

Содержание:

Введение

Актуальность темы работы заключается в том, что мотивация персонала имеет огромное значение для любой организации. Ни одна компания не сможет преуспеть без сотрудников, работающих в полную силу, без приверженности персонала компании ее целям, миссии и принципам. И какие бы ни были новые технологии, идеи, благоприятные условия внешней среды, без хорошо подготовленного, мотивированного и квалифицированного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Поэтому интерес руководителей предприятий к проблемам мотивации и стимулирования персонала крайне высок.

О построении процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности на предприятии издано множество книг, научных работ и прочих публикаций. И неудивительно, ведь мотивация персонала представляет собой один из инструментов управления. Предприятия, грамотно разработавшие внутренние нормативные акты, регламентирующие порядок мотивации персонала, занимают лидирующие позиции на рынке.

Главной задачей процесса мотивации является повышение максимальной самоотдачи и лояльности сотрудников, а так же, общей результативности и прибыльности деятельности компании.

Цель работы заключается в изучении системы мотивации персонала (на примере ООО «Янковая и К»).

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы мотивации персонала на предприятии;
2. Рассмотреть общую характеристику ООО «Янковая и К»;
3. Провести анализ материальной и нематериальной мотивации сотрудников в организации;
4. Провести анализ мотивационных предпочтений персонала в ООО «Янковая и К»;
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Янковая и К»;

Объект исследования – мотивация персонала в области стоматологии, на примере ООО «Янковая и К».

Предметом исследования являются особенности системы мотивации персонала и пути ее совершенствования в ООО «Янковая и К».

Для решения поставленных задач использовались социологические и общенаучные методы исследований теоретического уровня. Так же мы применяли теоретико-познавательные методы: анализ научной литературы и синтез имеющихся знаний по изучаемой проблеме, структуризация и схематизация полученных результатов.

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала

1.1. Роль и значение мотивации персонала в современном менеджменте

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

Трудовой мотив - это та потребность (причина), для удовлетворения которой работник осуществляет высокопроизводительную трудовую деятельность.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивация – это основа трудового потенциала работника.

Мотивацию можно определить по-разному.

С одной стороны, мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации.

С другой стороны, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения трудовых обязанностей.

В научной литературе существует множество подходов к определению мотивации трудовой деятельности. В рамках выбранной темы дипломной работы, нами были рассмотрены некоторые из них.

Мотивация трудовой деятельности - это процесс побуждения себя и окружающих к деятельности, направленной на достижение, как личных целей, так и целей организации. [25. С.183]

С точки зрения психологии, субъект управления может воздействовать на работника либо, используя принуждение силой, либо предоставляя какие бы то ни было блага (материальные и нематериальные). В связи с этим, в психологии различают положительную и отрицательную мотивацию. Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности, а отрицательная - это применение осуждения или неодобрения, что обычно влечет за собой наказание в материальном и психологическом смысле слова.

Согласно мнению И.В. Варданян, мотивация трудовой деятельности - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, ориентированных на достижение определенных целей, которые побуждают человека к трудовой деятельности, придают определенную направленность этой деятельности. [3. С. 53]

Захарова Т.И., в свою очередь, в своих научных трудах определяет мотивацию трудовой деятельности, как комплекс причин, которые побуждают работника к целенаправленным действиям.[21. С.115]

На наш взгляд, наиболее точным определением мотивации трудовой деятельности, полностью отражающим его сущность, является следующее.

Мотивация трудовой деятельности - это побудительная сила трудовой деятельности и поведения работника, основой которой выступает глубокая личная

заинтересованность и вовлеченность в ее осуществление.

Цели мотивации, анализируемые различными учеными в научной литературе, также весьма разнообразны.

В рамках выбранной темы дипломной работы, нами были проанализированы некоторые из них.

Согласно мнению Мамонова Е.К., ключевая цель мотивации – дать работнику возможность удовлетворить свои главные потребности за счет достижения целей организации. [20. С. 53]

Берг О.А., в своих трудах, посвященным целям мотивации трудовой деятельности, подразделяет цели мотивации на две группы: [5. С.40]

- 1) Конкурентные цели, которые не могут быть согласованы;
- 2) Цели, подлежащие согласованию.

Согласно данному подходу, цели компании и сотрудника, должны находиться в одной системе, состоящей из множества взаимосвязанных элементов и не противоречить друг другу.

Таким образом, и бизнес-цели компании и личные жизненные цели сотрудников должны функционировать в одной системе, в строгой согласованности друг с другом. (Рисунок 1)

Проанализировав различные подходы к определению целей мотивации трудовой деятельности на предприятии, нами был сделан следующий вывод.

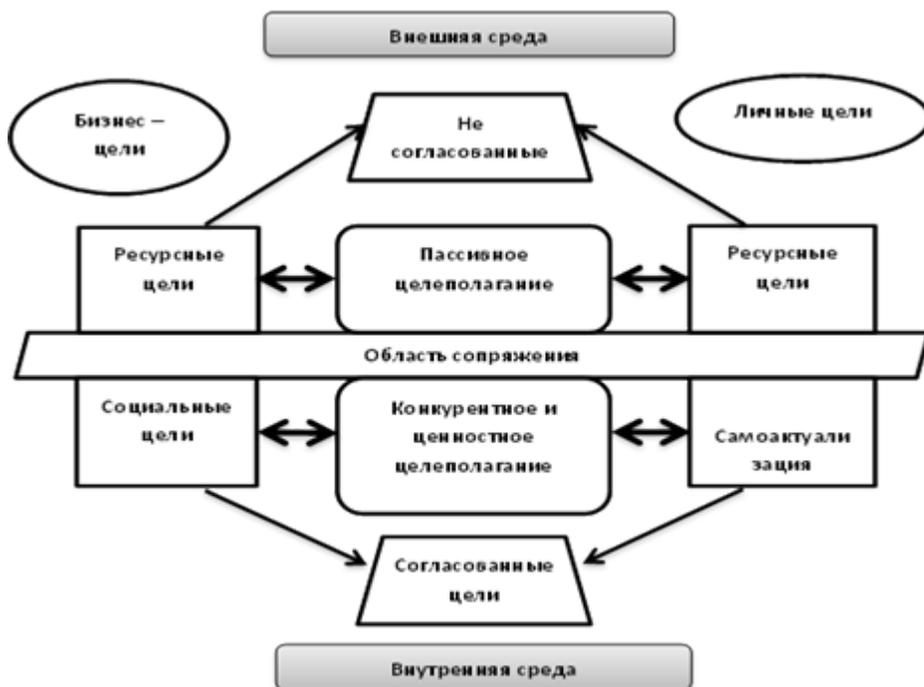


Рисунок 1. Схема согласования целей компании и сотрудника

Цели мотивации персонала в любой организации следующие:

- 1) Повышение эффективности работы сотрудников и их заинтересованности в ней;
- 2) Развитие деятельности и, как следствие, рост прибыли.

Именно реализация указанных целей позволит грамотно построить процесс трудовой деятельности, а также поспособствовать организации в улучшении эффективности деятельности предприятия.

Сущность мотивации трудовой деятельности заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

Изменить отношение людей к труду в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие.

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя по существу она не верна.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией. [17. С.251]

Теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере их предмет сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка понять, что побуждает человека к деятельности.

Теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы: А. Маслоу, Д. Мак Клелланда и Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теории ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера и В. Врума.

Представим пирамиду потребностей Маслоу. (Рисунок 2)



Рисунок 2. Пирамида потребностей А.Маслоу[25. С54]

Согласно данной пирамиде потребности человека подразделяются на:

- 1) физиологические потребности, удовлетворение которых необходимо для выживания. К ним относятся потребности в еде, воде, убежище, отдыхе;
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем. К ним относятся потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- 3) социальные потребности. К ним относятся необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;
- 4) потребности в уважении. К ним относятся самоуважение, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;
- 5) потребности в самовыражении. К ним относятся потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Согласно пирамиде Маслоу среди физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения людей. Следующая потребность – потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в

группе.

Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих.

На вершине пирамиды Маслоу - это потребность человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение.

По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность.

Мак Клеlland делает основной акцент на потребности высших уровней. Он так же считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. При потребности власти в чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния.

Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять гигиенические факторы и мотивацию.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Мотивация связана с самим характером и сущностью работы. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены успехи, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

Теория ожиданий связана с работами В. Врума и основывается на том, что наличие активной потребности - не единственное условие мотивации человека к

достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Модель Портера - Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Они полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности. Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием.

Таким образом, существуют различные теории мотивации, которые могут быть разделены на две группы – процессуальные и содержательные. На основе данных теорий можно выделить различные формы и методы мотивации персонала.

Классификация мотивации трудовой деятельности, имеет множество подходов.

Например, Герш М.В. выделяет три вида мотивации:

- 1) Материальная мотивация;
- 2) Социальная (моральная);
- 3) Организационная (административная).

Материальная мотивация реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов).

К дополнительным стимулам, практически также являющимся материальными, мировая практика (об этом свидетельствует политика фирм в странах с развитой рыночной экономикой) относит: оплату за счет фирмы транспортных расходов, субсидии на питание, помощь в оплате расходов на образование, оплачиваемые за счет фирмы медицинские обследования, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, расходы работодателя на страхование жизни работников и их иждивенцев, страхование от несчастных случаев и т.п.[40. С.112]

Социальные, или моральные, стимулы основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Организационная (административная) мотивация опирается на закрепленное законом право администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности. Основа этого вида мотивации — дисциплина труда, а ее результат — дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

Административная мотивация включает и меры поощрения, такие как объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение Почетной грамотой, занесение в Книгу или Доску почета.

В процессе труда персонал организации вступает в определенные социальные отношения друг с другом, которые проявляются в положении отдельных групп работников в трудовом процессе, в организации коммуникационных связей между ними. Это позволяет обмениваться информацией о воздействии на поведение и результатах деятельности работников и их групп.

Венецианова А.Г., в своих научных трудах, различает перспективную и текущую мотивацию.[8. С.14]

Если мотивы деятельности человека и поставленная им цель относятся к отдаленному будущему и мотивы предусматривают стратегию поведения, такую мотивацию называют перспективной. Если же мотивы связаны только с ближайшим

будущим, то они определяют тактику поведения. Такая мотивация рассматривается как текущая. От перспективности мотивации во многом зависит трудовая активность человека, а следовательно, и эффективность его труда. Перспективная мотивация побуждает работника бороться с трудностями и препятствиями в работе, так как настоящее для него является лишь этапом достижения перспективных целей.

Если же работник действует исходя только из текущей мотивации, то малейшая неудача приведет к снижению его трудовой активности. К перспективной мотивации можно отнести знание работником направлений и задач дальнейшего развития своего предприятия. Это позволяет ему свое будущее. Поэтому необходимо прогнозировать социально-экономическое развитие предприятия по таким основным параметрам, как внедрение новых технологий, новых форм организации труда, появление новых и отмирание старых профессий, динамика прибыли, заработной платы работников. Разработка такого прогноза должна осуществляться экономическими, технологическими и социологическими службами.

Без стратегической мотивации труда невозможен научно-технический прогресс. Важно правильное сочетание перспективной и текущей мотивации.

На наш взгляд, наиболее точной классификацией мотивации трудовой деятельности на предприятии, является подразделение ее на два типа:

- 1) Материальная мотивация;
- 2) Нематериальная мотивация.

Материальная мотивация - это оплата труда, бонусы и различные премии. Каждый год в зависимости от роста компании необходимо рассматривать систему оплаты труда и выдавать денежные премии за выполнение поставленных целей. Этот способ мотивации считается самым эффективным, ведь независимо от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения.[46. С.84]

Нематериальная мотивация не предполагает выдачу сотрудникам наличных средств, но это отнюдь не означает, что компания не должна вкладывать финансовые средства в реализацию нематериальной мотивации.

К нематериальной мотивации относятся: карьерный рост, командировки, гибкий график работы; устная или письменная благодарность руководства, возможность повышения квалификации, уютная рабочая обстановка, корпоративные

мероприятия.

Например, корпоративные мероприятия способствуют здоровой атмосфере в коллективе, что также отражается на общей работоспособности сотрудников.

На наш взгляд, используя в совокупности систему материальной и нематериальной мотивации трудовой деятельности на предприятии, станет возможным повысить производительность работников, что в первую очередь необходимо для реализации успешной деятельности любой компании.

В рамках выбранной темы дипломной работы, нами был проанализирован опыт различных российских и зарубежных организации, по разработке различных систем материальной и нематериальной мотивации персонала.

По итогам анализа, данные были обобщены в таблицы. Системы материальной мотивации представлены в таблице 1, а системы нематериальной мотивации трудовой деятельности – в таблице 2.

Таблица 1.

Материальная мотивация трудовой деятельности на предприятии

Материальная мотивация трудовой деятельности на предприятии Форма мотивации

Заработная плата	Оплата труда работника
Бонусы по итогам работы	Разовые выплаты из прибыли организации, по итогам работы за определенный период (например, годовой бонус)
Участие в прибыли	Выделение части прибыли на формирование поощрительного фонда (распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль).

Основная цель одновременного применения на практике и материальных и нематериальных методов мотивации сотрудников видится в том, чтобы, повышая степень и материального, и морального удовлетворения работника, дать ему возможность вносить максимальный личный вклад в эффективную работу всего предприятия.

Достижение этой цели имеет определенную сложность: каждый человек обладает своей, порой неповторимой, комбинацией мотивов, которые будут лежать в основе его трудового поведения.[22. С. С. 164]

Таким образом, для организации эффективного производственного процесса работодателю необходимо владеть всеми гранями мотивации, управлять ею и уметь использовать эти навыки в интересах своей компании.

1.2. Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала

Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс, который включает потребности, интересы, ценностные ориентации и установки, мотивы и мотивационную структуру поведения (Рисунок 3).

Упрощенная модель мотивации поведения через потребление предполагает следующую цепочку: потребности → побуждения (или мотивы) → поведение (действие) → результат удовлетворения потребностей (удовлетворение, частичное удовлетворение или отсутствие удовлетворения).



Рисунок 3. Процесс мотивации трудовой деятельности на предприятии

В рамках выбранной темы дипломной работы, нами была изучена и проанализирована мотивационно – структурная модель, предназначенная для определения оценки величины мотивации работника к труду, путём сопоставления результатов процесса стимулирования и его восприятия работником, позволяющих получить количественное выражение силы воздействия на работника мотивационных процессов. (Рисунок 4)

На рисунке 4 четко прослеживается связь между предпочтениями человека и определяемыми их стимулами.[48. С.98]

Последовательность построения предложенной модели процесса мотивации на предприятия выглядит следующим образом.

Мотивация возникает в результате взаимодействия отношений между работником и работодателем только тогда, когда их желания совпадают. Для начала формализационного процесса получения оценки мотивации надо описать объект мотивации, то есть идентифицировать этот объект.

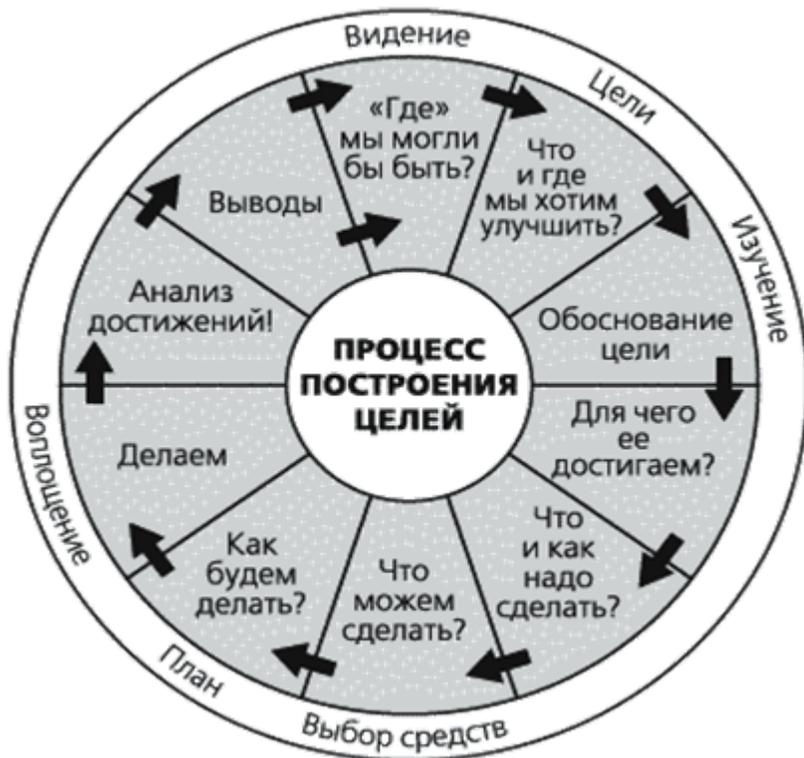


Рисунок 4 Схема построения процесса мотивации трудовой деятельности на предприятии

Идентификатор представляет собой специально составленную таблицу, которая формируется по типу отдельных кластеров. С ее помощью можно максимально верно выделить объект исследования, который будет иметь количественную оценку, характеризующую потенциальную способность человека выполнять порученную ему работу.[15. С.204]

Таким образом, на основании представленного в первой главе работы материала, можно сделать выводы, что наиболее точной классификацией мотивации трудовой деятельности на предприятии, является:

- Материальная мотивация - это оплата труда, бонусы и различные премии.

- Нематериальная мотивация - это карьерный рост, устная или письменная благодарность, возможность повышения квалификации и уютная рабочая обстановка (проведение корпоративных мероприятий).

Следовательно мы предполагаем что, используя в совокупности систему материальной и нематериальной мотивации труда, станет возможным максимальное увеличение производительности работников, что в первую очередь необходимо для реализации успешной деятельности любой компании.

Глава 2. Анализ системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Янковая и К»

2.1. Общая характеристика ООО «Янковая и К»

Стоматология "Янковая и К" работает с 2006 г.

В клинике пациенты получают высококвалифицированное безболезненное лечение зубов, десен и полости рта. Клиника находится в густонаселённом районе "Звездный" г. Астрахани. Большинство жителей данного района, а так же жители города и области обращаются в клинику, благодаря качеству и широкому спектру услуг стоматологической помощи. Принцип работы клиники- максимальная забота о каждом человеке, обратившемся к нам за стоматологической помощью.

Стоматология "Янковая и К"- это:

Команда высококвалифицированных специалистов

Весь спектр стоматологических услуг

Профилактика и профессиональная гигиена полости рта

Лечение кариеса и его осложнений

Современное протезирование зубов

Удаление зубов любой сложности

Имплантация

Исправление прикуса

Эстетическая реставрация и отбеливание зубов

Гарантия на лечение и протезирование.

Учреждение работает до 21.00, что удобно для работающих людей. Даже в том случае, когда пациент с острой болью обращается в клинику перед закрытием, он может быть уверен, что помощь ему будет оказана в полном объеме.

Стоматология работает с программами добровольного медицинского страхования (по полюсам ДМС), заключает договоры с организациями.

Стоматологическая клиника оборудована всем необходимым для качественного лечения зубов, протезирования и имплантации.

Кабинеты оснащены стоматологическими установками бизнес-класса фирмы Sirona.

Каждый врач имеет в своём распоряжении:

ультразвуковой аппарат и аппарат Airflow Швейцарской фирмы EMS,

интеллектуальный эндомотор "Endo IT Professional",

апекслокатор 5-го поколения (Германия),

прибор для электродонтометрии Digitest,

внутри-ротовую камеру, свето-полимеризационные лампы фирм Medenta и Mectron

В клинике имеется современное оборудование для имплантологии. Цифровой пантомограф фирмы Sirona и физиодиспенсер фирмы W&H (Австрия)

Стерилизация и дезинфекция инструментов и материалов осуществляется на оборудовании фирмы Melag(Германия).

В клинике "Янковая и К" большое внимание уделяется профилактике стоматологических заболеваний. Лечению зубов предшествует проведение профессиональной гигиены полости рта.

Стоматологическая клиника "Янковая и К", использует не отдельные новые материалы, а целостные технологии, что гарантирует совершенно идеальное качество лечения и протезирования зубов.

Клиника оснащена собственной зуботехнической лабораторией, где осуществляются все виды современного протезирования. Протезирование - это совместная работа врача и зубного техника. Такой профессиональный союз дает более высокое качество и быстрые сроки работы по изготовлению зубного протеза. Все ортопедические конструкции изготавливаются с использованием импортных сплавов, керамических масс, гарнитуров зубов и замковых креплений.

Персонал клиники - это небольшая сплоченная команда единомышленников, занятых любимым делом. Каждый врач работает "в четыре руки" с ассистентом, что обеспечивает более комфортные условия для пациента и заботу о нём. Постоянное совершенствование умений, новые технологии позволяют выполнить комплексный план лечения, индивидуально составленный для каждого пациента. Врачи регулярно проходят обучение на курсах усовершенствования, участвуют в семинарах, образовательных программах.

Дважды в год ведущие специалисты клиники посещают международные выставки стоматологических достижений. В нашей клинике используются только современные пломбировочные материалы последних поколений. Мы стараемся придерживаться умеренных цен, чтобы современные достижения стоматологии были доступны более широкому кругу людей.

Главная задача клиники состоит в том, что бы пациент ушёл здоровым и счастливым, похорошевшим и помолодевшим.

2.2. Анализ системы материальной и нематериальной мотивации персонала

Прежде всего, рассмотрим систему мотивации персонала в ООО «Янковая и К». Здесь она в определенной мере основана на административно-правовых методах управления.

Цель мотивации заключается не в самом побуждении человека к работе, а в формировании мотива выполнять обусловленные трудовыми отношениями обязанности на более высоком уровне.

Проблема соотношения мотивации как совокупности внутренних побудительных причин к действию и стимулирования в качестве внешнего фактора носит комплексный характер. При этом очевидна целесообразность применения и системного подхода к разработке вопросов мотивации и стимулирования.

В качестве основы системы мотивации, можно выделить взаимодействие внешних обстоятельств и внутренней структуры личности.

Стимулирование в трудовом праве - это процесс, направленный на побуждение субъекта к активизации и совершенствованию трудовой деятельности посредством создания режима, способствующего удовлетворению его интересов и потребностей.

Очевидно, что проблема мотивации вызывает многочисленные споры, благодаря чему существуют две основные концепции, раскрывающие ее содержание. Первая, связывает мотивацию с таким способом воздействия, как применение льгот и поощрений, и более широкая, характеризующая мотивацию как способ воздействия, объединяющий в себе меры как поощрения, так и принуждения.

Для мотивации труда работников руководство ООО «Янковая и К» использует экономические, социальные и административные методы мотивации. Результаты оценки персоналом методов мотивации, которые используются на предприятии представлены, в Приложении 1.

Эффективное стимулирование труда в ООО «Янковая и К» предполагает управление поведением субъектов различного уровня иерархии в целях установления и дальнейшего развития показателей труда. Исходя из этого, необходимо учитывать, что спектр потребностей индивидуумов различен и обусловлен процессом формирования личности и влиянием окружающей среды.

При этом целесообразно отметить универсальность мотивации, так как, принимая во внимание свойства человека, постоянно испытывать потребность в чем-либо, субъект имеет возможность управлять поведением мотивируемого объекта.

Кроме того, важно обозначить направленность мотивации на решение не только экономических, но и социальных и психологических задач на основе расширения прав трудовых коллективов в использовании различных форм мотивации и

стимулирования, применения мер материального и духовного поощрения отдельных членов коллектива и др.

Основными методами мотивации персонала ООО «Янковая и К» являются экономические, среди которых:

- а) система оплаты труда;
- б) система условий работы;
- в) использование эффективных систем коммуникаций.

Меры материального стимулирования труда можно разделить на меры в рамках выплаты заработной платы и меры в рамках дисциплины труда.

К мерам в рамках выплаты заработной платы можно отнести: премирование, установление надбавок и дополнительной оплаты труда в особых условиях, а также вознаграждение по итогам работы за год.

Безусловно, мотивация имеет границы применения, которые должны быть определены в нормах локальных актов ООО «Янковая и К», и не может в полной мере заменить средства убеждения и меры принуждения.

Регулирование оплаты труда персонала ООО «Янковая и К» направлено на:

1. - Повышение мотивации работников к качественному результату труда;
2. - Создание условий для привлечения в отрасль высококвалифицированных кадров;
3. - Учёт особенностей труда отдельных категорий работников в зависимости от степени ответственности и напряженности работы;
4. - Систематизацию выплат, входящих в заработную плату работников, усиление их стимулирующего воздействия.

К базовым принципам построения системы мотивации труда работников ООО «Янковая и К» относятся:

1. Индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы, квалификации и т.п.;
2. Сильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;

3. Поддержание имиджа организации как одной из ведущих на рынке;
4. Анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики компании в области управления персоналом;
5. Гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей.

Основным условием высокой эффективности деятельности ООО «Янковая и К» является наличие сознательной трудовой, социальной и творческой активности работников. Более того, наряду с материальными аспектами заметно возрастает роль морального стимулирования работников в процессе трудовой деятельности.

Вместе с тем необходимо правильно оценивать нюансы, связанные с психологическим состоянием работников, как в процессе трудовой активности, так и на любой другой стадии трудовой деятельности. Важно определить, каким образом можно формировать мотивацию работников с точки зрения их внутреннего психологического состояния.

Процесс адаптации в организации - это процесс, от которого зависит, как быстро новый сотрудник сможет приносить организации необходимую прибыль.

Соответственно возникает необходимость скорейшей мобилизации сотрудника в целях, во-первых, снижения издержек по поиску и найму новых сотрудников, во-вторых, предотвращения влияния стрессогенной обстановки на результативность труда самого работника. Существует острая необходимость в формализованной процедуре адаптации сотрудников ООО «Янковая и К».

Что касается материального стимулирования, необходимо отметить, что через поиск справедливого баланса оклада и бонусов руководство ООО «Янковая и К» стремится усилить мотивационную функцию зарплаты, учитывающую индивидуальный вклад каждого сотрудника и каждого подразделения в успех кампании.

Так вес переменной части оплаты труда должен возрастать по мере роста вклада каждого сотрудника, повышения эффективности ответственности сотрудника.

Компания также стремится к тому, чтобы премии руководителей и менеджеров были больше привязаны к результатам деятельности всего предприятия или подразделения, а премии сотрудников рабочих (рядовых) специальностей - к

высококачественному выполнению своих обязанностей, производственного плана, готовности брать на себя новые инициативы и выполнять задачи, выходящие за рамки основных функциональных обязанностей.

Надбавки мотивационного характера работникам ООО «Янковая и К» устанавливаются на основе показателей качества профессиональной деятельности. Материальное стимулирование работников существенно повышает производительность труда, качество работы и предусматривает четыре вида премирования:

- 1) вознаграждение по итогам работы за год;
- 2) ежемесячные премии;
- 3) материальная помощь к отпуску;
- 4) поощрительная премия работникам.

Вознаграждения по итогам работы выплачиваются работникам, проработавшим полный календарный год, и составляет два месячных оклада работника.

Ежемесячная премия в размере 60% оклада работника выплачивается не позднее 22-го числа месяца, следующего за расчетным.

Материальная помощь к отпуску в размере оклада выплачивается одновременно с выплатой работнику отпускных и осуществляется на основании письменного заявления на имя директора ООО «Янковая и К», поданного не позднее, чем за 5 (пять) рабочих дней до выхода в отпуск.

Поощрительная премия выплачивается фиксированной суммой не позднее, чем за 2 (два) дня до праздничных дней. Основание для выплаты поощрительных премий - приказ директора ООО «Янковая и К»: мужчинам - к 23 февраля; женщинам - к 8 марта.

Также работникам, увольняющимся из ООО «Янковая и К», выплачивается ежемесячная премия. Остальные виды премий не выплачиваются. При выплате компенсации за неиспользованный отпуск работник не имеет права на получение материальной помощи к отпуску.

Работники, имеющие стаж работы не менее 3 (трех) лет и увольняющиеся в связи с выходом на пенсию, имеют право на выплату вознаграждения по итогам работы за год, право на получение материальной помощи к отпуску и право на получение

ежемесячной премии.

Принятие работодателем решения о снижении размера премирования работника или лишения премии оформляется изданием соответствующего приказа с указанием причин снижения или лишения премии. Также он имеет право задерживать выплату премий при отсутствии прибыли предприятия.

В коллективе обсуждается возможность разделения вознаграждения по итогам работы за год на два бонуса - за каждое полугодие. Есть мнение, что такое премирование сократит текучесть кадров среди молодых работников, которые часто увольняются, так как ждать премии по результатам работы за год очень долго.

Таким образом, основными компонентами системы мотивации персонала являются:

- создание условий труда;
- создание системы оплаты труда;
- формирование благоприятных отношений в коллективе;
- предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

Итак, на основе изучения процесса мотивации работников ООО «Янковая и К», можно сделать вывод о том, что здесь применяются различные методы, охватывающие как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Одной из важнейших проблем является слабо организованное обучение новых работников.

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров, действующая в ООО «Янковая и К» осуществляется на основании стандарта предприятия, составленного на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении». Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки рабочих кадров, повышение квалификации, формирование у них высокого профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях.

Настоящий стандарт распространяется на весь персонал предприятия, занятый непосредственно управлением, организацией и выполнением работ по созданию, производству и реализации предоставляемых услуг на всех этапах жизненного цикла. Стандарт подлежит исполнению руководителями всех уровней и во всех

подразделениях предприятия.

2.3. Исследование мотивационных предпочтений сотрудников ООО «Янковая и К»

Для того чтобы выявить какой тип мотивации наиболее распространен среди работников клиники «Янковая и К» проводилось исследование при помощи социологического опроса сотрудников, с использованием разработанной нами анкеты (Приложение 2). В анкетировании принимали участие 28 респондентов – сотрудники предприятия. Полученные данные были статистически обработаны с использованием пакета Statistica 6.0.

Для оценки зависимости между двумя категориальными переменными мы использовали непараметрический критерий хи-квадрат для таблиц 2x2. Так как в данных имелись значения с частотами меньше 5, то для улучшения точности критерия хи-квадрат была использована поправка Йетса.

При проверке частной гипотезы о том, что существует связь между направлением базового образования и ориентирами (содержание труда, общественная значимость труда, оплата труда, статусные ценности, призвание) была выявлена тенденция к связи ($p=0,08$) между гуманитарным и экономическим направлением базового образования и ориентиром на оплату труда. Так, 90 % сотрудников «гуманитариев» и «экономистов», и 70% «технарей» ориентируется на этот показатель, в то время как специалисты с «естественным» образованием его практически не отмечали.

С помощью критерия хи-квадрат для таблиц 2x2 (в рамках статистического расчета), было установлено, что все сотрудники компании чаще ориентируются на оплату труда, по сравнению с карьерным ростом степень ($p=0,04$). Из рис.1 видно, что 60 % выбрали этот ориентир, в то время как из остальных данный признак выбрали лишь 40%. Это может быть связано с тем, что достаточно высокий уровень оплаты труда остается по-прежнему основным мотиватором для сотрудников (рис.5).

Выявлена связь между возрастом и стажем работы и приоритетными стимулами В (стремление к карьерному росту, $p=0,04$), а также стимулом К (стаж работы и опыт практической работы, $p=0,047$). Карьерный рост как приоритетный стимул, оказался более предпочтительным для более молодых сотрудников. Стаж работы и опыт практической работы значительно чаще выбирают сотрудники от 25 лет и старше.

image not found or type unknown



Рисунок 5. Мотивационные предпочтения сотрудников ООО «Янковая и К» в зависимости от образования

При рассмотрении вопроса о том, что должно учитываться при определении уровня вознаграждения 70 % сотрудников выбрали показатели - личный вклад работника и коллективный вклад.

Установлена тенденция к связи между возрастом сотрудников и ориентиром В - самооценкой - ($p=0,06$), стимулом Г- ориентацией сотрудника преимущественно на содержание работы и оплату труда ($p=0,097$), стимулом К-ориентацией сотрудников на общественную значимость труда , статусные ценности и призвание ($p=0,04$), удовлетворенностью вознаграждением Б- ($p=0,059$). Так, 50% работников считают себя ценными сотрудниками для организации (как правило, старше 25 лет) и 50% - стремятся к этому (от 17 лет и старше). Это легко объяснимо, так как по прежнему, в начале профессиональной карьеры сотрудники пытаются себя зарекомендовать и проявить. Стимул Г является приоритетным для 70% сотрудников, что опять же связано с деньгами как одним из основных мотиваторов и средством к существованию (удовлетворению первичных потребностей) Для стимула К приоритеты были определены следующим образом: на общественную значимость ориентируется 10% сотрудников; на статусные ценности - 20% и призвание -15%.

В целом удовлетворены стимулированием труда - 90% сотрудников. (рис.6).

В целом проведенное исследование является лишь одним из начальных этапов исследования системы мотивации в организациях и позволяет получить лишь ориентировочную информацию. Однако на основе нее могут быть сформулированы предложения по совершенствованию системы мотивации в организации.

Как уже было сказано ранее, 28 из сотрудников ответили на вопросы анкеты.

image not found or type unknown



Рисунок 6. Мотивационные предпочтения сотрудников ООО «Янковая и К» в зависимости от возраста и стажа работы.

Результаты данного анкетирования представлены в сводной таблице. (Приложение 3).

Таким образом, мы видим, что большинство сотрудников более заинтересовано в реализации (удовлетворении) первичных потребностей. Практика показывает, что это справедливо.

В рамках нашего исследования мы провели анкетирование, суть которого заключается в выявлении нужд сотрудников и их удовлетворенности. Результаты анкетирования представлены в Приложении 3.

Результаты анкетирования свидетельствуют, что нужды в порядке важности расположились следующим образом: безопасность, уважение, автономия, социальные, самореализация и удовлетворенность представлена следующим образом: наиболее удовлетворены следующие группы потребностей – автономия, самореализация, социальные, уважение и безопасность.

Таким образом, результаты анкетирования еще раз подтвердили, что основными потребностями доминирующими у сотрудников ООО «Янковая и К» являются потребности в безопасности, т.е. основным мотиватором остается заработная плата.

Мотивация играет важнейшую роль в структуре организации. Она пронизывает все сферы организационных взаимодействий, ее можно представить в качестве кровеносной системы организации, которая позволяет всем остальным органам нормально функционировать, снимая противоречие между общественными и индивидуальными потребностями в организации, она исполняет такие значимые функции в организации, как интеграционная, обучающая и адаптирующая.

Работников предприятия существующая система мотивации труда устраивает, поэтому нет смысла менять успешно внедренную и укоренившуюся систему. Но устранение ряда недостатков, которые были также отмечены работниками предприятия в ходе опроса, может сделать данную систему более совершенной.

Проведённое исследование, посвящённое совершенствованию системы мотивации, даёт основание для следующих выводов:

Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность, низкая значимость мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень

потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалификационного труда. Такое состояние мотивации персонала и выражает кризис труда.

Системы мотивации и стимулирования труда используются как инструмент в определении поведения работников на производстве, его ценностных установок, в конечном итоге для отбора работников по личностным характеристикам, которые играют важную роль в политике кадров на предприятиях.

Через осознание трудовых мотивов человеком происходит осознание необходимости и важности включения его в какую-либо из сфер общественного производства; поиск профессии, соответствующей его жизненным планам, целевым установкам и функциональным возможностям.

Мотивационный эффект от внедрения системы мотивации труда заключается в том, что заработок работников предприятия будет зависеть как от их личного трудового вклада в результаты, отношение к труду, так и от итогов финансово-хозяйственной деятельности всего предприятия.

Следовательно, основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия с целью улучшения его финансового положения.

Как видно из анализа материального и морального стимулирования работников предприятия, в основе организации заработной платы на предприятии заложен мотивирующий механизм, когда заработная плата зависит от оценочных коэффициентов. Также по результатам работы выплачивается премия. Помимо этого за особые трудовые заслуги осуществляется моральное поощрение в виде присуждения званий, почетных грамот, объявления благодарности и т.д. Т.е. на предприятии в полной мере присутствуют традиционные методы стимулирования работников, хотя и с некоторыми недостатками.

Работников предприятия существующая система мотивации труда устраивает, поэтому нет смысла менять успешно внедренную и укоренившуюся систему. Но устранение ряда недостатков, которые были также отмечены работниками предприятия в ходе опроса, может сделать данную систему более совершенной.

2.4. Разработка системы мер для повышения производительности труда сотрудников ООО «Янковая и К»

Интенсивное развитие российских предприятий, в условиях жесткой конкуренции, требует от работников повышенной производительности, освоение новых, более эффективных, технологий и качественного обслуживания клиентов.

Безусловно, самым действенным методом в системе мотивации является стимулирование персонала заработной платой, премиями и бонусами. И очевидно, что ООО «Янковая и К», просто необходимо разработать и внедрить новую систему премирования работников.

В процессе трудовой деятельности, сотрудники компании ООО «Янковая и К», затрагивают факторы, непосредственно влияющие на мотивацию, такие как:

Регулярный контроль текущего уровня знаний сотрудников;

Неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года), т.е. работа в режиме сверхурочного времени;

Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения;

Строгая регламентация всех трудовых процессов;

Негативное психологическое состояние, такое как стресс, раздражительность, сильное утомление.

По результатам проведенного исследования, нами была разработана система премирования работников ООО «Янковая и К», главная функция которой заключается в привлечении клиентов, а также в их качественном обслуживании.

Разработка новой системы премирования персонала ООО «Янковая и К», будет осуществлена по следующим направлениям:

Увеличение переменной части в структуре фонда оплаты труда: соотношение между фиксированным окладом сотрудника ООО «Янковая и К» и его премией должно быть не менее 50:50, оптимально - 33:66;

Наличие в ключевых показателях деятельности:

Количества клиентов, привлеченных в ООО «Янковая и К»;

Количества заключенных сделок с корпоративными клиентами;

Количества эффективно проведенных презентаций услуг, а также рекламных туров.

Таким образом, фонд оплаты труда при второй схеме мотивации (раз в месяц и раз в год) будет иметь соотношение 33:33:33;

С учетом достаточно высокого уровня зарплаты у специалистов в ООО «Янковая и К», на наш взгляд, возможно реализовать предыдущий [пункт](#), не создавая дополнительной нагрузки на существующий фонд оплаты труда. Достичь это возможно путем:

Плавного перехода на новую систему мотивации (можно с выгодой для себя воспользоваться проблемой текучести кадров, наблюдающейся на рынке труда после кризиса).

Молодые специалисты, скорее всего, будут согласны на новую систему мотивации, далее на нее можно будет перевести и всех остальных сотрудников компании ООО «Янковая и К».

Нормативные значения ключевых показателей должны быть рассчитаны так, чтобы большинство специалистов, так или иначе участвующих в процессе привлечения клиентов в ООО «Янковая и К», были заинтересованы и физически могли выполнить план на 100%, а некоторые - и больше.

Однако для сотрудников предприятия есть ряд преимуществ внедрения данной системы мотивации – например, возможность перевыполнять план из месяца в месяц, для того, чтобы коэффициент выполнимости, взятый в среднем за год, был значительно выше, что будет мотивировать сотрудников к труду и ежемесячному выполнению плана.

Мы пришли к выводу, что самым действенным методом в системе мотивации является стимулирование персонала заработной платой, премиями и бонусами.

По результатам проведенного исследования, нами была разработана система премирования работников ООО «Янковая и К», главная функция которой заключается в привлечении клиентов, а также в их качественном обслуживании.

Таким образом можно сказать, что наша система двойного премирования специалистов работающих в ночную смену повысит показатели производительности и поспособствует максимальному увлечению новых сотрудников в трудовой процесс.

Помимо этого, предложенная нами система премирования персонала ООО «Янковая и К», носит прикладной характер и может быть внедрена в уже существующую систему мотивации сотрудников.

Заключение

В результате проделанной работы нами было рассмотрено построение процесса мотивации трудовой деятельности на предприятии. Исследование проводилось на основе анализа мотивационного процесса реально функционирующего предприятия ООО «Янковая и К».

Мотивация персонала в современном менеджменте является важнейшим фактором результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

Мотивация трудовой деятельности – это процесс побуждения себя и окружающих к деятельности, направленной на достижение, как личных целей, так и целей организации.

Цели мотивации персонала в любой организации следующие:

- Повышение эффективности работы сотрудников и их заинтересованности в ней;
- Развитие деятельности и, как следствие, рост прибыли.

На основании проведенного исследования мы пришли к выводу, что наиболее точной классификацией мотивации трудовой деятельности на предприятии, является:

- Материальная мотивация - это оплата труда, бонусы и различные премии.
- Нематериальная мотивация - это карьерный рост, устная или письменная благодарность, возможность повышения квалификации и уютная рабочая обстановка (проведение корпоративных мероприятий).

Следовательно мы предполагаем что, используя в совокупности систему материальной и нематериальной мотивации труда, станет возможным максимальное увеличение производительности работников, что в первую очередь необходимо для реализации успешной деятельности любой компании.

Так же необходимо помнить, что основная функция службы управления персоналом - создать условия для эффективного использования человеческого фактора.

Говоря об особенностях мотивации персонала в области здравоохранения стоит отметить, что существуют экономические и неэкономические рычаги (мотивы) воздействия на персонал.

К экономическим относится все, что связано с дополнительными выгодами, которые возможно приобрести вследствие выполнения необходимых требований, т.е. бонусы, надбавки и различные льготы.

Неэкономическими рычагами (мотивами), чаще всего считают социально-психологические (сосредоточены на повышении благоприятной обстановки в коллективе) и организационные методы мотивации, которые способствуют привлечению работников к решению общефирменных проблем, проявлению инициативы).

Кроме этого, существует еще несколько методов мотивации персонала. К ним относятся:

- организационно-производственные (направлены на создание благоприятных условий для трудовой деятельности работников);
- социально-экономические (нацелены на создание гибкой системы экономического стимулирования);
- административные (базируются на отношениях подчинения);
- правовые (система правил);
- информационно-разъяснительные методы (предназначены для повышения уровня информированности работников).

Важно отметить что, методы мотивации в области стоматологии подобны методам управления персонала в целом, и говорить о чем - то отдельном не целесообразно.

Для реализации услуг оказания первичной, в том числе доврачебной, врачебной и специализированной, медико-санитарной помощи, ООО «Янковая и К» использует комплексный подход, который подразумевает участие в лечении пациента специалистов разного профиля и применение новых технологий. Такая методика дает возможность всесторонней оценки проблемы и поиска наилучшего решения в кратчайшие сроки.

И на основе изученного процесса мотивации работников ООО «Янковая и К», можно сказать, что в данной организации применяются различные методы, охватывающие как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Список использованных источников и литературы

- 1.Ананьев А.П. Менеджмент: учебник / А.П. Ананьев.- М.: Экономист, 2016 - 167 с.
- 2.Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. / И.А. Баткаева. – М.: ИНФА-М, 2011 – 523 с.
- 3.Беленький С.В. Мотивация/ С.В. Беленький // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2016 – №5. – с.52-56.
- 4.Белоногова Е.В. Оценка эффективности процесса мотивации труда: учеб. пособие / Е.В. Белоногова. – М.: Дело, 2012 – 213 с.
- 5.Берг О.А. Мотивация на "ура". // Кадровый вопрос. – 2013 - №8. – с.36-44.
- 6.Булкина Н.В. Диагностика системы стимулирования трудовой деятельности персонала. // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013 - №6. – с.34-38.
- 7.Варданян И.В. Система мотивации персонала и ее совершенствование. // Кадровик.ру. – 2012 - №12. – с.34-42.
- 8.Веницианова А.Г. Нематериальная мотивация сотрудников // Арсенал предпринимателя. – 2012 - №12. – с.12-18.
- 9.Виссема Х. Стратегический менеджмент: учебник / Х. Виссема. – М.: Финпресс, 2014 – 437 с.
- 10.Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: Учеб. / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ФОРУМ: ИНФРА - М, 2012. - 256 с.

11. Гамаюнова О.И. Способы и роль нематериальной мотивации сотрудников. // Мотивация. – 2013 - №3. – с.10-18.
12. Герш М.В. Еще раз о мотивации. // Отдел кадров коммерческой организации. – 2013 - №9. – с.28-36.
13. Долгов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. / А.И. Долгов. – М.: Флинта, 2011 – 278 с.
14. Друкер П. Менеджмент: Учеб. / П. Друкер, Ж. Макьярелло. – М.: Дашков и Ко, 2010 – 704 с.
15. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие. / А.П. Егоршин, 2013 – 377 с.
16. Емельяненко М.Т. Мотивационные аспекты стратегии управления персоналом на микроуровне: Учеб. для вузов. / М.Т. Емельяненко. – М.: Лаборатория книги, 2010 – 117 с.
17. Жданкин Н.А. Мотивация персонала как ключевой показатель эффективности компании. // Мотивация и оплата труда. – 2010 - №4. – с.250-260.
18. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности: Учеб. пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. / В.Г. Жигалов. – М.: 2014 – 397 с.
19. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014 - 448 с.
20. Заславский И.Е. Менеджмент / И.Е. Заславский. - М.: Наука, 2016 - 289 с.
21. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. / Т.И. Захарова. – М.: Дело, 2016 – 236 с.
22. Ильин И.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие. / И.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2012 - 512 с.
23. Киселева Е.Н. Курс экономической теории: Учеб. / Е.Н. Киселева. - Киров: АСА, 2015 - 189 с.
24. Корзенко Н. А. Особенности управления персоналом в малом бизнесе // Вести Челябинского института. Серия 7. Государственное и муниципальное управление. 2013 № 1. – 40с.

- 25.Коротков Э.М. Менеджмент: Учеб. / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013 – 640с.
- 26.Котов С.В. Мотивация «на успех» и мотивация «на избегание неудач» в контексте позитивной психологии. // Молодой ученый. – 2012. - №4. – с.60-62.
- 27.Кулаковская М.В. Управление лояльностью персонала в период нестабильной финансово-экономической ситуации в компании. // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013 - №1. – с.22-28.
- 28.Мамонов Е.К. Мотивируем сотрудников: с чего начать. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013 - №6. – с.14-22.
- 29.Мерманн Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2013 - 184 с.
- 30.Мильнер Б. З. Теория организации: Учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА-М, 2010 – 480 с.
- 31.Мирошник С.В. Мотивация труда: Учеб. пособие. / С.В. Мирошник. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2014 – 252 с.
- 32.Михалкина Е.В. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. // Мотивация и оплата труда, 2013 - №3. – с.190-199.
- 33.Мухаметлатыпов Р. Ф. Мотивация труда банковских работников / Р. Ф. Мухаметлатыпов, А. С. Афонина // Молодой ученый. - 2013 - №5. - с. 355-356.
- 34.Орлова Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) : Библиотека «Российской Газеты» - Москва, 2012 - 176 с.
- 35.Официальный сайт ООО «Янковая и К» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://stomatolog-ast.ru/m/> (Дата обращения: 15.03.2016 г.).
- 36.Петрова Ю. А. 10 критериев оценки персонала./ Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б // Феникс - Москва, 2012 - 160 с.
- 37.Прокопьев В.Н. О мотивациях экономической деятельности в условиях частной собственности. // Проблемы современной экономики. – 2013 - №3 (47). – с.120-124.
- 38.Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности : Академия - Москва, 2012 - 338 с.

39. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект-Пресс, 2012 - 112 с.
40. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: Учеб. пособие. / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2016 – 223 с.
41. Сиван Бриджитт. Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали); Претекст - Москва, 2012 - 733 с.
42. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала. : Учеб.-метод. пособие в таблицах, схемах, тестах, кейсах / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал», 2013 - 176 с.
43. Терещенко О.Н. Основы экономики : Учеб. / О.Н. Терещенко. – М.: Академия, 2012 – 192 с.
44. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : Учеб – практ. Пособие – 2-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2011 - 270с.
45. Тысячникова Н.А. Контроль системы стратегического планирования. // Внутренний контроль в организации. – 2013 - №2. – с.25-30.
46. Тысячникова Н.А. Стратегическое планирование : Концепция, организация, методология : Науч. издание. / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков. – М.: КНОРУС, 2013 – 358 с.
47. Уайтли Филип. Мотивация : Вильямс – М. 2012. - 160 с.
48. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: Учеб. пособие. / С.А. Шапиро – М.: КноРус, 2012 – 251 с.
49. Эммонс Роберт. Психология высших устремлений : Мотивация и духовность личности : Смысл / Эммонс Роберт – М. 2014 - 416 с.
50. Кучеренко В.З. Система регулирования рынка медицинских услуг. / Кучеренко В.З. - М.: Вильямс, 2010 – 600 с.
51. Малахова Н. Г. Менеджмент в здравоохранении. / Н. Г. Малахова. – М.: Феникс, 2010 – 224 с.

Приложения

Приложение 1.

Оценка персоналом методов мотивации, используемых руководством ООО «Янковая и К» (по пятибалльной шкале)

Метод	Оценка, средний балл			
	Обслуживающий персонал		Специалисты	
Создание условий труда	4		4,4	
Вознаграждения:	удовлетворенность	использование	удовлетворенность	использование
Зарплата	стимулом	стимула	стимулом	стимула
Нематериальные выгоды	0,5	4,2	1,5	4,3
Социальные проблемы	1,5	3,0	1,5	3,6
	2	2,4	2,5	2,5
Безопасность:				
риск стать лишним	4,5		4,7	
уважение	4,0		4,1	

Вовлечение в дела:		
участие в решении проблем	1,4	2,6
предприятия	4,3	4,1
отношение в коллективе		
Способность самореализации:		
карьера	2,1	3,5
обучение	2,1	2,0
Интерес к работе:		
самостоятельность	4,2	4,1
ответственность	4,4	4,1

Приложение 2

«Какой тип мотивации наиболее распространен среди работников вашей организации»

Просим Вас ответить на следующие вопросы (нужное подчеркнуть):

1. Пол (м/ж)

2. Возраст (17-25) (26-35) (36-45) (46-55)

3. Стаж работы:

общий: (0-5) (5-10) (10-15) (15-20) (20-25)

в Вашей организации: (1-2) (3-4) (5-6) (7-8) (8-10)

4. Образование (средне-специальное) (высшее (1/2))

5. Направление образования (естеств./ технич./ гуманит./ экономич.)

6. Семейное положение (состою в браке / не состою в браке)

7. Дети (есть / нет)

8. На что Вы ориентируетесь при осуществлении своей профессиональной деятельности:

а) преимущественно на содержание

б) на общественную значимость труда;

в) на оплату труда

г) на статусные ценности

д) призвание

9. Устраивает ли Вас система стимулирования труда (оплаты) в вашей организации

да (в чем _____)

нет (в чем _____)

10. Какие стимулы являются для Вас приоритетными:

а) заработная плата;

б) бонусы (надбавки);

в) внутреннее вознаграждение; (оценка ваших результатов руководством, похвала и т.д.)

г) выделение средств на обучение (переобучение);

д) выделение средств на обучение детей сотрудников;

е) карьерный рост;

з) гибкий график работы.

11. Что, на Ваш взгляд, должно учитываться при определении уровня вознаграждения:

Возраст	17-25	17-25	17-25	17-25	26-35	17-25	26-35	26-35	26-35	46-55	26-35	46-55	17-25	26-35	36-45	17-25	17-25
Общий стаж работы	0-5	0-5	0-5	5-10	5-10	5-10	5-10	5-10	5-10	20-25	5-10	20-25	0-5	0-5	15-20	0-5	0-5
Стаж работы в ИП Казаков С.Ю.	1-2	3-4	1-2	1-2	8-10	1-2	1-2	1-2	5-6	5-6	1-2	1-2	1-2	3-4	1-2	1-2	1-2
Образование	Выс	Выс	С-с	С-с	Нет	Выс	Выс	Выс.	Выс	С-с	Выс	Выс	С-с	Выс	С-с	С-с	Выс
Направление образования	Ест	Эко	Тех	Эко	Эко	Эко	Эко	Гум	Тех	Тех	Эко	___	Эко	Гум	Тех	Тех	Тех
Семейное положение	X	O	O	X	O	X	X	X	X	X	X	O	O	X	X	O	O
Дети	X	O	O	O	X	O	X	X	X	X	X	X	O	X	O	O	O
Удовлетворенность стимулированием труда	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	ДА	Нет	Да								
Приоритетные стимулы	Е	АЕ	А	БЕ	А	АБ	АБЕ	А	В	А	ВЕ	АЕ	АВЕ	Б	А	Г	А
Что должно учитываться при определении уровня вознаграждения	А	А	А	А	А	Б	А	Б	А	А	А	Г	А	А	Г	А	А

Карьерный рост	Да	Нет	Да														
Удовлетворенность результатами работы	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А
Самооценка сотрудника	В	А	А	В	А	В	В	А	А	В	А	А	В	В	А	В	А
На что ориентируется сотрудник при осущ. проф. Деятельности	А	Г	Д	А	В	Г	Г	В	В	В	В	А	В	Д	В	Д	В
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

Приложение 3.

Результаты исследования

Нужды в порядке важности

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Безопасность	-0,33	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
Социальный	0,64	-0,36	0,64	1,64	1,64	0,64	-0,36	0,64	1,64	1,64	0,64
Уважение	-0,6133	0,3867	1,72	1,0533	-0,28	1,72	0,3867	1,72	1,0533	-0,28	1,72
Автономия	0,58	-0,92	-1,17	0,08	-1,17	0,08	-0,92	-1,17	0,08	-1,17	0,08

Самореализация	-0,6833	-0,35	-0,6833	0,65	-0,6833	-0,35	-0,35	-0,6833	0,65	-0,6833	-0,35
удовлетворенность											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Безопасность	1,57	0,57	1,57	0,57	0,57	0,57	0,57	1,57	0,57	0,57	0,57
Социальный	-0,33	-0,33	0,17	0,17	0,67	-0,33	-0,33	0,17	0,17	0,67	-0,33
Уважение	0,39	0,39	-0,9433	-0,2767	1,0567	-0,2767	0,39	-0,9433	-0,2767	1,0567	-0,2767
Автономия	-0,03	0,22	-0,53	0,22	0,22	-0,28	0,22	-0,53	0,22	0,22	-0,28
Самореализация	0,95	0,2833	-0,05	-0,3833	1,2833	-0,05	0,2833	-0,05	-0,3833	1,2833	-0,05

НУЖДЫ

нужды в порядке важности начинаются с самого высокого результата и заканчиваются самым низким

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

чем меньше итоговый результат неудовлетворенности, тем в большей мере удовлетворены потребности.

отрицательный результат следует принимать за ноль, ноль обозначает отсутствие неудовлетворенности.