотивацией персонала, в первую очередь необходимо определить цели этих процессов. Здесь происходит столкновение интересов работников и работодателя.

Для работодателя главная цель управления стимулированием и мотивацией персонала состоит в повышении экономической эффективности своего предприятия, в достижении им определенных результатов (как правило, финансовых). Для работника же главная цель стимулирования и мотивации состоит в достижении им определенных социальных и иных значимых для него благ.

Предприятию, для того чтобы достичь высоких показателей эффективности своей работы, необходимо предоставить своим работникам определенный набор социальных благ, которые удовлетворяли бы их ожидания и интересы. Взамен работники соглашаются затратить некоторое количество труда на достижение стоящих перед предприятием целей. Качество и количество этого труда в значительной мере определяет экономическую эффективность деятельности предприятия. А соотношение степени достижения целей сотрудников и предприятия в целом с затратами на персонал позволяет оценить эффективность управления персоналом.

Таким образом, управление мотивацией является одной из важнейших составляющих эффективности управления персоналом, поскольку формирование системы стимулов, побуждающих каждого из работников

выполнять свои служебные обязанности с максимальной отдачей, является одной из наиболее трудоемких, творческих и сложных задач руководителя.

Именно от того, какая система мотивирования персонала будет применяться на предприятии, зависит степень достижения им поставленных целей.

Суть проблемы заключается в нахождении правильного соотношения материального и нематериального мотивирования персонала, которое позволит не только сохранить его эффективность работы и лояльность, но и снизить степень сопротивления изменениям, нововведениям, сократить затраты предприятия и в конечном итоге добиться реализации принятой предприятием стратегии.

Как правило, в каждой действующей организации существует собственная система мотивации персонала. Каждая из этих систем имеет определенные достоинства, делающие полезным ее функционирование, а также недостатки, притормаживающие развитие предприятия и не позволяющие в полной мере реализовать потенциал работников.

Мотивирование представляет собой не набор каких-то общих правил. Для каждого отдельно взятого человека эффективными будут свои методы мотивации, и главная задача руководителей состоит в том, чтобы найти, что именно будет являться важным для того или иного работника.

Например, при злоупотреблении материальной мотивацией через некоторое время происходит «оседание» работника в своей нише, и мотивировать его на более интенсивную работу становится сложно, поскольку при достижении определенного «порога насыщения» уже не происходит возрастания эффективности труда в результате увеличения денежного вознаграждения. Здесь на первый план выходят уже методы нематериальной мотивации.

Определить, какие именно ценности и подходы способны мотивировать человека, позволяет участие в психологических тренингах.

Для одних работников главным мотивом может являться работа, позволяющая им самостоятельно принимать решения и реализовывать самостоятельно разработанные проекты. Для других главным мотивом может служить возможность постоянного образования и получения новых знаний. Третьих вдохновляет размер заработной платы и т.д.

Очевидно, что для всех них «вдохновение на труд» будет проходить совершенно по-разному, а потому при разработке системы мотивирования персонала данные психологические особенности должны в обязательном порядке учитываться.

Меры, направленные на осуществление мотивации работников и повышение их заинтересованности в эффективном труде, могут иметь как материальную, так и нематериальную основы.

Материальная мотивация по сравнению с нематериальной имеет определенные преимущества, хотя говорить о ее большей эффективности и приоритетности не всегда оправдано. Тем не менее, она является наиболее универсальной, поскольку вне зависимости от занимаемой должности и выполняемой работы все сотрудники ценят денежные поощрения и возможность ими распоряжаться.

Именно поэтому повышение оплаты труда относится к числу эффективных методов материальной мотивации персонала. Определяющим моментом при использовании данного метода является величина изменения заработной платы, поскольку для получения от сотрудника реальной отдачи размер ожидаемого повышения должен быть существенным, в противном случае эффект может быть обратным. Также следует иметь в виду, что спустя некоторое время возымеет действие так называемый «эффект привыкания к доходу», и работник вновь будет недоволен уровнем оплаты своего труда.

Среди наиболее распространенных методов материальной мотивации можно назвать также квартальные или ежемесячные премии, а также премии за выслугу лет. С одной стороны, возможность получения премиальных сумм

мотивирует работников, однако, став атрибутом ежемесячного дохода, она становится гораздо более слабым мотивирующим фактором.

Нередко практикуется выдача «премий-призов» - спонтанно получаемого за какие-то успех сотрудником денежного вознаграждения. В отдельных случаях эффект неожиданности вдохновляет сотрудников, однако нередко возникает недопонимание того, почему в одном случае работник получает премию, а в другом – нет.

Распространенным в сфере торговли и оказания услуг является метод материальной мотивации в виде процента от выручки, когда четко обозначенного предела заработок не имеет, а в значительной мере зависит от профессионализма сотрудника, его способности стимулировать продажи услуг и товаров.

К числу материальных стимулов можно отнести бонусы, однако необходимо отметить, что их фиксированный размер может послужить и демотивирующим фактором. Поскольку размер бонуса в любом случае останется неизменным, желание приумножить достигнутые результаты не возникнет.

Для работников высшего управленческого звена могут предусматриваться дополнительные денежные вознаграждения, выплачиваемые за вклад данного руководителя в повышение общей прибыли, улучшение хозяйственных и финансовых показателей, за снижение издержек и т.д.

Следует подчеркнуть, что при всей универсальности и эффективности денежных поощрений, желаемого результата применением только методов материальной мотивации достичь невозможно. Члены любого коллектива являются людьми с разными жизненными установками и ценностями, поэтому во многих случаях просто необходимо наличие некоего уравнивающего фактора и моральной компенсации, в роли которых выступают методы нематериального поощрения.

Нематериальная мотивация подразумевает использование методов поощрения, не предполагающих выдачу работникам денежных средств.

Видов нематериального стимулирования существует множество. И рамки этого множества определяет только желание и фантазия руководителя.

Опыт показывает, что такие факторы, как плохой психологический климат в коллективе, неудовлетворенность корпоративной культурой и отсутствие возможности карьерного роста, являются наиболее частыми причинами увольнения (после неудовлетворенности оплатой труда).

Внутренняя мотивация к труду - стремление человека действовать ради получения удовольствия от самой деятельности. Если исходить из представления о том, что мотивация к деятельности исходит от самого человека, задачи мотивационного менеджмента сводятся к организации условий, в которых сотрудники могли бы наиболее полно реализовать свой потенциал. При построении системы нематериальной мотивации рекомендуется разработать отдельные Положения по каждому из предложенных видов нематериальной мотивации.

Таким образом, мотивация - это весь комплекс факторов (сознательных и бессознательных), которые направляют поведение человека. Грамотная система мотивации в организации, как правило, содержит в себе как элементы мотивации, так и элементы стимулирования.

В настоящей главе рассмотрены основные принципы организации эффективно действующей системы мотивации персонала, выявлено ее значение для успешной деятельности организации и определены методы исследования и совершенствования системы мотивации персонала.

Установлено, что система мотивации в организации – это система действий по активизации мотивов другого человека; создание обогащенной стимулами и возможностями организационной среды, в которой каждый человек актуализирует свои мотивы.

2 Анализ действующей системы мотивации персонала предприятия (на примере ООО «Принт»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает ООО «Принт», основным видом деятельности которого является выполнение работ по техническому обслуживанию и ремонту оргтехники, заправке картриджей, продаже расходных материалов для различных типов печатающих устройств.

В качестве юридического лица ООО «Принт» было зарегистрировано 02.11.2014г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г.Самары. ООО «Принт» присвоены ИНН 6321439249, ОГРН 1176313095860, ОКПО 20067147, КПП 632101001.

Юридический адрес предприятия: 445032, РФ, Самарская область, г.Тольятти, ул.Свердлова, д.62, кв.49.

Фактический адрес: 445026, РФ, Самарская область, г.Тольятти, ул.Революционная, 52, офис 231.

ООО «Принт» оказывает услуги по техническому обслуживанию и ремонту принтеров, заправке картриджей как физическим, так и юридическим лицам. В соответствии с заключаемыми с юридическими лицами договорами, возможен выезд мастера в офис к клиенту.

Также ООО «Принт» осуществляет продажу товаров, необходимых для обеспечения качественной работы оргтехники и печатающего оборудования: картриджей для струйных и лазерных принтеров, чернил и тонеров для самостоятельной заправки печатающей техники, офисной и фотобумаги, чипов и промывочных жидкостей, комплектов систем непрерывной подачи чернил и перезаправляемых картриджей.

Для ведения деятельности по оказанию физическим и юридическим лицам услуг по техническому обслуживанию оргтехники и заправке

картриджей ООО «Принт» арендует офисное помещение в Доме Быта «Орбита», где имеется все необходимое оборудование и инфраструктура.

В ООО «Принт» работает коллектив высококвалифицированных специалистов, которые обладают всеми навыками, необходимыми для качественного выполнения требующихся заказчикам работ.

Схема сформированной в ООО «Принт» организационной структуры управления представлена на рис.3.

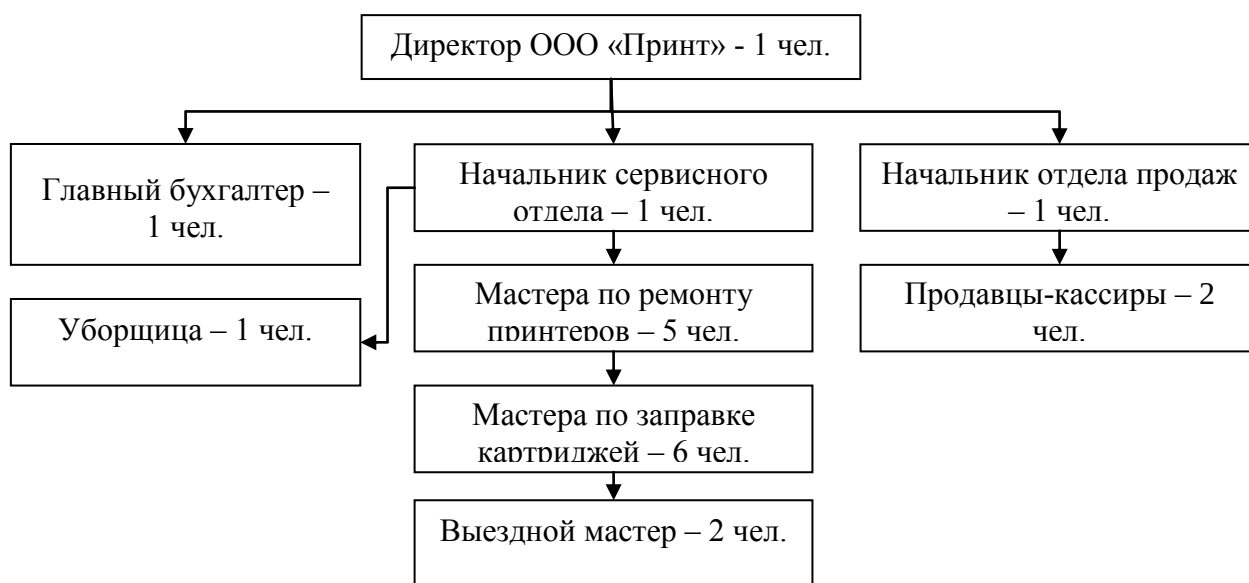


Рисунок 3 - Схема организационной структуры ООО «Принт»

Из рисунка 3 видно, что тип организационной структуры ООО «Принт» - линейный, и он в наилучшей степени подходит для данного малого предприятия.

Общее руководство ООО «Принт» осуществляет директор. Главный бухгалтер ведет на предприятии бухгалтерский учет, а также предоставляет в налоговые и статистические органы необходимые сведения.

Работники сервисного отдела занимаются оказанием услуг по техническому обслуживанию и ремонту оргтехники для юридических и физических лиц, а также выполняют работы по заправке картриджей. Работники отдела продаж занимаются продажами расходных материалов и

комплектующих, необходимых для обеспечения качественной работы печатающей техники.

Для изложения технико-экономической характеристики ООО «Принт» проведем анализ показателей, представленных в бухгалтерской отчетности данного предприятия (таблица 1).

Таблица 1 - Основные показатели деятельности ООО «Принт» за 2015-2017гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменения, +/-					
				2016-2015гг.		2017-2016гг.		2017-2015гг.	
				Абс.изм. (+/-)	Темп при- роста, %	Абс.изм. (+/-)	Темп при- роста, %	Абс.изм. (+/-)	Темп при- роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	10987	11348	12476	361	3,3	1128	9,9	1489,0	13,6
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	8814	8978	9981	164	1,9	1003	11,2	1167,0	13,2
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2173	2370	2495	197	9,1	125	5,3	322,0	14,8
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	223	298	346	75	33,6	48	16,1	123,0	55,2
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	106	117	129	11	10,4	12	10,3	23,0	21,7
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1844	1955	2020	111	6,0	65	3,3	176,0	9,5
7. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1844	1955	2020	111	6,0	65	3,3	176,0	9,5
8. Стоимость активов, тыс. руб.	6746	7753	7837	1007	14,9	84	1,1	1091,0	16,2
9. Основные средства, тыс. руб.	1740	2890	2706	1150	66,1	-184	-6,4	966,0	55,5
10. Фондоотдача, руб./руб.	6,3	3,9	4,6	-2,4	-37,8	0,7	17,4	-1,7	-27,0
11. Собственный капитал, тыс. руб.	1485	1574	1626	89	6,0	52	3,3	141,0	9,5
12. Заемный капитал, тыс. руб.	5261	6179	6211	918	17,4	32	0,5	950,0	18,1
13. Численность персонала, чел.	17	18	20	1	5,9	2	11,1	3,0	17,6

Продолжение таблицы 1

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменения, +/-					
				2016-2015гг.		2017-2016гг.		2017-2015гг.	
				Абс.изм. (+/-)	Темп при- роста,	Абс.изм. (+/-)	Темп при- роста,	Абс.изм. (+/-)	Темп при- роста,

					%		%		%
14. Производительность труда., руб./чел.	646,3	630,4	623,8	-15,8	-2,5	-6,6	-1,1	-22,5	-3,5
15. Оборачиваемость активов, раз	1,6	1,5	1,6	-0,2	-10,1	0,1	8,8	0,0	-2,3
16.Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, %	99,3	99,4	99,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
17.Рентабельность услуг, %	16,8	17,2	16,2	0,4	2,6	-1,0	-6,0	-0,6	-3,5
18.Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, %	124,2	124,2	124,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
19.Затраты на рубль выручки от продаж, коп.	0,8	0,8	0,8	0,0	-1,4	0,0	1,1	0,0	-0,3

Как видно из данных, представленных в таблице 1, на протяжении всего анализируемого периода ООО «Принт» оставалось прибыльным предприятием, причем из года в год значения показателей увеличивались, что свидетельствует о наращивании объемов выполняемых работ и заслуживает безусловно положительной оценки.

В 2016 году наблюдается рост полученной ООО «Принт» выручки от продаж на 361 тыс.руб. (или на 3,3%) по сравнению с показателем 2015 года. По итогам 2017 года зафиксирован рост величины выручки от продаж данного предприятия на 1128 тыс.руб. (или на 9,9%) по сравнению с показателем 2016 года.

В целом же в течение рассматриваемых трех лет выручка выросла на 1489 тыс.руб., или на 13,6%, что благоприятно характеризует предприятие.

Себестоимость оказанных ООО «Принт» услуг по итогам 2016 года оказалась на 164 тыс.руб., или на 1,9% выше значения данного показателя за 2015 год. В 2017 году зафиксирован рост величины себестоимости оказанных услуг на 1003 тыс.руб. (или на 11,2%) по сравнению с величиной данного показателя за 2016 год.

В целом в течение рассматриваемого трехлетнего периода себестоимости услуг ООО «Принт» выросла на 1164 тыс.руб., или на 13,2%.

Вследствие описанных выше изменений значений выручки от продаж ООО «Принт» и себестоимости оказанных услуг в 2016 году полученная предприятием валовая прибыль оказалась на 197 тыс.руб., или на 9,1% больше, чем за 2015 год.

По итогам 2017 года зафиксировано увеличение объема валовой прибыли по сравнению с показателем 2016 года на 125 тыс.руб., или на 5,3%. Всего в течение рассматриваемого периода рост значения валовой прибыли предприятия составил 322 тыс.руб., или 14,8%.

Объем управленческих расходов ООО «Принт» в 2016 году по сравнению с показателем 2015 года стал больше на 75 тыс.руб., или на 33,6%. В 2017 году управленческие расходы увеличились еще на 48 тыс.руб., или на 16,1% по сравнению с показателями 2016 года.

Величина коммерческих расходов ООО «Принт» в 2016 году выросла по сравнению с показателем 2015 года на 11 тыс.руб., или на 10,4,%. В течение 2017 года рост величины коммерческих расходов составил 12 тыс.руб., или 10,3%.

В результате ведения финансово-хозяйственной деятельности по итогам 2016 года ООО «Принт» получило чистой прибыли на 111 тыс.руб. (или на 6,0%) больше, чем в 2015 году. В 2017 году величина чистой прибыли увеличилась еще на 65 тыс.руб., или на 3,3% по сравнению с итогами 2016 года.

Графически динамика изменения показателей выручки от оказания услуг, себестоимости оказанных услуг и полученной ООО «Принт» чистой прибыли за период 2015-2017гг. представлена на рис.4.

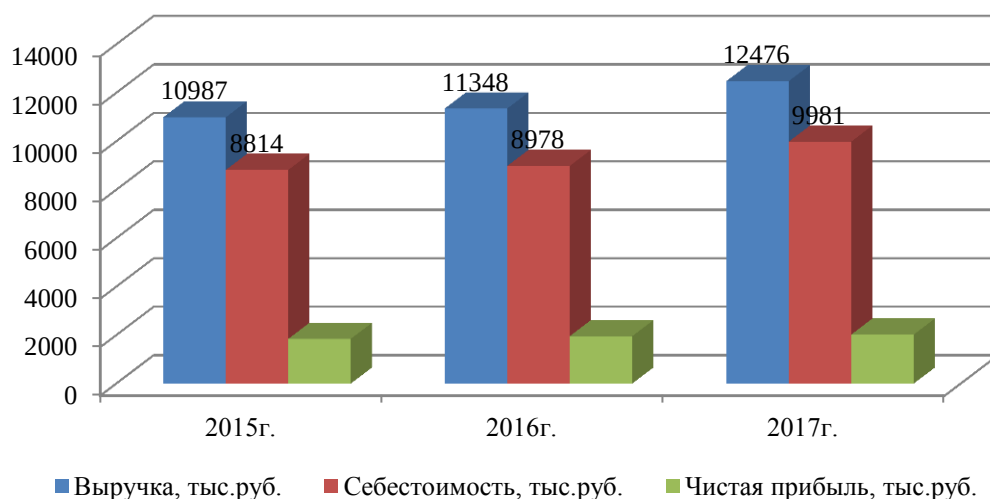


Рисунок 4 - Динамика изменения показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли ООО «Принт» за 2015-2017гг.

В целом финансово-хозяйственную деятельность ООО «Принт» в течение 2015-2017гг. можно признать весьма успешной, однако в рассматриваемом периоде отдельные показатели показали тенденцию к снижению. Например, на 3,5% снизилась производительность труда, на 3,5% также снизилась рентабельность услуг.

Это свидетельствует о том, что на данном предприятии имеются ресурсы, не используемые в настоящее время в полном объеме.

2.2 Анализ организации системы мотивации персонала в ООО «Принт»

Как было показано в теоретической части настоящей выпускной квалификационной работы, решающим фактором, оказывающим влияние на результативность деятельности персонала каждого предприятия, является мотивация персонала.

Понимая это, руководство ООО «Принт» предпринимает попытки выстроить такую систему управления мотивацией работников своего предприятия, которая оказывала бы стимулирующее воздействие на производительность труда, на повышение эффективности использования

человеческих ресурсов данного предприятия и обеспечивала бы в максимально возможной степени достижение стоящих перед предприятием целей.

Схематично место, отводимое системам управления мотивацией персонала в процессе мотивации поведения персонала предприятий и организаций представлено на рис. 5.

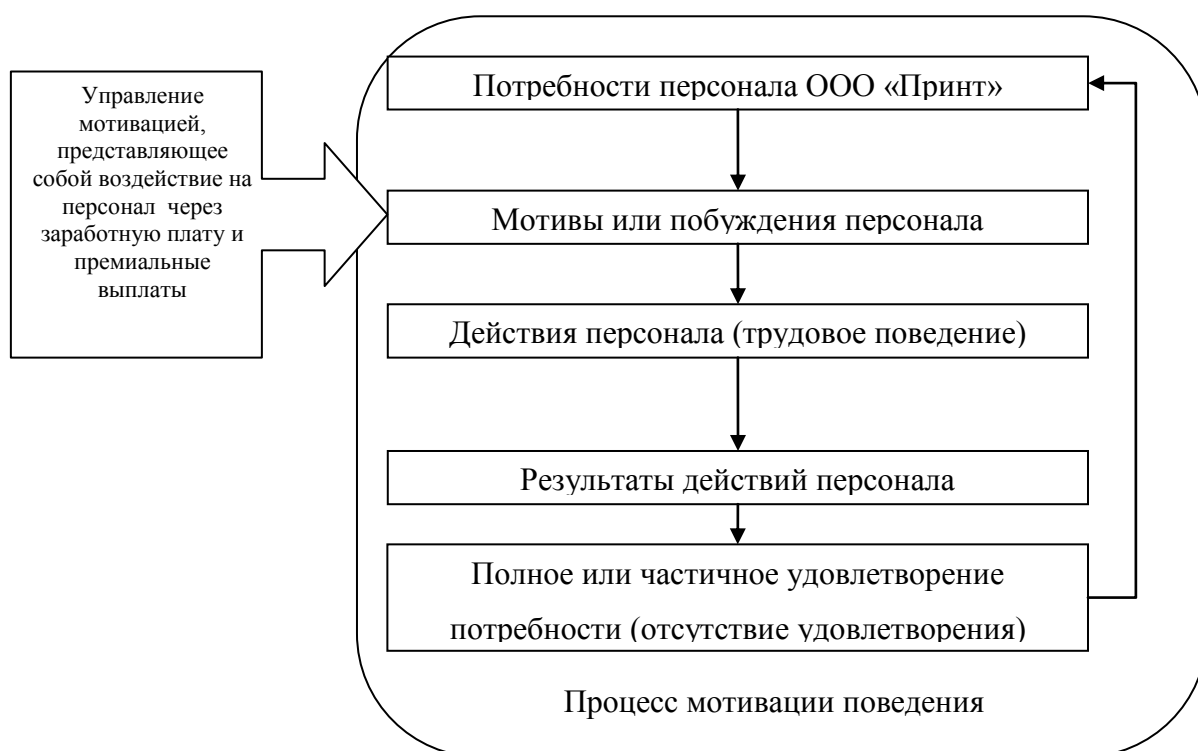


Рисунок 5 - Место системы управления мотивацией в мотивационном процессе

Сложившаяся к настоящему времени система управления мотивацией персонала ООО «Принт» включает в себя несколько самостоятельных направлений, с помощью которых на персонал данного предприятия оказывается определенное воздействие.

1. Заработная плата является одним из главных и мощных средств мотивации персонала, с помощью которого дается оценка вклада каждого из работников в конечные результаты деятельности ООО «Принт».

В ООО «Принт» оплата труда работников, занятых выполнением своих профессиональных обязанностей, осуществляется в рамках коллективного договора, а также регламентируется действующим трудовым

законодательством Российской Федерации и соответствующими нормативно-правовыми актами.

Современное законодательство Российской Федерации допускает использование на предприятиях и в организациях различных систем и форм оплаты труда, каждая из которых обладает определенными достоинствами и недостатками. Руководителем ООО «Принт» была избрана для организации оплаты труда персонала повременно-премиальная система оплаты труда.

Такой выбор был сделан исходя из того, что количество и качество выполняемой персоналом ООО «Принт» работы поначалу было весьма затруднительно измерить.

Кроме того, по независящим от работников ООО «Принт» обстоятельствам объем выполняемой работы и ее темп может существенно меняться.

Также, повременная система оплаты труда позволяет работникам легко прогнозировать собственный заработок и не вызывает больших разногласий на уровне производственных отношений, что несомненно относится к числу ее преимуществ.

В ООО «Принт» формирование средств на оплату труда персонала осуществляется в рамках действующего Положения о порядке планирования и расходования средств на оплату труда, утвержденного директором данного предприятия.

Понимая, что уровень оплаты труда персонала является мощным фактором, оказывающим стимулирующее воздействие на уровень мотивации работников, руководители ООО «Принт» проводят политику усиления стимулирующей функции заработной платы в зависимости от качества и количества труда работников и конечных результатов всей работы данного предприятия.

В таблице 2 представлены данные, характеризующие размер оплаты труда персонала ООО «Принт» по категориям за 2015-2017гг.

Таблица 2 - Анализ оплаты труда по категориям персонала ООО «Принт»

Категории работников	Фактическая среднемесячная заработная плата одного работника, руб.			Отклонение, темп роста	
	2015	2016	2017	2016г. к 2015г. руб.(%)	2017г. к 2016г. руб.(%)
Рабочие	26057,4	28258,1	31148,6	+2200,7 (+8,45)	+2890,5 (+10,23)
Руководители, специалисты и служащие	27587,4	30930,5	33580,1	+3343,1 (+12,12)	+2649,6 (+8,57)
Средняя заработная плата всего персонала	26359,2	28785,3	32708,3	+2228,1 (+9,11)	+2923,0 (+13,63)

Анализ данных, представленных в таблице 2, позволяет сделать вывод о том, что в течение 2016 года произошел рост величины средней заработной платы всего персонала ООО «Принт» на 2228,1 руб., или на 9,11%. В течение 2017 года данный показатель вырос еще на 2923,0 руб., или на 13,63%.

При этом в 2016 году темпы роста заработной платы рабочих были ниже, чем темпы роста средней заработной платы руководителей, специалистов и служащих (8,45% и 12,12% соответственно). В 2017 году, напротив, размер среднемесячной заработной платы рабочих увеличился на 10,23% по сравнению с показателями 2016 года, а размер среднемесячной заработной платы руководителей, специалистов и служащих увеличился в 2017 году на 8,57% по сравнению с показателями 2016 года.

Графически изменение размеров среднемесячной заработной платы в ООО «Принт» представлено на рисунке 6.

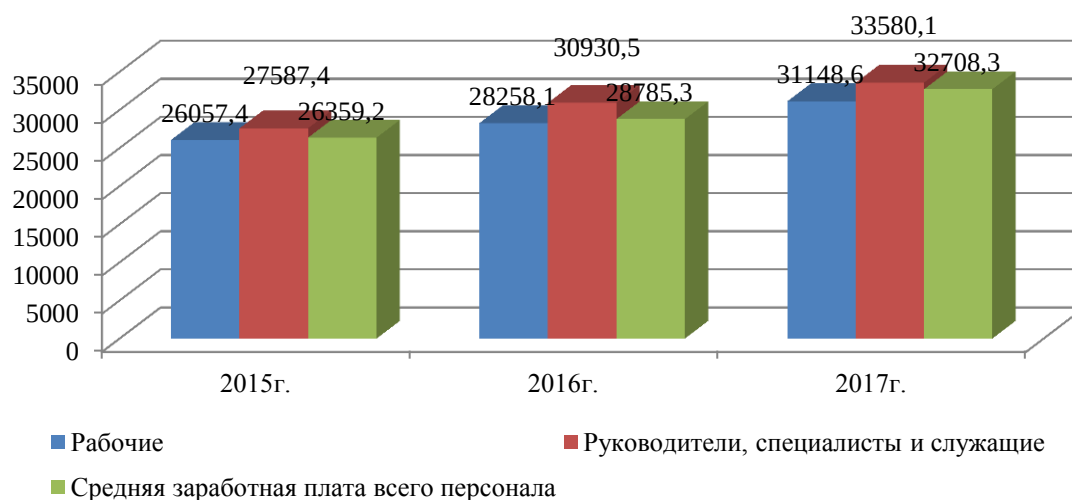


Рисунок 6 - Динамика изменения размера средней заработной платы персонала ООО «Принт» в 2015-2017гг.

На основании данных таблицы 2 и рисунка 2 можно сделать вывод о том, что в течение 2015-2017гг. наблюдается положительная динамика изменения размера средней заработной платы сотрудников ООО «Принт».

При проведении анализа оплаты труда важное значение, наряду с показателями размера заработной платы работников, имеет также состав фонда оплаты труда предприятия.

В таблице 3 приведены данные, характеризующие состав фонда оплаты труда ООО «Принт» за период 2015-2017гг.

Таблица 3 - Состав фонда оплаты труда ООО «Принт» в 2015-2017гг.

Показатель	Состав фонда оплаты труда, тыс.руб.			Изменения, руб.	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г. к 2015г.	2017г к 2016г.
Оклад	5377	6218	7850	+841	+1632
Премия	537	621	658	+84	+37
Социальные выплаты (отпускные, больничные и т.д.)	268	324	412	+56	+88
Итого	6182	7163	8920	+981	+1757

Анализ представленных в таблице 3 данных позволяет сделать вывод о том, что в течение рассматриваемого периода наблюдался рост всех показателей, входящих в состав фонда оплаты труда предприятия. Однако если рост величин оклада и премии можно считать заслуживающими положительной оценки, то рост объемов социальных выплат следует рассматривать как отрицательное явление.

Рост на 56 тыс.руб. в течение 2016 года и на 88 тыс.руб. в течение 2017 года величины социальных выплат ООО «Принт» может свидетельствовать о том, что сотрудники стали охотнее брать больничные листы и свидетельствовать о снижении уровня их мотивации.

2. Система материального стимулирования, действующая в ООО «Принт», также представляет собой важную часть систему управления мотивацией персонала данного предприятия.

В рамках системы материального стимулирования ежемесячно помимо отраженного в штатном расписании предприятия фиксированного оклада работникам ООО «Принт» начисляется премия.

Как правило, размер премиального фонда рассчитывается с учетом различных аспектов организации процесса ведения финансово-хозяйственной деятельности на предприятии, а также с учетом специфики работы каждого из входящих в состав данного предприятия подразделений. В основе расчета лежит использование методики расчета показателей премирования персонала ООО «Принт», утвержденной директором данного предприятия. В результате на каждое подразделение (сервисный отдел и отдел продаж) выделяется некоторая сумма премиального фонда. Внутри каждого из названных подразделений распределение премиального фонда осуществляется непосредственным руководителем данного подразделения (начальником отдела продаж и начальником сервисного отдела).

В основе такой системы распределения премиального фонда лежит идея о том, что хорошо знающий собственных подчиненных руководитель подразделения будет за хорошую работу поощрять одних работников и

мотивировать к достижению более хороших результатов других. Вместе с тем, у работников ООО «Принт» отсутствуют четкие представления о том, под влиянием каких факторов начисляемые премиальные суммы увеличиваются. Соответственно, у персонала отсутствует понимание того, к достижению каких показателей им необходимо стремиться, чтобы увеличить собственный доход. А это может оказывать демотивирующее воздействие на работников.

В целом процесс управления мотивацией, сложившийся в ООО «Принт» на данный момент, можно схематично изобразить следующим образом (рис.7):



Рисунок 7 — Текущий процесс управления мотивацией персонала ООО «Принт» и его результаты

Таким образом, в результате проведенного исследования было установлено, что в ООО «Принт» действует система управления мотивацией персонала, утвержденная руководителем данного предприятия. В основу данной системы положено использование таких материальных методов повышения мотивации сотрудников, как зарботная плата и выплата премиальных вознаграждений.

2.3 Оценка уровня мотивированности персонала ООО «Принт»

Как показал проведенный выше анализ действующей в ООО «Принт» системы мотивации персонала, в качестве основных методов повышения уровня мотивации персонала данного предприятия в настоящее время применяются заработная плата и дополнительные материальные стимулы (премиальные выплаты). Система дополнительных стимулов для повышения уровня мотивированности работников в настоящее время развита довольно слабо, однако включает в себя относящиеся к социальной защите работников факторы: дополнительные выплаты и предоставление в особых случаях дополнительного оплачиваемого отпуска.

Для того, чтобы получить обоснованную оценку степени удовлетворенности работников ООО «Принт» трудом и иными факторами мотивации, используем специальные опросники, позволяющие оценить такие влияющие на уровень мотивации персонала факторы, как:

- психологический комфорт;
- материальная удовлетворенность;
- удовлетворенность условиями труда;
- творческий уровень;
- уровень охраны труда на предприятии.

С целью оценки уровня мотивированности персонала ООО «Принт» специалистами предприятия было проведено анкетирование, в ходе которого опрашиваемым (сотрудникам различных подразделений предприятия) было предложено дать по десятибалльной шкале оценку характеристикам данного предприятия. Бланк использовавшегося при проведении исследования опросника представлен в Приложении А.

После того, как бланки опросников были заполнены сотрудниками (в исследовании приняли участие 17 человек из отделов сервисного обслуживания и продаж), по каждому из отделов был выведен средний показатель по каждому из факторов (таблица 4).

Таблица 4 - Средние показатели степени удовлетворенности работников ООО «Принт» различными мотивирующими факторами

Показатель	Средний показатель в баллах	
	Отдел сервисного обслуживания	Отдел продаж
Психологический комфорт	5	8
Материальная удовлетворенность	4	9
Удовлетворенность условиями труда	4	10
Творческий уровень (возможность проявления собственных творческих способностей)	9	6
Уровень охраны труда на предприятии	8	6

Поскольку каждый из представленных в таблице 4 показателей (факторов) оказывает на оценку мотивации сотрудников ООО «Принт» разное влияние, экспертным путем была определена весовая значимость каждого из этих факторов, при этом сумма весовых значимостей всех указанных факторов равняется единице.

На основе данных о средних показателях степени удовлетворенности работников ООО «Принт» различными факторами и о весовой значимости каждого из этих факторов рассчитаем средневзвешенную оценку состояния мотивации работников каждого из отделов (таблица 5).

Таблица 5 - Средневзвешенная оценка состояния мотивации работников ООО «Принт»

Показатель	Весовая значимость фактора	Средний показатель в баллах	
		Отдел сервисного обслуживания	Отдел продаж
Психологический комфорт	0,1	5	8
Материальная удовлетворенность	0,2	4	9
Удовлетворенность условиями труда	0,3	4	10
Творческий уровень (возможность проявления собственных творческих способностей)	0,2	9	6
Уровень охраны труда на предприятии	0,2	8	6
Средневзвешенная оценка состояния мотивации	1	5,9	8,0

Из представленных в таблице 5 данных видно, что в отделе продаж высоко были оценены такие критерии удовлетворенности, как

удовлетворенности условиями труда и материальная удовлетворенность. В отделе сервисного обслуживания данные критерии имеют значительно более низкие значения.

Напротив, возможность проявления собственных творческих способностей в отделе сервисного обслуживания оценена гораздо более высоко, чем в отделе продаж.

Обращая на себя внимание низкие показатели удовлетворенности сотрудников отдела сервисного обслуживания по критериям «материальная удовлетворенность», «удовлетворенность условиями труда» и «психологический комфорт».

В целом, ориентируясь на значения средневзвешенной оценки состояния мотивации персонала, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в отделе сервисного обслуживания уровень мотивированности персонала гораздо более низкий, чем в отделе продаж. Однако и значение 8,0, определенное для отдела продаж, не является идеальным, поскольку использовалась десятибалльная шкала.

На основании проведенных во второй главе выпускной квалификационной работы расчетов можно с уверенностью констатировать, что действующая в ООО «Принт» система мотивации нуждается в совершенствовании и доработке, в особенности в том, что касается мотивирования работников отдела сервисного обслуживания.

Основными направлениями совершенствования действующей в ООО «Принт» системы мотивации персонала должны стать повышение материальной удовлетворенности работников, их удовлетворенности условиями труда и повышение психологического комфорта для работников сервисного отдела, а также развитие творческих возможностей персонала отдела продаж.

3 Разработка мероприятий по развитию мотивации персонала в ООО «Принт»

3.1 Предложения по совершенствованию мотивации персонала в организации

В первой главе выпускной квалификационной работе было показано, что отправной точкой и движущей силой управления мотивацией персонала каждого предприятия являются человеческие потребности, которые определяют, какие именно усилия будет готов приложить человек для того, чтобы обладать удовлетворяющим его потребность благом.

В перечне потребностей, занимающих важное место в жизни человека, на одном из первых мест стоит потребность в работе как в источнике средств к существованию. Данная потребность включает в себя следующие элементы:

- потребность в адекватном прилагаваемым человеком усилиям заработке;
- потребность в обеспечении необходимого уровня достатка собственной семьи;
- потребность в удовлетворении широкого спектра социально-бытовых нужд, обеспечиваемых при работе на том или ином предприятии (например, потребность в санаторно-курортном лечении, в жилье и т.п.).

Для работников ООО «Принт» удовлетворение перечисленных выше потребностей достигается с помощью действующей на предприятии системы оплаты труда, поскольку основной источник получения средств для удовлетворения потребностей работников данного предприятия – получаемая ими за свою работу заработная плата.

Дополнительным источником средств для удовлетворения материальных потребностей работников ООО «Принт», а также источником удовлетворения некоторых духовных потребностей персонала данного предприятия является

выплачиваемая работникам премия. Все вместе это составляет систему управления мотивацией персонала ООО «Принт».

Проведенный во второй главе выпускной квалификационной работы анализ действующей системы управления мотивацией персонала ООО «Принт» показал, что в настоящее время показатели степени мотивированности работников данного предприятия далеки от идеальных значений. Причем в настоящее время в отделе сервисного обслуживания уровень мотивированности персонала гораздо более низкий, чем в отделе продаж. Однако и значение 8,0, определенное для отдела продаж, не является идеальным, поскольку использовалась десятибалльная шкала.

Таким образом, проведенный анализ позволил с уверенностью констатировать, что действующая в ООО «Принт» система мотивации нуждается в совершенствовании и доработке, в особенности в том, что касается мотивирования работников отдела сервисного обслуживания.

Основными направлениями совершенствования действующей в ООО «Принт» системы мотивации персонала должны стать повышение материальной удовлетворенности работников, их удовлетворенности условиями труда и повышение психологического комфорта для работников сервисного отдела, а также развитие творческих возможностей персонала отдела продаж.

В целях совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО «Принт» к реализации предлагаются следующие мероприятия:

1. Пересмотр принципов распределения премиального фонда, выделяемого на каждое из подразделений ООО «Принт».
2. Повышение уровня психологического комфорта для работников сервисного отдела.
3. Предоставление работникам отдела продаж возможностей для проявления своих творческих способностей.

Рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно.

Мероприятие 1. Пересмотр принципов распределения премиального фонда, выделяемого на каждое из подразделений ООО «Принт».

Как показало проведенное во второй главе выпускной квалификационной работы исследование, одной из насущных проблем в использовании для управления мотивацией персонала предприятия материальных стимулов является непрозрачность процесса распределения премиального фонда, выделяемого на каждое подразделение.

В настоящее время у работников ООО «Принт» отсутствуют четкие представления о том, под влиянием каких факторов начисляемые премиальные суммы увеличиваются. Соответственно, у персонала отсутствует понимание того, к достижению каких показателей им необходимо стремиться, чтобы увеличить собственный доход. А это может оказывать демотивирующее воздействие на работников. Следовательно, для устранения данного недостатка необходимо при распределении премиального фонда учитывать личный вклад каждого сотрудника в результаты деятельности всего предприятия.

Для определения показателя, характеризующего личный вклад того или иного работника в результаты деятельности ООО «Принт» предлагается использовать систему начисления баллов, представленную в таблице 6.

Таблица 6 — Система показателей, используемых при определении показателя личного вклада работника в результаты деятельности ООО «Принт»

Показатель	Значение, баллов	Основание для начисления баллов
Выполнение плановых показателей по результатам месяца	+ 30	Ведомость, заполняемая начальником отдела
Выполнение в течение рабочего дня работ сверх плановых показателей	+2	
Нарушение трудовой дисциплины	-2	
Срыв сроков выполнения работ	-10	
Халатное выполнение трудовых обязанностей	-6	

По окончании месяца для каждого работника определяется количество набранных им баллов (ЛБ – личные баллы), а также суммированием личных

баллов всех сотрудников отдела определяется величина СЛБ (сумма личных баллов):

$$\text{СЛБ} = \sum_{i=1}^n \text{ЛБ}_n \quad (1)$$

где СЛБ – сумма личных баллов сотрудников отдела;

ЛБ – личные баллы сотрудника, набранные им в течение месяца;

n – численность работников отдела.

Далее выделенная на отдел сумма премиального фонда делится на значение СЛБ, тем самым определяется денежный эквивалент одного личного балла в месяце, за который осуществляется начисление премиального вознаграждения:

$$\text{ЦЛБ} = \frac{\text{ПФ}}{\text{СЛБ}} \quad (2)$$

где ЦЛБ – цена личного балла;

ПФ – величина выделенного на отдел премиального фонда;

СЛБ – сумма личных баллов сотрудников отдела.

Наконец, сумма премиального вознаграждения, начисляемого каждому из сотрудников отдела, определяется по формуле:

$$\text{ПС} = \text{ЦЛБ} \times \text{ЛБ}$$

где ПС – премиальная сумма, начисляемая работнику.

Таким образом, за счет предлагаемой системы распределения выделяемого на отдел премиального фонда будут достигнуты следующие результаты:

- процесс распределения премиального фонда станет прозрачным и совершенно понятным для работников отдела, величину начисленной тому или иному работнику премии будет легко аргументировать, что в значительной степени будет способствовать повышению степени материальной удовлетворенности этих сотрудников;

- наличие отрицательных баллов, а главное, знание сотрудниками их величины и причин начисления, послужит для них стимулом для более ответственного отношения к выполнению своей работы, что в целом окажет

положительное воздействие на эффективность функционирования всего предприятия в целом;

- будет исключен вариант несправедливого распределения премии в результате единоличного решения руководителя какого-либо подразделения, что также будет способствовать созданию более благоприятной атмосферы в подразделении и повышению удовлетворенности сотрудников организацией оплаты их труда.

Мероприятие 2. Повышение уровня психологического комфорта для работников сервисного отдела.

Современные исследователи сходятся во мнении, что производительность труда, а, значит, и уровень получаемых предприятием доходов находятся в прямой зависимости от психологического климата, сложившегося в коллективе.

При этом под комфортным психологическим климатом понимается такая обстановка, в которой каждый из работников занят интересным и увлекательным делом, у каждого есть четкое понимание собственного места в иерархии предприятия и его принятие, и в целом в коллективе царит атмосфера взаимопомощи и взаимопонимания.

В качестве основных условий, оказывающих непосредственное влияние на создание и поддержание в коллективе благоприятного психологического климата, специалисты называют:

- наличие разделяемых коллективом, четко поставленных целей;
- включение всех членов коллектива в управление предприятием через делегирование им части управленческих полномочий;
- ориентация на успех каждого члена коллектива;
- наличие на предприятии корпоративной культуры.

В ООО «Принт» проблемы, отмеченные работниками сервисного отдела как недостаточно комфортный психологический климат в коллективе, в значительной степени были связаны с тем, что распределение премиального фонда происходило при участии одного человека – начальника подразделения,

при этом для остальных сотрудников причина начисления той или иной суммы оставалась неясной.

В результате у работников складывалось ошибочное мнение о том, что начальник отдела проявляет несправедливость по отношению к одним работникам и одновременно излишнюю щедрость к другим.

Внедрение мероприятия, предложенного в отношении новой системы распределения выделяемого на отдел премиального фонда, окажет благотворное влияние на психологический климат в коллективе. У каждого работника появятся четкие представления о том, к каким показателям необходимо стремиться, по какой причине тому или другому работнику будет начислена та или иная сумма, что снизит напряжение между работниками и несомненно благотворно скажется на психологическом климате в коллективе.

Мероприятие 3. Предоставление работникам отдела продаж возможностей для проявления своих творческих способностей.

В рамках данного мероприятия работникам отдела продаж предлагается разработать собственный план преобразований, которые, по их мнению, необходимо произвести в работе ООО «Принт».

Речь может идти о более удачной расстановке мебели, о смене оформления интерьера помещений, в которых происходит общение продавцов и покупателей, о введении новых видов услуг для клиентов предприятия и т.п.

По окончании отведенного на разработку творческого проекта периода времени необходимо будет представить презентацию собственного проекта работникам ООО «Принт» и принять участие в обсуждении предложений с работниками.

Польза от осуществления такого мероприятия очевидна:

- во-первых, у сотрудников ООО «Принт» появится возможность проявить свои творческие способности и раскрыть имеющийся у них потенциал;

- во-вторых, разработанные ими предложения по улучшению работы ООО «Принт», с большой долей вероятности, окажутся весьма

своевременными и востребованными, а их реализация принесет не только чувство удовлетворения от хорошо выполненной работы их авторам, но и позволит предприятию повысить эффективность своей деятельности и получить более значительный объем прибыли;

- в-третьих, обсуждение проектов, вынесенных на защиту, будет способствовать выявлению скрытых резервов повышения эффективности деятельности всего предприятия и в дальнейшем позволит руководителям принимать более взвешенные решения;

- наконец, участие в данном проекте позволит сотрудникам узнать друг друга с неожиданной стороны, иначе посмотреть на людей, работающих с ними бок о бок, что в целом будет способствовать сплочению коллектива и формированию в нем команды, нацеленной на успех.

А для руководителей появится возможность по-новому оценить тех или иных работников, что может стать началом развития их карьеры на предприятии или ляжет в основу развития нового направления его деятельности.

Таким образом, в рамках настоящей выпускной квалификационной работы были предложены следующие мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией персонала ООО «Принт»: пересмотр принципов распределения премиального фонда, выделяемого на каждое из подразделений ООО «Принт», повышение уровня психологического комфорта для работников сервисного отдела, предоставление работникам отдела продаж возможностей для проявления своих творческих способностей.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Как было показано в теоретической части выпускной квалификационной работы, управление мотивацией персонала предприятия является одной из важнейших составляющих эффективности управления персоналом, поскольку формирование системы стимулов, побуждающих каждого из работников выполнять свои служебные обязанности с максимальной отдачей, является одной из наиболее трудоемких, творческих и сложных задач руководителя.

Именно от того, какая система мотивирования персонала будет применяться на предприятии, зависит степень достижения им поставленных целей.

Суть проблемы заключается в нахождении правильного соотношения материального и нематериального мотивирования персонала, которое позволит не только сохранить его эффективность работы и лояльность, но и снизить степень сопротивления изменениям, нововведениям, сократить затраты предприятия и в конечном итоге добиться реализации принятой предприятием стратегии.

В рамках настоящей выпускной квалификационной работы были предложены следующие мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией персонала ООО «Принт»:

- пересмотр принципов распределения премиального фонда, выделяемого на каждое из подразделений ООО «Принт»;
- повышение уровня психологического комфорта для работников сервисного отдела;
- предоставление работникам отдела продаж возможностей для проявления своих творческих способностей.

Реализация перечисленным выше мероприятий, направленных на совершенствование управления мотивацией персонала ООО «Принт», будет способствовать повышению уровня мотивированности сотрудников и принесет определенный экономический эффект, размер которого необходимо

определить. Предложенные в п.3.1 рекомендации включают в себя меры по внедрению в организации усовершенствованной системы распределения премиального фонда, учитывающей индивидуальный вклад каждого сотрудника в производственный процесс, а также меры, способствующие раскрытию творческого потенциала работников данного предприятия.

Вследствие этого для работников с более высокой квалификацией, более ответственно относящихся к своей работе, произойдет увеличение оплаты труда, а для остальных данный факт послужит стимулом для повышения своего профессионального мастерства, пересмотра подходов к выполнению возложенных на сотрудника обязанностей, поиску путей увеличения собственной результативности труда.

Для проведения оценки экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Принт» построим таблицу 7.

Таблица 7 — Расчет эффективности внедрения мероприятий

Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
Рост производительности труда, %	$\Delta ПР = \Delta Op_2 / Op_1 * 100\% - 100$	$\Delta ПР = 13349 / 12476 * 100 - 100 = 7$
Условная экономия численности, чел.	$Эч = \Delta ПТ * Чраб / (\Delta ПТ + 100)$	$Эч = 7 * 20 / (100 + 7) = 1,31$
Условно-годовая экономия по зарплате, тыс.руб.	$Эзп = Эч * Зср$	$Эзп = 1,31 * 392 = 514$
Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс.руб.	$Эсн = Эзп * Уот / 100\%$	$Эсн = 514 * 30 / 100 = 154$
Экономия условно-постоянных расходов, тыс.руб.	$Эупр = (У / Op - У / Op_2) * Op_2$	$Эупр = (37 / 12476 - 37 / 13349) * 13349 = 2,8$
Условно-годовая экономия по организации, тыс. руб.	$Эгод = Эзп + Эсн + Эупр$	$Эгод = 514 + 154 + 2,8 = 671$
Годовой экономический эффект, тыс.руб.	$Эф = Эгод - Зкап$	$Эф = 671 - 57 = 614$
Срок окупаемости, год	$Ток = Зкап / Эгод$	$Ток = 57 / 671 = 0,1$

Рост результативности труда рассчитывается как соотношение прогнозируемых и фактических показателей объемов получаемой ООО «Принт» выручки от реализации товаров и оказания услуг по заправке картриджами и ремонту и техническому обслуживанию принтеров, как показывают расчетные данные, составляет 7%.

Результатом увеличения производительности труда является появление возможности сокращения численности персонала на 1 человека, поскольку тот же объем продаж может быть достигнут меньшей численностью персонала. В данном случае фактического сокращения кадров не предусматривается, поскольку увеличение количества заключаемых договоров на ремонт и техническое обслуживание принтеров, а также заправку картриджами для оргтехники, приведет к необходимости привлечения дополнительного персонала.

Условное сокращение численности производственного персонала в связи с ростом эффективности труда позволит ООО «Принт» получить дополнительную экономию по заработной плате, поскольку не придется оплачивать труд сокращенных работников.

Экономия по заработной плате составит 514 тыс.руб. В свою очередь экономия коснется и отчислений на социальные нужды, размер которых сократится на 154 тыс.руб.

В результате повышения эффективности труда персонала ООО «Принт» получит и экономию условно-постоянных расходов, величина которой составит 2,8 тыс.руб. Суммируя частные показатели экономии по заработной плате, по отчислениям на социальные нужды, а также экономии условно-постоянных расходов, получим 671 тыс.руб. В результате расчета эффективности внедрения мероприятия годовой экономический эффект составит 671 тыс. руб.

В результате внедрения мероприятий, предложенных в выпускной квалификационной работе, процесс управления мотивацией персонала ООО «Принт» видоизменится и будет иметь вид, представленный на рис. 8.



Рисунок 8 — Процесс управления мотивацией персонала ООО «Принт» и его результаты после внедрения предложенных мероприятий

Как видно из представленной на рисунке 8 схемы, в результате увеличения количества и содержания инструментов, с помощью которых осуществляется управление мотивацией персонала ООО «Принт», к перечню потребностей, удовлетворяемых в процессе работы персонала на данном предприятии, добавится также удовлетворение потребности в признании и творческой реализации, что увеличит уровень мотивированности персонала.

Таким образом, комплекс предложенных мероприятий, направленных на повышение эффективности действующей в ООО «Принт» системы управления мотивацией персонала, можно считать эффективным.

Подводя итог проведенной работе, можно сделать вывод о том, что предложенные в выпускной квалификационной работе мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией работников ООО «Принт», могут быть успешно использованы и на других предприятиях и в организациях.

Заключение

Конечной целью деятельности управленческого персонала любого предприятия в условиях рыночной экономики является получение максимального финансового результата – прибыли. Для успешного достижения обозначенной цели необходимо обеспечить эффективную работу всех подразделений предприятия, которая в значительной мере зависит от того, насколько в достижении высоких результатов заинтересованы выполняющие ее сотрудники.

Действительно, ни четко поставленные цели, ни скрупулезно составленные перспективные планы, ни верно принятые управленческие решения, ни грамотная организация производственного процесса и самая совершенная техника не принесут желаемых результатов без заинтересованности в их реализации со стороны исполнителей – персонала предприятия.

Трудовое поведение сотрудников предприятия в значительной мере определяется не только действиями руководителей и текущей рабочей ситуацией, но и особенностями мотивации персонала.

При этом мотивация в широком смысле может быть определена как определенная совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, направляющей ее деятельностью и ценностными ориентациями.

В целом мотивация деятельности человека представляет собой сложный процесс удовлетворения потребностей с момента их появления через «опредмечивание» и выполнение действий по достижению цели. Как процесс мотивация включает потребности, стимулы, мотивы и вознаграждение.

По отношению к трудовой деятельности мотивация может быть определена как наличие у сотрудников удовлетворять собственные потребности в некоторых благах с помощью направленного на достижение целей предприятия труда. Одновременно мотивация трудовой деятельности

определяется как комплекс мер, применяемых для повышения эффективности труда персонала со стороны предприятия как субъекта управления.

Проведенный во второй главе выпускной квалификационной работы анализ действующей системы управления мотивацией персонала ООО «Принт» показал, что в настоящее время показатели степени мотивированности работников данного предприятия далеки от идеальных значений. Причем в настоящее время в отделе сервисного обслуживания уровень мотивированности персонала гораздо более низкий, чем в отделе продаж. Однако и значение 8,0, определенное для отдела продаж, не является идеальным, поскольку использовалась десятибалльная шкала.

Таким образом, проведенный анализ позволил с уверенностью констатировать, что действующая в ООО «Принт» система мотивации нуждается в совершенствовании и доработке, в особенности в том, что касается мотивирования работников отдела сервисного обслуживания.

Основными направлениями совершенствования действующей в ООО «Принт» системы мотивации персонала должны стать повышение материальной удовлетворенности работников, их удовлетворенности условиями труда и повышение психологического комфорта для работников сервисного отдела, а также развитие творческих возможностей персонала отдела продаж.

В целях совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО «Принт» к реализации предлагаются следующие мероприятия:

1. Пересмотр принципов распределения премиального фонда, выделяемого на каждое из подразделений ООО «Принт».
2. Повышение уровня психологического комфорта для работников сервисного отдела.
3. Предоставление работникам отдела продаж возможностей для проявления своих творческих способностей.

Проведенные в третьей главе работы расчеты показателей экономической эффективности показали, что комплекс предложенных мероприятий,

направленных на повышение эффективности действующей в ООО «Принт» системы управления мотивацией персонала, можно считать эффективным.

Подводя итог проведенной работе, можно сделать вывод о том, что предложенные в выпускной квалификационной работе мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией работников ООО «Принт», могут быть успешно использованы и на других предприятиях и в организациях.

Список используемой литературы

1. Бабинцева Е.И., Линкина Д.Л. современные способы мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. — 2016. — №6. — С.174-179.
2. Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2016. — №3. — С.113-117.
3. Гаврилина, О.К. Работа с персоналом: системный подход // Кадровое дело. – 2014. - №11. – с.10-11.
4. Галецкая М. Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 810-813.
5. Исмагулова С.Г. Значение мотивации в деятельности организации. Реализация функции мотивации на примере компании Facebook // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2016. — №3. — С.78-82.
6. Копылов Т. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Молодой ученый. — 2016. — №29. — С. 426-428.
7. Литвиненко Д. К., Струнина В. В. Мотивация персонала как фактор повышения его трудовой деятельности в ООО «Пинта», ООО «АгроОпт» // Молодой ученый. — 2017. — №3. — С. 353-355.
8. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента / М.Х.Мескон. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 439с.
9. Мухаматьянова Р.Ф. Система мотивации персонала // Экономические науки. — 2017. — №58-4. — С.39-43.
10. Петрова Р.А. Высокоэффективная мотивация персонала в организации // Международный студенческий научный вестник. — 2017. — №2. — С.47-53.
11. Салихов А.А, Абдрахимова Р.Г. Мотивация персонала // Символ науки. — 2016. — №5. — С.188-191.

12. Свиридова Т. А., Вобликова А. С. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 2. — С. 536–540.
13. Сергеева О.Б. Парадоксы мотивации персонала // Кадры предприятия. — 2017. — №4. — С.121-135.
14. Соснова А.С. Мотивация как функция менеджмента. Способы мотивации к труду персонала организации // Педагогические науки. — 2017. — №12. — С.147-154.
15. Спицкий В.Е. Мотивация и стимулирование труда персонала в системе кадровой политики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2017. — №7. — С.146-149.
16. Страхова О.А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учебное пособие // О.А. Страхова. — СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2017. — 168с.
17. Филина Ф.Н. Наиболее эффективные методы мотивации персонала // Управление персоналом. — 2018. — №1. — С.98-104.
18. Царев В. Е., Вершина Д. А., Семенова Н. К. Мотивация персонала как основной фактор повышения производительности труда // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 929-932.
19. Шаповал Е. Б. Мотивация трудовой деятельности персонала // Молодой ученый. — 2017. — №6. — С. 479-481.
20. Шараева Л.Г. Методы мотивации персонала на предприятии // Научный журнал «Студенческий форум». — 2017. — №2. — С.341-345.

Бланк опросника для проведения оценки уровня мотивированности
персонала ООО «Принт»

Уважаемый сотрудник ООО «Принт»!

Пожалуйста, оцените по десятибалльной шкале степень своей
удовлетворенности перечисленными в таблице факторами.

Показатель	Количество баллов (от 0 до 10)
Психологический комфорт	
Материальная удовлетворенность	
Удовлетворенность условиями труда	
Творческий уровень (возможность проявления собственных творческих способностей)	
Уровень охраны труда на предприятии	

Заранее благодарны за оказанную помощь.