

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Формирование эффективной системы управления является одной из ключевых задач современной компании, реализация этой задачи тесно связана с вопросами управления персоналом. Сегодня складывается непростая ситуация, которую можно охарактеризовать как «кадровый голод». Во многих отраслях существует острая нехватка высококвалифицированных работников. Данная проблема осложняется с каждым годом ухудшающейся демографической ситуацией, проблемами образования. Поэтому качественно выстроенная система мотивации является важным элементом системы управления персоналом, особенно для быстрорастущих и динамично развивающихся компаний.

Решающим фактором результативности деятельности компании и их сотрудников является мотивация труда.

Мотивация – это процесс стимулирования отдельного работника или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, а также к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Для современных работодателей очень важно понимать основные мотивы, заставляющие работать их персонал эффективно, качественно и с полной отдачей для достижения целей фирмы. При этом, это касается не только мотивации обычных сотрудников, но и мотивации управленческого персонала в компании.

Денежная мотивация не может считаться идеальной, кроме денег работники ожидают от работодателя применения и других инструментов мотивации и стимулирования. Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда.

С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы.

Выше изложенное, позволяет утверждать, что актуальность представленной темы несомненна, так как мотивация является решающим причинным фактором результативности деятельности людей в организации.

Цель курсовой работы – проанализировать систему мотивации персоналом в ООО «Лабиринт».

Задачи:

1. изучить теоретические основы мотивации персонала на предприятии;
2. провести анализ финансового состояния исследуемого предприятия ООО «Лабиринт»;
3. провести оценку системы мотивации в ООО «Лабиринт»;
4. разработать направления совершенствования мотивации в ООО «Лабиринт»;
5. определить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Лабиринт».

Предмет исследования – система мотивации сотрудников в ООО «Лабиринт».

При написании выпускной квалификационной работы за основу были взяты труды выдающихся представителей управленческой науки, чей труд является неоспоримый авторитет в исследовании проблем мотивации труда (Белякова А.П., Богатырев М.Р., Ветлужских Е., Галимова А.Ш., Гербер В.Х., Губарев Р.В., Кибанов А. Я., Кириллова О.Г., Маслова В.М., Осадчий И.С., Осин Е.Н., Ребров А.В., Саркитов А.А., Селиванова М.В., Травин В.В., Чинаева Т.И., Шарова Е.Б.).

Методы исследования: книжное исследование, обобщение, анализ.

Практическая значимость курсовой работы заключается в том, что результаты исследования могут быть рекомендованы к применению ООО «Лабиринт», что позволит повысить эффективность деятельности компании в целом.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении обуславливается актуальность темы, формируется цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе сущность и значение мотивации персонала на предприятии. Проанализированы существующие проблемы мотивации персонала. Изучен зарубежный опыт мотивации персонала.

Во второй главе предоставлена организационная характеристика ООО «Лабиринт», рассмотрена применяемая структура управления и должностные обязанности всех ее участников. Проведен анализ финансового состояния предприятия, включая определение финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности компании. Проведена оценка системы мотивации персонала, применяемая на предприятии.

В третьей главе сформулированы основные проблемы в управлении мотивацией персонала в ООО «Лабиринт», предложены рекомендации по их устранению. Определена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении сформулированы выводы.

# **1. Теоретические основы мотивации персонала в организации**

## **1.1. Сущность и значение мотивации персонала**

Термин «мотивация» появился в 1813 г. в работе А. Шопегауэра «О четвероюм корне закона достаточного основания», как «причинность, видимая изнутри». Трудовая мотивация привлекала интерес еще до выхода в свет самого термина, с этапа происхождения организаций и необходимости подчинять действия занимающихся в ней людей ее целям и задачам. Однако, только с начала XX в. стали предприниматься серьезные пробы поиска действительных способов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения. По утверждению Ли Якокки, «когда идёт речь про то, чтобы компания двигалась вперед, вся сущность – в мотивации людей» [5, с. 35].

Рассмотрим два определения мотивации.

Мотивация рассматривается как совокупность факторов и мотивов. В этом подходе можно использовать определение С.Н. Иваничева, что «совокупность внутренних и внешних движущих сил задают границы и формы какой-либо деятельности, ориентированную на достижение определенных целей» [12, с. 15].

Понятие «мотивация» можно рассмотреть, как динамичный процесс образования, как объясняли М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, «мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия» [2, с. 20].

Данные определения дополняют друг друга и являются отражением двух сторон мотивации. Отталкиваясь от этого мотивацию можно определить, как процесс побуждения к деятельности, направленного на формирования мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних условий.

Мотивация оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к труду, общественного воздействия, поощрительных мер. С помощью мотивации повышается результативность системы управления организации.

Мотивация персонала осуществляется разными способами: личным примером, системами поощрений, наказаний работников и т.д. Тот или иной фактор мотивации может применяться к работнику на каждом периоде его трудовой деятельности. Различаются так же воздействия мотиваторов на разные категории персонала, так на одних людей лучше действуют одни способы мотивации, на других – другие. «Так грамотно применяемый способ мотивации оказывает воздействие на развитие у работника таких качеств их трудовой деятельности, как качество работы, усердие, исполнительность, старание и т.д.» [11, с. 19].

Суть мотивации заключается в том, что, в случае если персонал предприятия выполняет свою работу в соответствии с делегированными ему обязанностями, соотносясь с принятыми управленческими решениями.

Изменить отношение людей к труду в законодательном порядке невозможно, т. к. это длительный эволюционный процесс.

Любой управляющий всегда понимает, что каждого работника необходимо побуждать работать, но при этом зачастую считают, что для этого достаточно только материального вознаграждения. «В некоторых случаях такая политика бывает эффективной. Несмотря на то, что по существу она не верна» [22, с. 11].

На данный момент люди стали более образованными и обеспеченными, чем в прошлом, именно поэтому мотивы их трудовой деятельности наиболее сложные для воздействия. «Единой схемы механизма успешной мотивации сотрудника к труду не существует, т. к. любой работник индивидуален и любой мотиватор

связан с определенной ситуацией» [17, с. 125].

В управлении персоналом мотивация рассматривается, как рычаг воздействия на успешную работу сотрудника (внутренняя мотивация), и формирования стимулов (внешняя мотивация) с целью их побуждения к результативному выполнению всех задач. «Целью мотивации считается формирование условий, побуждающих сотрудника к осуществлению действий, нацеленных на достижение цели» [4, с. 39].

Невозможно мотивировать человека насильственным способом. Вся система мотивации – это специальные мероприятия, нацеленные к потребностям людей, работающих в компании.

«Концепция мотивации персонала в компании – это комплекс мероприятий, тренингов, стимулирующих персонал не только к работе, но и к активному желанию работать непосредственно в этой компании, к получению значительных результатов в своей работе» [18, с. 12].

Понимание о мотивации сотрудников потерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и верным мотиватором является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, создал свою систему организацию труда работников, которая доказывает связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо выявили существенное влияние на эффективность труда других факторов – психологических. В настоящее время уже появились разные психологические теории мотивации, которые с разных сторон рассматривают определяющие факторы мотивационного процесса. «В следствие так называемая система «кнута и пряника» сменилась выработкой наиболее сложных систем стимулирования мотивации сотрудников к труду, основываясь на результатах теоретического изучения» [9, с. 16].

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, изучая причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

## **1.2. Проблемы мотивации персонала**

Если определить применяемые для мотивации понятия: потребности, мотивы, цели, то можно представить единую характеристику данного процесса.

Потребности – состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. «Потребности считаются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий» [14, с. 96].

«Мотивы – внутренние побуждения человека к действию, нацеленные на результат» [24, с. 80].

Цели – желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремиться человек.

Схема мотивационного процесса представлена на рисунке 1 [21, с. 253].

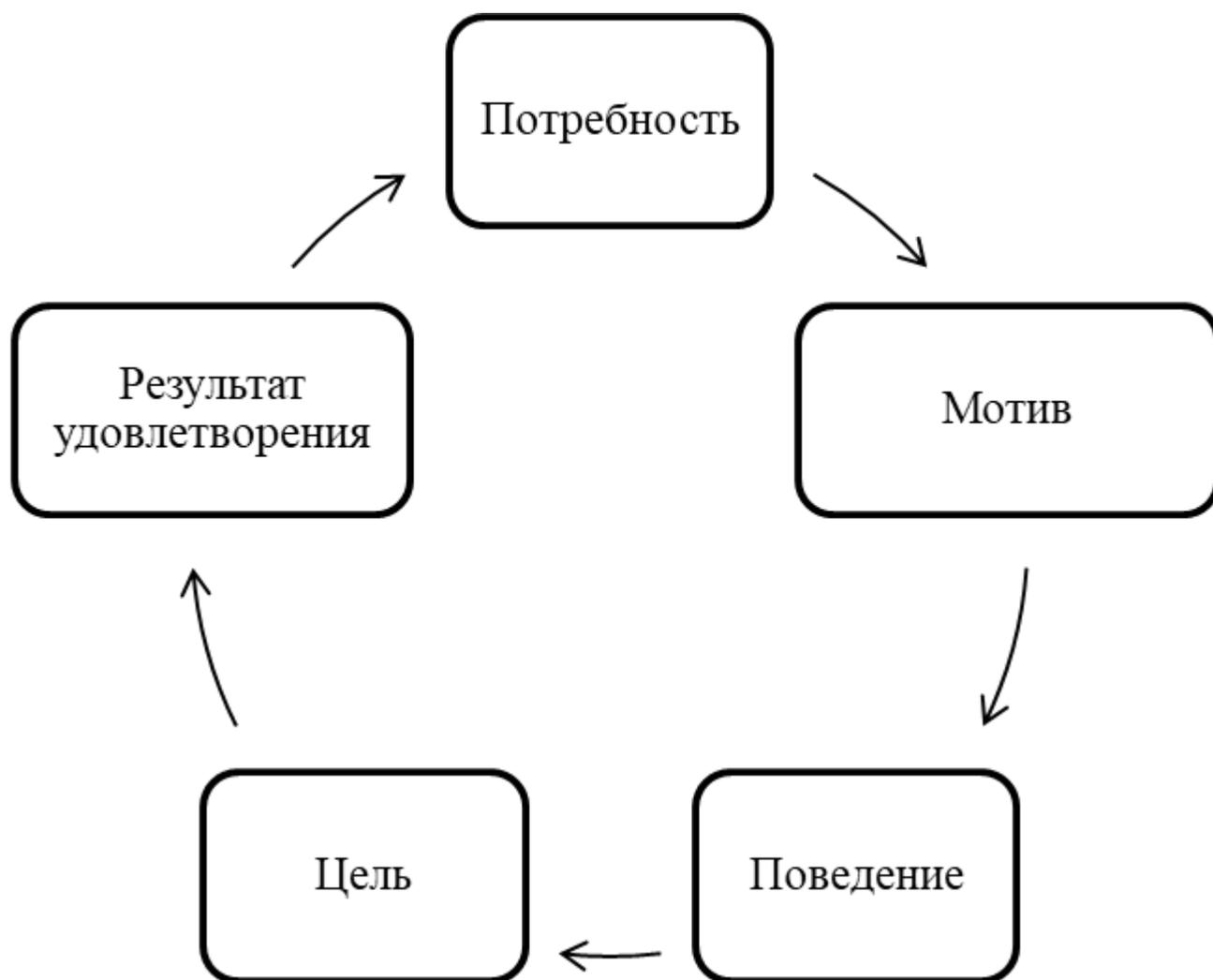


Рис. 1. Схема мотивационного процесса

Данная схема является относительной и дает лишь общее понимание о взаимосвязях потребностей и мотивов. В действительности мотивационный процесс значительно сложнее, т. к. мотивы человека подвергаются частым изменениям и могут формироваться под воздействием внешних и внутренних факторов образования, способностей, общественного мнения, социального положения и т.п. По этой причине затруднительно прогнозировать действия работников коллектива в ответ на различные системы мотивации.

Для каждого работника мотивация реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия человека должны иметь для него положительные или отрицательные последствия для достижения результата.

На данный момент концепция стимулирования персонала считается одной из сложных. Многие компании сталкиваются с проблемами введения рабочей системы мотивации.

Проблемы заключаются в том, что:

- руководитель больше ругает работника за ошибки, чем хвалит за успехи;
- руководитель не учитывает желания сотрудников. «То есть руководитель принимает какую-либо мотивацию, не получив от работника обратной связи» [8, с. 70];
- руководитель не учитывает интересы своих сотрудников. Желая поощрить сотрудников, руководитель обычно пользуется либо привычными способами мотивации, либо то, что «лежит под рукой», не задумываясь, будет ли данная похвала иметь мотивационный эффект. «Причиной является отсутствие обратной связи» [3, с. 27];
- большой временной интервал, между получением результата и похвалы. Данная проблема вызывает критику в сторону руководства;
- «отсутствия у работников информации о факторах мотивации. Работник всегда должен знать, что он получит за хороший результат в работе» [20, с. 63].

Проблемы в организации, связанные с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров;
- конфликтность;
- низкий уровень дисциплины;
- отсутствие условий для самореализации;
- недостаточное оснащение рабочих мест;

- слабая связь результатов работы исполнителя и поощрения;
- низкий профессиональный уровень работников;
- нежелание повышать свою квалификацию;
- низкое воздействие руководителя на коллектив.

«Проблемы мотивации персонала, свойственные непосредственно для России:

- правовые – сотрудник компании не защищен от тоталитарных методов воздействия на его психику (работодатель злоупотребляет своей властью) ;
- экономические – низкая заработная плата, обеспечение взаимосвязи результата и оплаты труда;
- социально-психологические – данная проблема во многом связана с менталитетом в стране;
- управленческие – административный стиль управления;
- нравственные – в основном связано с воровством на производстве» [15, с. 40].

Для того чтобы в организации была эффективная система мотивации, необходимо изучить теоретические основы мотивации, применяемых в настоящее время.

### **1.3. Зарубежный опыт мотивации персонала**

Ни для кого не секрет что каждый предприниматель, зачастую берет информацию и успех стран Запада, и в дальнейшем пробует ту или иную модель установить в России, внедряет их к себе в фирму. «Многие задаются вопросом: как происходит мотивация сотрудников в других странах, т.к. их опыт сильно отличается от наших методов» [6, с. 36].

В мировой практике менеджмента сформировались три сильнейшие школы: Американская школа, Японская школа, Европейская школа.

На примере Германии рассмотрим Европейскую школу. «В данной стране вопросами управления персонала занимаются специальная служба. В компетенцию службы может входить так же бухгалтерией и вопросы оплаты труда» [1, с. 51].

Европейская модель содержит в себе особенности оплаты труда. Затраты на персонал подразделяют на заработную плату, социальные блага и повышение квалификации. В договоре каждого работника существует пункт о неразглашении данных о зарплате другим сотрудникам компании. Практикуется конфиденциальная оценка и аттестация сотрудников. При этом работник должен

быть согласен с оценкой своего труда, в случае не соглашения он должен обратиться к вышестоящему руководству.

«Для обмена опытом в европейских странах формируются ассоциации работников служб по управлению персоналом, в Германии они пользуются популярностью и насчитывает более 5 тыс. человек» [7, с. 90].

В крупных организациях практикуется ротация сотрудников по разным должностям, но с сохранением заработной платы.

Общей особенностью европейской модели является то, что каждое подразделение проводит собственную политику в области человеческих ресурсов, не смотря на то что на уровне всего холдинга даются лишь общие рекомендации.

Японская и американская модель управления имеют некоторое сходство, зачастую можно заметить смешение этих школ. «Сходство может выражаться в подготовке сотрудников и в принципе движения кадров» [13, с. 120].

Различия этих двух моделей управления состоят в том, какими принципами менеджеры Америки и Японии руководствуются при мотивации персонала. В Японии больше делают акцент на повышение квалификации, объединение целей работника с поставленными целями фирмы, подготовку сотрудников, признательность сотрудника компании (за стабильность и гарантии в работе, за хорошие условия жизни и труда). В Американской модели наоборот, фирмы делают акцент на денежное вознаграждение, страх потерять работу, конкуренцию, сокращение и другие способы. То есть в Америке реализуется процесс мотивации персоналом через внешнее влияние, а в Японии наоборот характеризуется внутренними качествами сотрудника. Мотивация в США направлена на использование внешних ресурсов, таких как деньги, льготы и т.д., «в Японской школе мотивации наоборот, используются внутренние ресурсы, индивидуальных потребностей, целей, самосовершенствования в работе» [16, с. 27].

В отличие от Американского и Европейского метода мотивации персонала, Японский метод более прогрессивный, в случае если бы японцы не были бы поставлены в столь жесткие условия существования, как нехватка пространства и природных ресурсов, их рычаги и механизмы не были бы столь безграничными и не сформировались бы именно в таком виде.

«Некоторые из американских компаний все-таки обратили внимание на работу коллег с Востока и заимствовали несколько методов мотивации (уважение к

личности, гарантия на пожизненную занятость, единый статус работников)» [10, с. 201].

На примере компании IBM уважение к личности подразумевается, как формирование способностей каждого сотрудника, предоставление развития карьерного и творческого роста, развитие и внедрение новых идей. «При этом уровень мотивации повышается, за счет того, что уважение к личности является залогом стабильности работников в компании, а значит их стремление к качеству своей работы» [19, с. 49].

«Заработная плата сотрудника компании складывается из:

- уровень предыдущей зарплаты;
- результат собеседования и прохождения аттестации;
- его уровень на должности» [23, с. 303].

В основном мотивация персонала в компании направлена на стимулирование «изнутри», создание увлеченности человека в процесс. Кроме того, здесь не считается главным материальное вознаграждение, оно является косвенным стимулом к работе.

Классический пример американской школы мотивации персонала является компания «Макдоналдс». Компания применяет следующие принципы управления: у каждого подчиненного один начальник; четкие должностные инструкции; система контроля качества продукции; почасовая система оплаты труда; наказания за опоздания, выговоры; возможность карьерного роста; ответственность руководителя за подчиненных; командообразование, тимбилдинг.

Выводы по первой главе.

Мотив - это внутренняя причина, которая двигает работником, а стимул - это внешне воздействие, и они могут не совпадать, а в отдельных случаях даже различаться. Стоит заметить, что на практике зачастую неудовлетворенные мотивы приводят к снижению результатов работы, даже если руководитель будет стимулировать трудовой коллектив.

Сам процесс мотивации — это своего рода побуждение человека к определенной деятельности с целью достичь нужного результата. Для руководителя мотивационный процесс важен и сложен, ведь нужно воспринимать внутренние потребности работника и всего коллектива, и побуждать их к трудовой

деятельности, направленной на достижение определенных целей.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в его управлении. Важным фактором является неочевидность мотивов деятельности человека. Поэтому требуются тщательные наблюдения и исследования, чтобы с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека. Следующий фактор, делающий этот процесс достаточно сложным, - изменчивость мотивов деятельности человека даже в короткие промежутки времени. Мотивы складываются под воздействием эмоций человека, его темперамента. Номенклатура потребностей человека достаточно объемна и многопланова. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека, и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия. Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых факторов на различных людей, т.е. индивидуальность мотивов деятельности человека.

## **2. Анализ системы мотивации в ООО «Лабиринт»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

ООО «Лабиринт» является розничным предприятием, которое представляет ассортимент качественной продукции для всех видов творчества и разнообразных видов ручных ремесел.

Общество с ограниченной ответственностью «Лабиринт» создано в соответствии с федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 29.10.2015 г. «Общество является юридическим лицом, коммерческой организацией, и основная цель его деятельности – получение прибыли» [15, с. 160].

ООО «Лабиринт» действует на основании действующего законодательства и Устава общества. Имеет права юридического лица и отвечает по обязательствам с момента его государственной регистрации.

Основной вид деятельности – это розничная торговля непродовольственными товарами, специализируется на продаже товаров для творчества. Основная цель, как было сказано выше, - извлечение прибыли. Цель, из нее вытекающая, - удовлетворение запросов покупателей.

Товары и услуги, которые реализует магазин:

- наборы для творчества и поделок;
- галантерейные изделия;
- Зигры и игрушки.

Компания имеет линейно-функциональную структуру управления, которая представлена на рисунке 2. Рисунок составлен на основании внутренней информации компании.

Директор магазина ООО «Лабиринт» исполняет обязанности руководителя, выставляет задачи персоналу, решает все вопросы, которые касаются организации, осуществляет систематический контроль над их распоряжением.

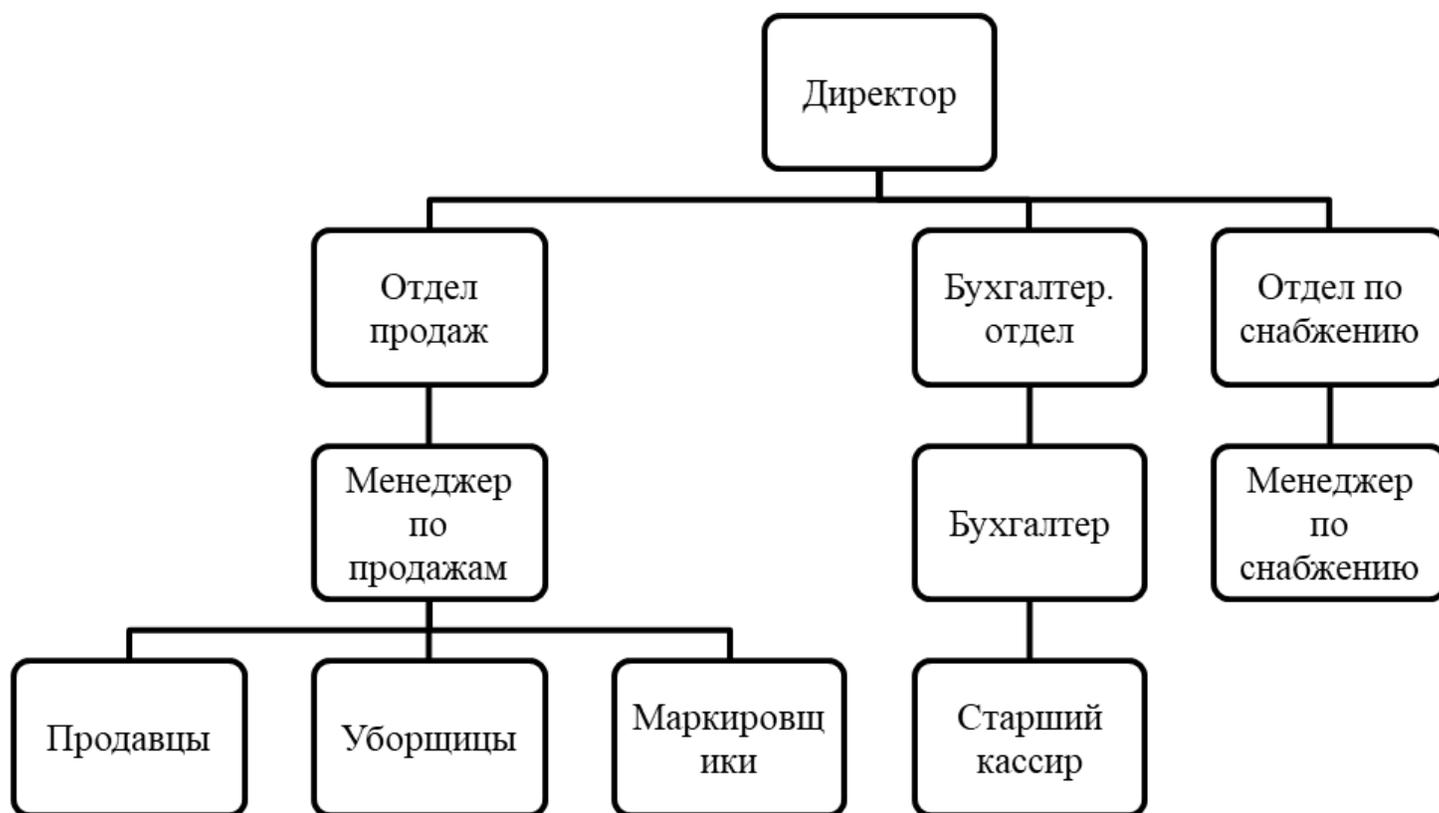


Рис. 2. Организационная структура управления

В задачи бухгалтера входит:

- обеспечение совместно с другими службами компании розничной торговли материальной ответственности за продукцию;
- проверка правильности оформления документов, их соответствия законодательству, целесообразности товарных операций; контроль за своевременностью и правильным отражением товарных операций в учете;
- проверка полноты и своевременное оприходование товаров, правильности и своевременности списания реализованных и отпущенных товаров;
- обеспечение контроля за соблюдением нормативов товарных запасов, выявление неходовых, залежалых и недоброкачественных товаров;
- установление контроля за правильным проведением инвентаризации имущества, своевременное и верное выявление ее результатов;
- «обеспечение контроля за правильной организацией и формированием цен» [23, с. 131];
- соблюдение условий франкировки; своевременное и правильное определение валового дохода компании.

Менеджер по продажам выполняет следующие обязанности согласно должностной инструкции:

- организует продвижение продукции в розничной сети;
- руководит деятельностью продавцов, оказывает;
- разрабатывает планы продаж для продавцов, контролирует выполнение поставленных перед продавцами планов;
- систематически собирает информацию о деятельности конкурентов.

Продавец несет следующие обязанности:

- оказывает услуги по реализации товара;
- несет полную материальную ответственность за сохранность доверенных ему товарно-материальных ценностей и финансовых средств;
- занимается приемкой товара;
- несет ответственность за правильную работу с кассовым аппаратом по обслуживанию покупателей и несет ответственность за нарушение закона Российской Федерации «О применении контрольно-кассовых машин при осуществлении денежных расчетов с населением»;
- несет ответственность за отсутствие ценников, за завышение цен на продаваемую продукцию согласно закону Российской Федерации;
- осуществляет контроль за наличием ассортиментного минимума в магазине;
- соблюдает санитарное состояние рабочего места;

- своевременно извещает заведующую секции об отсутствии того или иного товара в отделе.

«Линейно-функциональная структура управления обеспечивает слаженную работу всех отделов в компании» [24, с. 78] и является оптимальной организационной структурой для ООО «Лабиринт».

## 2.2. Анализ финансового состояния на предприятии

Динамика основных технико-экономических показателей представлена в таблице 1. В таблице представлены показатели финансовых результатов деятельности компании и показатели эффективности деятельности, рассчитанные на основе первых.

Таблица 1

Динамика основных технико-экономических показателей

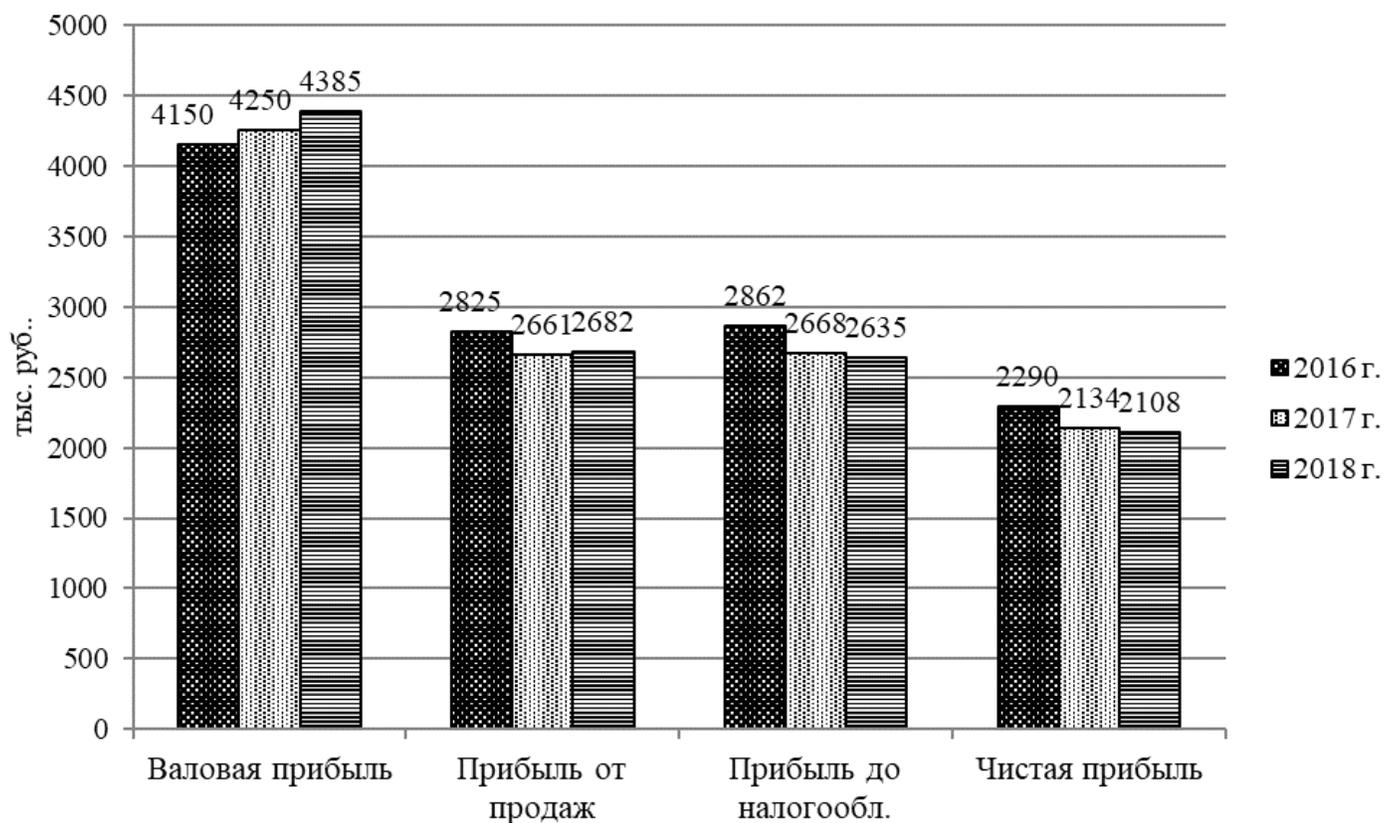
Показатель	Сумма			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Показатели финансовых результатов компании							
Выручка, тыс. руб.	6 543	6 570	6 599	27	29	100,41	100,44
Себестоимость, тыс. руб.	2 393	2 320	2 214	-73	-106	96,95	95,43
Валовая прибыль, тыс. руб.	4 150	4 250	4 385	100	135	102,41	103,18

Показатель	Сумма			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2016г.	2017г.	2018г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
	Издержки обращения, тыс. руб.	1 325	1 589	1 703	264	114	119,92
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2 825	2 661	2 682	-164	21	94,19	100,79
Прочие доходы, тыс. руб.	290	267	240	-23	-27	92,07	89,89
Показатели эффективности деятельности компании							
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб./руб.	0,37	0,35	0,34	-0,01	-0,02	96,55	95,01
Производительн. труда, тыс. руб./чел.	436,20	438,00	412,44	1,80	-25,56	100,41	94,16
Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб.	2 865,00	2 970,00	3 140,00	105,00	170,00	103,66	105,72
Коэффициент оборачиваемости, руб./руб.	2,28	2,21	2,10	-0,07	-0,11	96,86	95,00

Показатель	Сумма			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2016г.	2017г.	2018г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
	Рентабельность продаж, %	43,18	40,50	40,64	-2,67	0,14	93,81

Издержки обращения быстрыми темпами растут и за три года увеличились на 378 тыс. руб. Вместе с тем растут и прочие расходы, темп прироста в 2017 году составил 1,96 %, а в 2018 году – 10,38 %. «Прочие доходы, напротив, сокращаются, с 2016 по 2018 года снижение составило 50 тыс. руб» [12, с. 92].

Вследствие этого прибыль до налогообложения снизилась на 227 тыс. руб. и в 2018 году составила 2 635 тыс. руб. Чистая прибыль приняла значение в отчетном периоде – 2 108 тыс. руб., что на 182 тыс. руб. меньше значения 2016 года (рис. 3).



### Рис. 3. Динамика прибыли

Показатели эффективности деятельности предприятия демонстрируют сокращение производительности труда, в 2018 году она упала на 25,56 тыс. руб./чел. Среднегодовой остаток оборотных средств за три года вырос с 2 865 тыс. руб. до 3 140 тыс. руб. Темпы роста среднегодового остатка оборотных средств превышают темпы роста выручки, в результате этого коэффициент оборачиваемости сократился с 2,28 до 2,10.

Проанализируем финансовую устойчивость ООО «Лабиринт» посредством коэффициентного метода (таблица 2).

«Коэффициент независимости отражает удельный вес активов предприятия в процентном выражении, который покрывается за счет собственного средств» [20, с. 44]. В нашей компании с каждым годом все больший процент активов покрывается собственным капиталом. За три года значение данного показателя выросло с 22,94 % до 33,75 %.

#### Таблица 2

##### Оценка финансовой устойчивости

Показатели	Год, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Финансовая устойчивость			
К независимости	22,94	27,35	33,75
К концентрации заемного капитала	77,06	72,65	66,25
К финансирования	29,77	37,65	50,94
К задолженности	335,87	265,62	196,32

К финансовой устойчивости	44,29	49,02	53,24
К инвестирования	259,52	302,72	405,98
К мобильности	15,47	20,14	27,74
К маневренности	61,47	66,97	75,37

«Коэффициент финансирования отражает способность компании получить поддержку в дополнительном финансировании» [17, с. 96]. В ООО «Лабиринт» данный коэффициент увеличивается из года в год, но не дотягивает до оптимального значения 1 (рисунок 4).

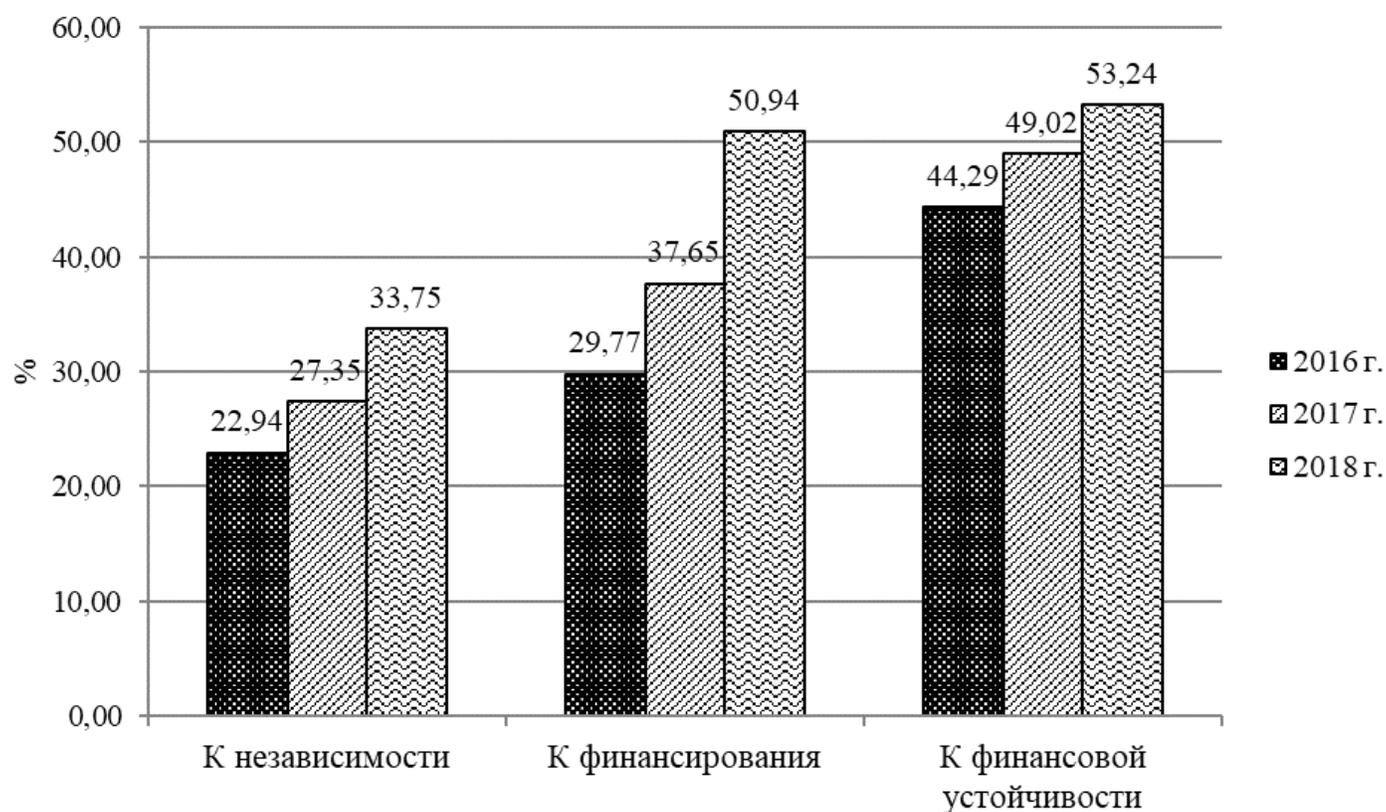


Рис. 4. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости

В 2018 году только половина активов компании была профинансирована за счет устойчивых источников, о чем свидетельствует коэффициент финансовой устойчивости. В то время как для оптимального уровня необходимо значение

данного показателя не менее 80 %. Но наблюдается положительная динамика, ведь в 2016 году коэффициент финансовой устойчивости составлял 44,29 %.

Коэффициент инвестирования, однако превышает нормативное значение более чем в 4 раза. «Это связано с тем, что активы компании сформированы преимущественно за счет оборотных средств, внеоборотные активы меньше стоимости собственного капитала» [18, с. 56].

Далее перейдем к анализу платежеспособности компании ООО «Лабиринт» (таблица 3).

Таблица 3

#### Оценка платежеспособности

Показатели	Год, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Платежеспособность			
К абсолютной ликвидности	16,80	15,61	33,61
К промежуточной ликвидности	37,07	36,59	52,98
К текущей ликвидности	163,65	178,42	196,11

Коэффициент абсолютной ликвидности в ООО «Лабиринт» в 2016 году не дотягивал до нижнего уровня нормативного значения – 20 %. Несмотря на снижение в 2017 году, компания смогла в 2018 году не просто увеличить свою абсолютную ликвидность, но и добиться значения в пределах норматива 20-50 %, установленных для компаний Российской Федерации.

Коэффициент промежуточной ликвидности, наоборот, и в 2018 году не достиг нормативного значения 70-100 %. Однако отмечается рост с 2016 по 2018 года с 37,07 % до 52,98 %.

Коэффициент текущей ликвидности отвечает установленным нормативам 150-200 % на протяжении трех лет. Это означает, что оборотные активы компании на конец 2018 года почти в 2 раза превышают объемы краткосрочных заемных средств. «И в случае, если все кредиторы попросят оплатить им задолженность, компания ООО «Лабиринт» сможет это осуществить при помощи оборотных средств» [1, с. 30].

Таким образом, можно отметить, что компания ООО «Лабиринт» в целом ведет эффективную деятельность. Недостаток собственного капитала покрывается заемными средствами, при этом уровень ликвидности и платежеспособности исследуемого магазина находятся на оптимальном уровне.

## **2.3. Оценка системы мотивации**

В компании ООО «Лабиринт» действует общее положение о вознаграждении сотрудников. Цель мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании.

«Материальная мотивация труда сотрудников ООО «Лабиринт» базируется на оплате труда и премиях. Начисление заработной платы и премирование работников ООО «Лабиринт» осуществляется на основании «Положения об оплате труда работников ООО «Лабиринт», которое также разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ» [2, с. 105].

Система премирования в ООО «Лабиринт» существует для повышения материальной заинтересованности работников в улучшении результативности и эффективности своей деятельности. При этом данная система распространяется абсолютно на всех сотрудников компании за исключением директора.

Так, в ООО «Лабиринт» расчет премиальной части заработной платы управленческого труда производится на основе субъективных представлений генерального директора, что существенно ослабляет личную заинтересованность в достижении положительных результатов, порождает «уравнение» в коллективе, нарушает стабильность действий.

Данная ситуация обусловлена отсутствием объективных критериев премирования, понятным как руководителям, так и их подчиненным. Т.е. в компании страдает не только стимулирующая функция, но и регулирующая.

Премии сотрудников не связаны с результатами их деятельности, что является крайне негативным моментом и не способствует мотивации и стимулированию управленческого труда. Выплата премий осуществляется ежемесячно за фактически отработанное время одновременно с выплатой заработной платы.

«Размер премии устанавливается в процентном выражении согласно штатному расписанию. Так, для руководителей и менеджеров среднего звена размер премии составляет 15% от должностного оклада, для остальных работников – 10%» [4, с. 80].

Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, а по показателям, по которым такая отчетность не предусмотрена, — данные оперативного учета, утверждаемые соответствующим должностным лицом.

Неотъемлемой задачей кадровой работы компании является определение издержек на приобретение квалифицированной рабочей силы. Общие расходы на рабочую силу у работодателей складываются из прямых и косвенных затрат.

Прямые затраты обычно связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ. Косвенные затраты обусловлены необходимостью возмещения дополнительных расходов.

Затраты на развитие персонала в ООО «Лабиринт» представлены в таблице 4.

Динамика затрат свидетельствует о сокращении затрат на развитие персонала в 2018 году на 130,5 тыс. руб. Данное обстоятельство обусловлено тем, что в 2016-2017 гг. проводился ряд мероприятий по развитию и обучению персонала в связи с поставкой новых видов продукции.

Таблица 4

Динамика затрат на развитие персонала

<b>Показатель</b>	<b>Сумма</b>	<b>Абсолютное отклонение, тыс. руб.</b>	<b>Темп роста, %</b>
-------------------	--------------	---	----------------------

<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>
Расходы на спец. одежду, тыс. руб.	94,2	95,3	99,2	1,1	3,9	101,17 104,09
Расходы по технике безопасности, тыс. руб.	100,7	102,2	109,3	1,5	7,1	101,49 106,95
Расходы на оценку и обучение персонала, тыс. руб.	145,0	235,4	104,9	90,4	-130,5	162,34 44,56
Расходы на корпоративные мероприятия, тыс. руб.	139,9	144,8	156,3	4,9	11,5	103,50 107,94
Прочие расходы, тыс. руб.	165,3	169,8	172,8	4,5	3	102,72 101,77

Наибольший процент мероприятий по развитию персонала приходится на оценку и обучение персонала. Это, с одной стороны говорит о том, что компания заинтересована в развитии персонала и проводит соответствующие мероприятия по повышению квалификации и опыта сотрудников, с другой – то, что в компании наблюдается приток новых сотрудников.

«Выделим основные формы нематериального поощрения:

- почетная грамота;
- бесплатное обучение и повышение квалификации;
- внеплановый отгул;
- благодарность, проявляемая в различных формах» [13, с. 32].

Для выявления текущего положения в сформированной в ООО «Лабиринт» системы мотивации труда и степени удовлетворенности ей у управленческого персонала в компании был проведен опрос.

Целью данного опроса является выявление уровня удовлетворенности управленческого персонала существующей системой мотивации проводимой в компании.

«Для этого была подготовлена анкета, состоящая из двух частей:

- удовлетворенность персонала выполняемой работой;
- удовлетворенность персонала системой мотивации» [14, с. 66].

В опросе приняло 12 человек. Анонимность участвующих была гарантирована. Ответы сотрудников по поводу оценки удовлетворенности персонала работой и компанией в целом представлены в таблице 5.

Таблица 5

Анализ удовлетворенности персонала выполняемой работой

Результаты анкетирования

Работу считают интересной	7 человек
Готовы сменить место работы	0 человек
Считают, что могут работать с большей эффективностью	5 человек
Всего принято в опросе, чел.	12 человек

Из таблицы видно, что 7 сотрудников, участвовавших в опросе, считают работу в компании интересной, а остальные 5 респондентов считают, то могут работать с большей эффективностью. При этом, примечательно, что ни один человек не желает изменить место работы.

Для совершенствования системы нематериальной мотивации необходимо выявить, какие мероприятия уже не являются мотивирующими, а в каких существует потребность. Представим данные проведенного опроса в таблице 6.

Таблица 6

## Анализ удовлетворенности персонала системой мотивации

Составные элементы мотивации	Удовлетворенность составными элементами
Почетная грамота	8 %
Бесплатное обучение и повышение квалификации	49 %
Внеплановый отгул	34 %
Благодарность, проявляемая в различных формах	9 %

Из таблицы видно, что так или иначе каждый элемент нематериальной мотивации представляет интерес для опрашиваемых сотрудников. Следовательно, в системе нематериальной мотивации труда как таковых существенных проблем нет.

Единственным недостатком системы нематериальной мотивации персонала ООО «Лабиринт» является:

- стандартность;
- разрозненность.

Таким образом, диагностика существующей системы нематериальной мотивации позволяет утверждать, что система нематериальной мотивации труда персонала в организации является достаточно развитой, и в целом, эффективной.

«При этом, необходимо отметить, что система мотивации труда только тогда эффективна, когда элементы материальной и нематериальной мотивации труда работают в комплексе» [21, с. 157].

Комплексная система мотивации труда будет способствовать повышению организационной лояльности, стремлению развивать общее дело, ответственности и, следовательно, желанию работать с большей отдачей.

Для выявления необходимости в совершенствовании материальной мотивации в компании было проведено социологическое исследование в форме анкетирования. Результаты проведенного исследования можно представить следующим образом.

При ответе на вопрос, устраивает ли работников ООО «Лабиринт» уровень заработной платы 59% опрошенных ответили «нет». Распределение ответов сотрудников представлено на рисунке 5.

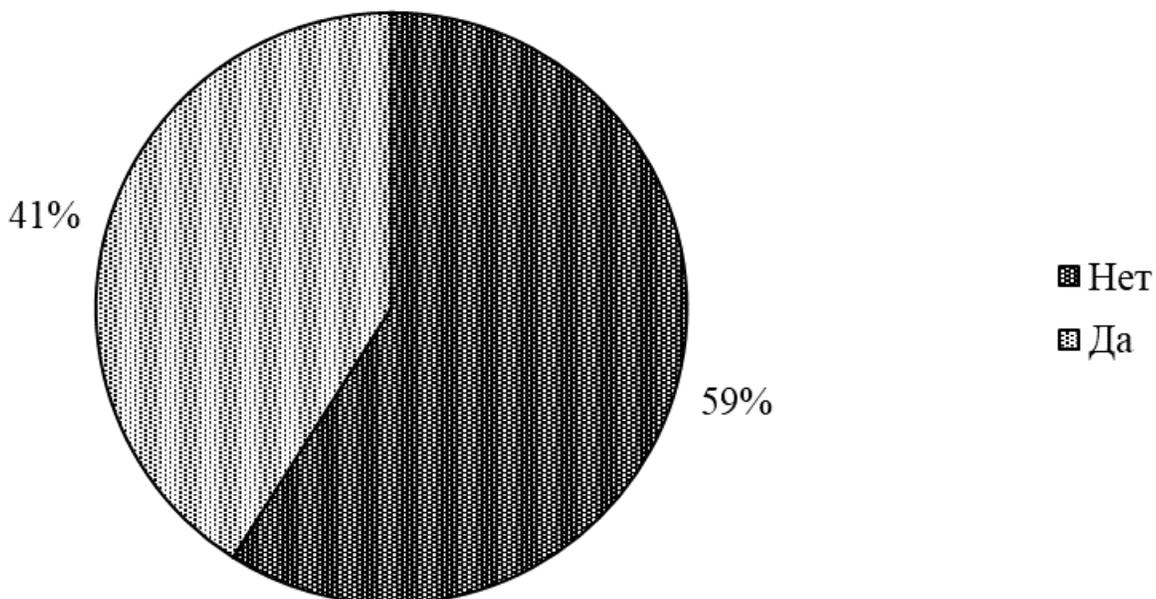


Рис. 5. Удовлетворенность уровнем заработной платы

Оценивая ответы сотрудников ООО «Лабиринт» на вопрос «Считаете ли Вы, что работали бы эффективней при наличии системы премирования в организации?» 93% опрошенных ответили утвердительно (рисунок 6).

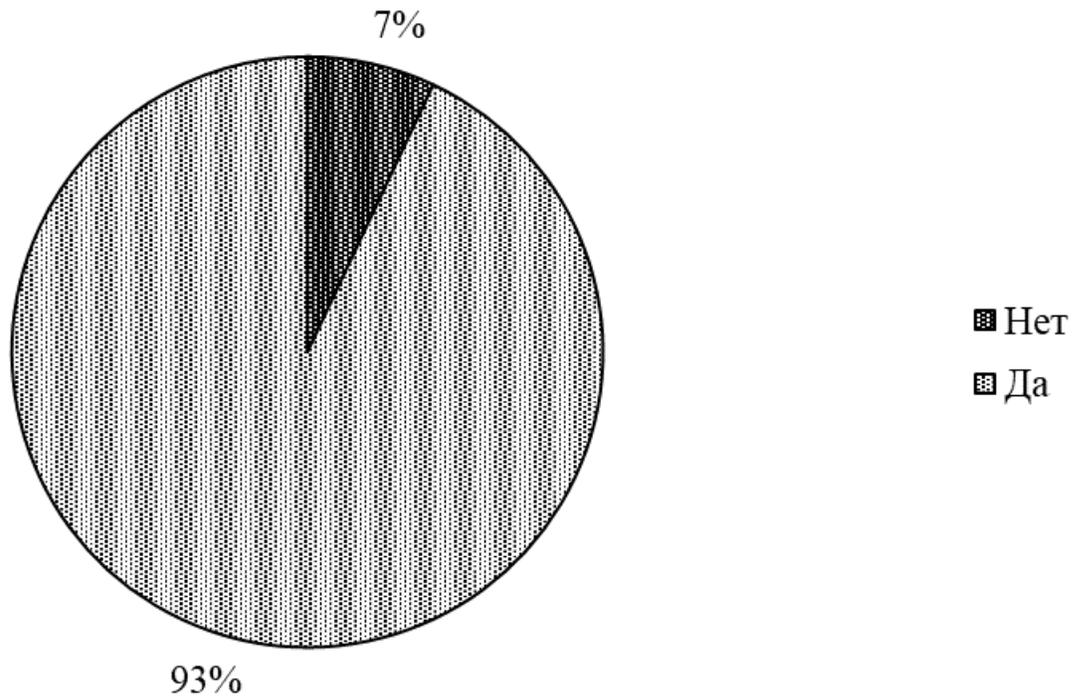


Рис. 6. Необходимость внедрения премиальной части в системе мотивации сотрудников

При этом, при ответе на вопрос «Готовы ли Вы перейти на новую систему оплаты труда» только 87% сотрудников ответили утвердительно (рисунок 7), несмотря на то, что 93% сотрудников «признались, что при внедрении премиальной системы они работали бы эффективнее» [3, с. 190].

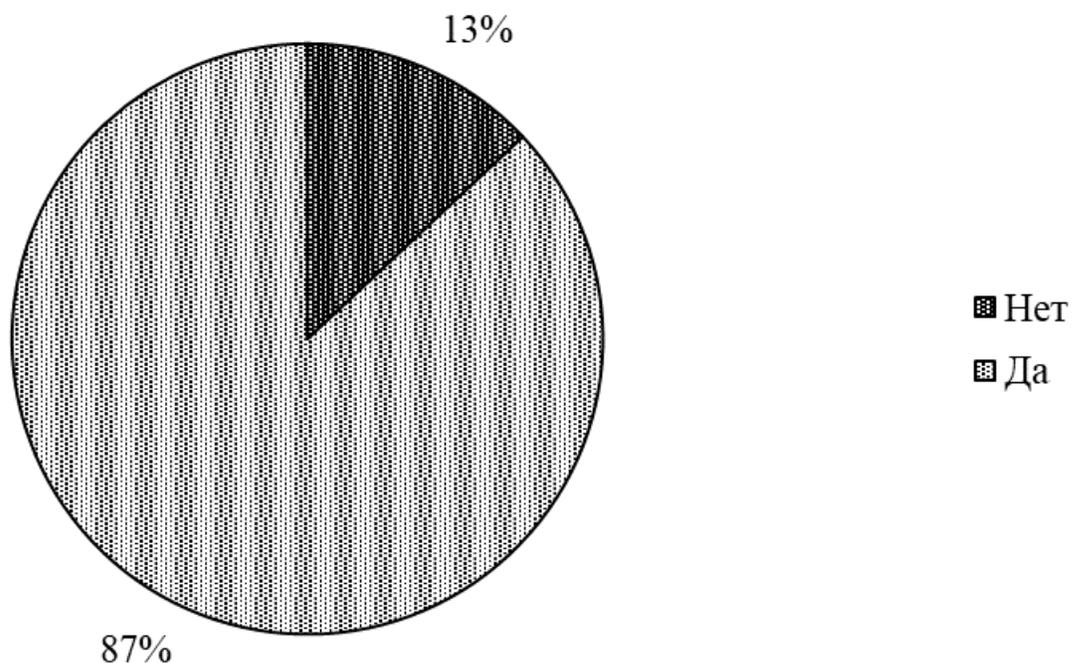


Рис. 7. Степень согласия сотрудников с изменением оплаты труда

«Данное обстоятельство в большей степени связано с боязнью перемен в профессиональной жизни сотрудников ООО «Лабиринт» [3, с. 197].

Таким образом, результаты проведенного исследования показали, что в ООО «Лабиринт» остро стоит проблема с мотивацией сотрудников, особенно в части материальной мотивации персонала. Следовательно, необходима разработка мероприятий по совершенствованию материальной мотивации персонала компании.

Выводы по второй главе.

ООО «Лабиринт» в целом осуществляет эффективную финансово-хозяйственную деятельность. Он способен расплатиться по краткосрочным обязательствам, имеет хорошие показатели уровня финансовой устойчивости.

Проведенный анализ существующей в компании системы мотивации труда показал, что для повышения эффективности деятельности сотрудников ООО «Лабиринт» необходимо провести ряд мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией труда персонала.

## **3. Совершенствование системы мотивации ООО «Лабиринт»**

### **3.1. Основные направления совершенствования системы мотивации**

Вся совокупность предлагаемых действий представлена в таблице 7 [15, с. 230].

Таблица 7

Сводная таблица предлагаемых мероприятий

Наименование мероприятия	Краткое содержание мероприятия
1. Разработка новой модели социального пакета	Формирование социального пакета по принципу «Кафетерий»
2. Совершенствование мотивации труда в зависимости от результатов коллективной деятельности	Формирование коллективных поощрений за выполняемую работу
3. Повышение лояльности сотрудников	Формирование корпоративной культуры, обеспечение прозрачности системы управления, создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников, создание достойных условий труда.
4. Разработка новой программы адаптации сотрудников	Внедрение Положения об адаптации новых сотрудников в компании

Рассмотрим данные направления подробнее.

Существующий в организации социальный пакет, включающий в себя стандартные, предусмотренные законом, социальные выплаты на данный момент не удовлетворяют потребностей сотрудников ООО «Лабиринт» и, соответственно не обладает действенной мотивирующей силой. Следовательно, в компании необходима разработка и внедрение новой модели социального пакета.

В настоящее время можно выделить три подхода к формированию социального пакета в организации:

- социальный пакет формируется для каждого работника в зависимости от заслуг работника (его должности, продолжительности работы);
- социальный пакет состоит из двух компонентов: основной, который предоставляется всем сотрудникам без исключения, и дополнительный, которым могут пользоваться лишь некоторые категории работников;
- формирование социального пакета по принципу «кафетерия», когда работник самостоятельно в пределах установленной суммы выбирает из списка льгот наиболее важные для него в текущем году.

Проанализировав преимущества и недостатки всех трех подходов, предпочтительным для внедрения в ООО «Лабиринт» является третий подход, основные преимущества которого сводятся к следующему:

- «позволяет удовлетворить различные потребности сотрудников без ущерба для других» [22, с. 128];
- позволяет обеспечить выигрышное соотношение затрат и результатов при предоставлении льгот;
- дает возможность контролировать затраты посредством предоставления работникам фиксированного фонда средств;
- позволяет привлечь и удержать нужных сотрудников.

При этом анализ мотивационных факторов у сотрудников компании позволяет определить состав компонентов новой модели социального пакета, а именно:

- оплата транспортных расходов;
- удобный график работы;
- абонементы в спортивные учреждения;
- обучение или повышение квалификации за счет компании;
- оплата мобильного телефона;
- бесплатное питание;
- страхование жизни;

- медицинское страхование.

Таким образом, можно сказать, что формирование и внедрение социального пакета по принципу «кафетерий» может стать одним из мощнейших инструментов мотивации, способный удержать своих сотрудников, а также привлечь потенциальных.

Составим таблицу затрат на реализацию данного мероприятия (таблица 8).

Таблица 8

Затраты на внедрение социального пакета по принципу «Кафетерий»

Наименование затрат	Количество	Сумма, руб.
Стоимость социального пакета на одного сотрудника, в год	1	10 000
Стоимость социального пакета на весь персонал компании	15	150 000
Итого		150 000

Таким образом, затраты на внедрение системы социального пакета составляет 150 тыс. руб.

Для построения эффективной системы мотивации труда в ООО «Лабиринт» необходимо соблюдать баланс между индивидуальным поощрением и поощрением за коллективные заслуги.

«Обеспечение соблюдения такого баланса возможно при соблюдении следующих условий:

- определение степени влияния деятельности сотрудника и отдела на конечный результат;
- определения размера индивидуального вклада работника или отдела в целом на конечный результат;
- определение внутренней мотивации каждого сотрудника» [23, с. 403].

Повышение мотивации у членов команды должно проходить равномерно.

То есть, руководителю необходимо четко осознавать, что нельзя поощрять работу только сильного сотрудника, т.к. в таком случае труды слабых работников останутся не у дел.

При этом, очень важно понимание того, что невозможно собрать команду, состоящую исключительно из лидеров, следовательно, слабый, но прилежный и ответственный работник в команде также незаменим, как и прирожденный лидер.

Естественно, никто выписывать денежные премии слабому сотруднику не будет. Однако и оставлять без внимания его рвение в работе тоже нельзя. Так, команда окажется в бесспорно выигрышной ситуации, если и сильные, и слабые её члены будут работать на максимуме своих усилий.

Поэтому, мотивацию слабых сотрудников следует проводить, указывая на их значимость и незаменимость в команде. Поняв, как много от него зависит, пусть не особо талантливый, но прилежный работник, сможет повысить результаты своей деятельности.

Также немаловажным для стимуляции командной деятельности является проведение соответствующих мероприятий, как между командами, так и внутри одной команды. К примеру, можно объявить конкурс на лучший проект.

Однако, здесь стоит учитывать наличие подводных камней. Естественно, такое задание мотивирует каждого работника к победе, однако, судейство на таких конкурсах должно быть честным и руководителю стоит минимизировать чувство конкуренции, чтобы неудачи одних не становились наградами для других.

Однако, и для ключевых специалистов нельзя забывать о коллективной составляющей. Наличие ее обеспечивает стимулирование взаимозаменяемости и поддержки, смягчает избыточную конкуренцию внутри подразделений, которая может приносить значительный вред компании. «Рекомендуется 10-20% переменной части связать с коллективными достижениями» [7, с. 148].

При этом, основными принципами премирования сотрудников должны стать:

- периодичность. Наиболее предпочтительной является выплата ежеквартальных премий по итогам работы. Это стимулирует сотрудника проработать в организации, по крайней мере, квартал, а не задумываться о смене работы ежемесячно;

- максимальный размер премии, который устанавливается в зависимости от финансовых возможностей организации, и принцип начисления премии, т.е. необходимо оговорить, что максимальный размер премии будет суммироваться из ряда факторов, которые определяются производственной ситуацией и реальными дополнительными усилиями сотрудника;
- основание для начисления: фактические данные об увеличении объема работ (работа в краткосрочных проектах, требующих дополнительных усилий; работа в особо сложных условиях, сверхурочная работа, работа в выходные дни; достижение результатов в соответствии с поставленными задачами).

Таким образом, в ФОТ компании предлагается заложить 250 000 рублей на оплату при введении системы коллективного премирования.

Повышение лояльности сотрудников к ООО «Лабиринт» является одним из важнейших направлений в совершенствовании системы мотивации труда, а именно ее нематериальной составляющей.

«В копенгагенской школе маркетинга подсчитали, что если лояльность работника увеличивается на единицу, то лояльность клиентов увеличивается на 1,25. А если лояльность клиента выросла на 1%, то прибыль уже в следующем квартале вырастет на 0,885%» [10, с. 250].

Лояльность персонала позволяет избежать таких проблем, как протесты сотрудников и «текучесть» кадров, и, как следствие, помогает добиться большей эффективности их работы.

Для лояльных сотрудников работа является значимой ценностью, они думают о ней непрерывно, и, кажется, процветание фирмы заботит их больше, чем собственное благополучие.

Лояльные сотрудники «экономически выгодны» компании: они хорошо работают за небольшие деньги, не ожидая за это премии, в отличие от нелояльных, которые нуждаются в постоянном контроле, стимуляции, мотивации и т. п.

Таким образом, повышение лояльности сотрудников действительно является необходимым процессом при совершенствовании системы мотивации.

Повышение лояльности сотрудников прежде всего необходимо начать с последовательного построения политики компании в отношении к своим сотрудникам, клиентам и партнерам и включает в себя следующие направления:

- формирование корпоративной культуры компании. Данное направление должно включать в себя четкое определение миссии, целей, видения и ценностей компании;
- построение четкой и прозрачной системы управления, что дает сотрудникам ощущение стабильности и уверенности;
- создание честных и открытых взаимоотношений между работником и работодателем;
- удовлетворение потребностей работников в профессиональном и личностном росте;
- создание достойных условий труда (создание комфортных условий труда, минимизация стрессовых ситуаций в работе, работа, направленная на формирование благоприятного социально-психологического климата и т.д.).

«Только когда специалисты действительно вовлечены в работу, а не изображают бурную деятельность на рабочем месте, компания может развиваться и достигать успеха» [19, с. 108].

У лояльных сотрудников возрастает ответственность за результаты своего труда, появляется инициатива, и в любой конфликтной ситуации они становятся «адвокатами» компании.

По мнению ряда специалистов, это приводит к абсолютно новому явлению, которое называют - «заражение верой». Приверженность сотрудников порождает приверженность клиентов, которые рекомендуют компанию своим друзьям и знакомым, образуя тем самым «вирусное» маркетинговое продвижение.

Увеличение лояльности сотрудников в конечном итоге будет удерживать работников в организации, и они будут стараться повышать качество и производительность своего труда. В таблице 9 представлена сравнительная характеристика предлагаемых мероприятий.

Таблица 9

Сравнительная характеристика предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации [4, с. 117]

Показатель	Социальный пакет	Мотивация коллективной деятельности	Повышение лояльности	Адаптация персонала
Направленность	Внешняя	Внешняя	Внутренняя	Внутренняя
Материальная / нематериальная	Материальная	Материальная	Нематериальная	Материальная
Результат	Снижение текучести кадров	Снижение текучести кадров, повышение производительности	Снижение текучести кадров	Снижение простоя, снижение текучести кадров, повышение производительности
Режим подкрепления	С переменным интервалом	С фиксированным интервалом	Непрерывное	С фиксированным интервалом
Затраты	Материальные, временные	Материальные, временные	Материальные, временные	Материальные, временные

Смета расходов на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда сотрудников компании представлены в таблице 10.

Таблица 10

Смета расходов на мотивацию персонала [4, с. 118]

№ Статья расходов	Сумма, руб.
1 Формирование соц. пакета	150 000
2 Внедрение премирования за коллективные результаты труда	90 000

3 Организационные расходы	8 000
Итого	248 000

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий составили 248 000 рублей.

## **3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий**

Оценка социально-экономической эффективности от реализации проекта по совершенствованию системы обучения в ООО «Лабиринт» является важнейшим этапом в оценке деятельности в области управления персоналом.

В число основных факторов социально-экономической эффективности реализуемого проекта входят:

- увеличение доли интеллектуального труда;
- повышение привлекательности и интереса к работе;
- появление новых целей в работе;
- совершенствование технического, культурного, образовательного уровня работников;
- улучшение условий труда.

«Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации» [1, с. 220].

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда сотрудников ООО «Лабиринт» проявляется в следующих позитивных изменениях:

- повышение содержательности труда;
- наиболее полное использование потенциала сотрудников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование организационной культуры;

- повышение лояльности персонала к компании;
- формирование благоприятного имиджа компании.

При этом, социальная эффективность проекта выражается и в предотвращении негативных изменений, таких как интеллектуальные и физические перегрузки или недогрузки, а также различного рода стрессовых ситуаций.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле, при этом принимая во внимание, что выручка от реализации за последний период составила 6 599 тыс. руб., затраты на реализацию предложенных мероприятий составляет 248 тыс. руб., а планируемый прирост выручки составит 3%.

Планируемая величина выручки =  $6\,599 * 1,05 = 6\,929$  тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от совершенствования системы мотивации персонала.

Экономический эффект =  $6\,929 - 6\,599 - 248 = 82$  тыс. руб.

«Экономический эффект мероприятий может быть: положительным - затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным - затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными - затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли» [3, с. 560].

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 248 тыс. руб. увеличили товарооборот на 82 тыс. руб.

Рентабельность предложенных мероприятий составит =  $82 / 248 * 100 \% = 33,06 \%$ .

Выводы по третьей главе.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Лабиринт» было предложено: формирование соц. пакета, внедрение премирования за коллективные результаты труда, организационные расходы.

Объем затрат составит 248 000 рублей. Прирост выручки 82 000 рублей.  
Рентабельность 33,06 %.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, цель курсовой работы была достигнута, задачи решены.

При написании теоретической части исследования были сделаны следующие выводы.

В самом общем виде мотивация понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Правильно построенная система мотивации труда персонала способна предопределить весь успех организации, ведь в конечном итоге только от заинтересованности самих сотрудников, их сознательном и ответственном отношении к работе зависит точность и своевременность реализации планов, а также достижение целей компании. Применение самых современных методик позволяет оказывать эффективное воздействие на деятельность каждого сотрудника компании и быть уверенным в его преданности общему, корпоративному делу.

При написании практической части исследования были сделаны следующие выводы.

Компания ООО «Лабиринт» - это магазин, который реализует товары для творчества. Основной целью компании является максимизация прибыли и минимизация затрат. ООО «Лабиринт» имеет устойчивое финансовое положение, оборотные активы покрывают краткосрочные обязательства, что можно расценивать как положительный момент.

В результате анализа системы мотивации в ООО «Лабиринт» было выявлено следующие проблемы:

- слабо развита материальная мотивация труду;
- система нематериальной мотивации персонала неэффективна, т.к. существующий социальный пакет не отражает потребности сотрудников, степень лояльности работников не так велика;
- отсутствует четкая система адаптации новых сотрудников в компанию.

Совершенствование системы мотивации труда целесообразно проводить по следующим направлениям:

- для улучшения системы нематериальной мотивации необходима разработка и внедрение новой модели социального пакета по принципу «кафетерий», при которой каждый сотрудник в рамках установленного фонда оплаты вправе выбрать те направления, которые в данный момент являются для него актуальными;
- в организации целесообразно также внедрение методов повышения мотивации труда в зависимости от результатов коллективной деятельности, т.к. в данной организации практически невозможно определить индивидуальный вклад каждого конкретного работника. При этом, рекомендуется определить 10-20% размер премии, которая определяется именно коллективными заслугами сотрудников;
- повышение лояльности сотрудников является также одним из важнейших направлений совершенствования системы нематериальной мотивации и должно включать в себя повышение корпоративной культуры, обеспечение ясности и открытости системы управления, обеспечение комфортных условий труда, формирование благоприятного социально-психологического климата, а также обеспечение доброжелательной атмосферы в компании.

Предложенные мероприятия по совершенствованию действующей системы мотивации труда в ООО «Лабиринт» приведут не только к общему повышению эффективности работы компании, но и к удовлетворенности работой самих сотрудников и улучшению социально-психологического климата.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
2. Бакетин, П.Т. Понятие мотивации в труда отечественных и зарубежных психологов. - М.: Лаборатория книги, 2016. - 143 с.
3. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: Учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - М.: ЮНИТИ, 2017. -591 с.
4. Барсегян, П.П. Мотивация персонала в условия неопределённости. - М.: Лаборатория книги, 2018. - 120 с.
5. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2018. - 288 с.

6. Домыслов Т.В. Возрастные мотивационные особенности. – М.: Лаборатория книги, 2016. – 102 с.
7. Дрожжин, Л.П. Мотивация и стимулирование деятельности человека в менеджменте. – М.: Лаборатория книги, 2017. – 152 с.
8. Дятлов, А.П. Мотивация государственных служащих. – М.: Лаборатория книги. 2017. – 105 с.
9. Дяченко, Д.В. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. – М.: Лаборатория книги, 2016. – 97 с.
10. Ефимов, В.В. Социология и психология управления / В.В. Ефимов. – М.: КноРус, 2017. – 256 с.
11. Журавлев, А.Л. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик. – М.: Институт психологии РАН, 2018. – 248 с.
12. Иваничев, С.Н. Мотивация и вознаграждающее управление и их влияние на отношение в организации. – М.: Лаборатория книги, 2016. – 100 с.
13. Ким, С.А. Теория управления: Учебник для бакалавров / С.А. ким. – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 240 с.
14. Козьяков, Р.В. Психология управления: Учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 201 с.
15. Курочкин, В.Н. Организация, нормирование и оплата труда / В.Н. Курочкин. – М. – Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 234 с.
16. Максимчук, В.Н. Стимулирование и мотивация персонала. – М.: Лаборатория книги, 2018. – 100 с.
17. Маслова, Е.Л. Менеджмент: Учебник для бакалавров / Е.Л. Маслова. – М.: - Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 336 с.
18. Остапенко, А.Д. Мотивация и удовлетворённость трудом. – М.: Лаборатория книги, 2018. – 92 с.
19. Половинко, В.С. Использование теории ожиданий в управлении персоналом: монография / В.С. Половинко, Д.С. Иванов. – Омск: Изд-во Ом. гос. Ун-та, 2017. – 143 с.
20. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: практ. Пособие / М.Ю. Рогожин, - М. – Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 309 с.
21. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. И доп. М.: - Юнити-Дана, 2017. – 312 с.
22. Чалых, Д.А. Мотивация и деятельность. – М.: Лаборатория книги, 2017. – 149 с.

23. Шапиро, С.А. Мотивация трудовой деятельности / Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения. – М.: Лаборатория книги, 2017. – 425 с.
24. Шапиро, С.А. Практикум по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности»: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 87 с.