

Содержание:

Введение

Трудовая мотивация являются важными процессами, характеризующими трудовую деятельность, от которых зависит эффективность и качество проделанной работы. Потребности и мотивы различных работников неодинаковы, поэтому воздействие руководителя эффективно в том случае, когда он хорошо знает желания и ценности своих подчиненных.

Сегодня все большее число компаний заинтересованы в самоорганизованных и инициативных сотрудниках, нацеленных на личностный рост, поэтому невозможно предоставить все эти качества с помощью традиционно-устоявшейся модели «кнута и пряника» Развитие мотивации и стимулирования труда приводит к росту производительности деятельности, к развитию экономики и повышению уровня благосостояния людей в целом.

Действительно, квалифицированная рабочая сила и степень ее мотивации - главные факторы конкурентоспособности организации, поэтому повысить качество труда персонала можно только при применении инновационных подходов в работе с работниками, а именно при использовании элементов планирования, при применении индивидуальных форм работы для каждого сотрудника и с огромной стимулирующей поддержкой со стороны администрации предприятия.

Объект исследования - ООО «Томлад».

Предмет исследования курсовой работы - система мотивации и стимулирования сотрудников в ООО «Томлад».

Цель курсовой работы - изучение и анализ системы мотивации труда персонала в организации и разработка мероприятий по их совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи:

- рассмотреть понятия мотивации;
- рассмотреть различные теории мотивации;
- проанализировать деятельность ООО «Томлад»,

- провести исследование системы мотивации работников и выявить её недостатки;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Томлад».

Методы исследования: анализ документов, анкетирование, , методы качественной и количественной обработки данных.

Основу исследования составили работы таких авторов как: Бутенкова А.С., Бакеев Б.В., Елисеева В.В., Кобозева Е.М., Кравченко Д.Б., Костенко Т.Ю., Мамедова Ю.А., Минченко К.Е., Осадчая Е.В., Сычанина С.Н., Руцкова Е.А, Рыбкина М.В., Суркова М.А., Томилина Е.П., Эреджепова А.И. и других авторов.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством ООО «Томлад». для совершенствования существующей системы мотивации персонала, в результате чего можно ожидать повышения уровня эффективности работы коллектива, снижения показателей текучести кадров и увеличения прибыли предприятия.

Исходя из цели и задач курсовая работа имеет следующую структуру: введение, две главы, заключение, список использованных источников.

Глава 1. Теоретические основы мотивации труда персонала

Понятие и процесс мотивации персонала

Существует множество определений термина «мотивация», что связано с многоаспектностью и междисциплинарным характером данной категории и описываемых с ее помощью отношений. Ряд зарубежных и отечественных ученых в зависимости от взглядов, убеждений, целей исследований, методологических подходов, сферы профессиональной деятельности рассматривают мотивацию с разных сторон и в различных сферах.

Впервые понятие «мотивация» встречается в статье немецкого философа А. Шопенгауэра «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910) и определяется как «причинность, видимая изнутри». Затем этот термин прочно

вошел в научный обиход для объяснения причин поведения человека и животных и попал в поле зрения специалистов различных наук.

Существуют следующие подходы к определению понятия мотивации:

1. совокупность мотивов;
2. воздействие для достижения целей;
3. стремление работников;
4. процесс побуждения. [4, С. 58]

Все вышеперечисленные определения из разных сфер аналогичны, они несут один смысл, который заключается в том, что мотивация побуждает людей к деятельности, тем самым удовлетворяя потребности.

Для дальнейшего рассмотрения данной темы будем иметь ввиду следующее определение. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и имеющих определенную целевую направленность для удовлетворения своих потребностей. [20, С.870]

Рассматривая мотивацию как совокупность мотивов или же как процесс побуждения, ключевым понятием в обоих случаях будет является мотив, какой бы подход ни избрать: рассмотрения мотивации как совокупности мотивов или как процесса побуждения. Мотивы труда (трудовой мотив) - это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками. Очень точно определил сущность понятия «мотив» Костенко Т.Ю., назвав его душой поступка. [10, с. 69]

Существуют следующие классификации мотивов:

- 1. По типу потребностей (типология А. Маслоу):
 - физиологические
 - потребность безопасности
 - потребности принадлежности и причастности
 - потребность признания и самоутверждения
 - потребность самовыражения
- 1. По источникам возникновения:
 - внутренние
 - внешние

1. По используемым способам:

- принудительные
- нормативные
- стимулирующие

1. По степени осознанности:

- Осознанные
- неосознанные

Общим у них является то, что реализация мотива и удовлетворение лежащей в основе него потребности всегда связано с трудовой деятельностью. Трудовая деятельность человека мотивируется одновременно несколькими мотивами, которые образуют мотивационное ядро. Структура мотивационного ядра зависит от субъективных характеристик работника и от факторов трудовой среды, от конкретных трудовых ситуаций, от удовлетворенности работника различными элементами трудовой ситуации.

У людей на протяжении всей жизни есть ощущение недостатка в чем-либо, то есть потребности, которые они пытаются удовлетворить, следом возникают мотивы, которые побуждают предпринять конкретные действия по удовлетворению этих потребностей и пробуждают в нем стремление достичь цели. Таким образом, когда человек достигает цели с помощью трудовой деятельности появляются результаты, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Люди стремятся повторить то поведение, которое ведет к положительному результату и избегать, то которое не удовлетворяет потребности (рис. 1). [23, с.109]

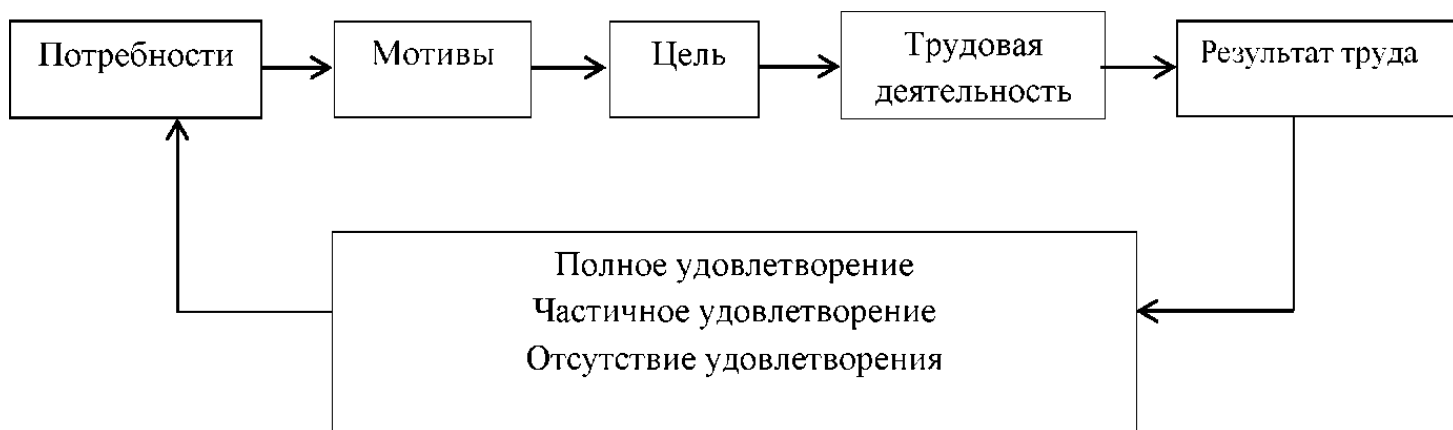


Рисунок 1. Модель мотивации через потребности

Выделяют два основных вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренней мотивацией называют стремления к труду, порожденных самой личностью, это мотивация связанная не с внешними обстоятельствами, а непосредственно с содержанием и значимостью трудовой деятельности, то есть позволяет реализовать природные способности и склонности работника, удовлетворение от дружеских отношений с коллегами.

Подразумевает, что качественное выполнение работы само по себе служит вознаграждением и приносит удовлетворение. Поэтому для таких видов деятельности не требуется дополнительного вознаграждения и контроля за их выполнением. Внутренне мотивированный сотрудник находит удовольствие в самом выполнении стоящей перед ним задачи, в том, чтобы получить результат и наслаждаться процессом решения.

Под внешней же мотивацией понимают непосредственное стимулирование, которые предоставляют работодатели, чтобы расположить работника к наиболее эффективной трудовой деятельности. Стимулирование выступает в двух формах: поощрение и ответственность, которые образуют экономические и административные методы. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности каждого работника в результатах своей деятельности. Они включают в себя систему оплаты труда работников, распределение доходов между государством и предприятием, организацию участия работников в доходах предприятий, уровни и формы распределения за счет общественных фондов потребления. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, то есть по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. [15, С. 421]

Различение внутренней и внешней мотивации имеет не только теоретическое, но и практическое значение. Участие в управлении, планирование работы, самоуправление рабочих групп и тому подобные меры кардинально отличаются от систем материального поощрения и продвижения. Эффективность первых зависит от организации внутреннего контроля и саморегуляции, а эффективность последних зависит от механизмов контроля в организации. В настоящее время все большее количество организаций отдают предпочтение внутренней мотивации как средству, позволяющему добиваться лучших успехов в современном более многоликом быстро меняющемся мире.

Для менеджера важно вовремя разобраться в том, какие мотивы двигают сотрудником в компании. Работник, получающий удовлетворение от трудового

процесса и от результата, не будет воспринимать повышение заработной платы как стимул работать больше и лучше. Постановка перед ним сложных задач станет вызовом, который будет принят с энтузиазмом.

А сотрудник, ориентированный на внешнюю мотивацию (например - увеличение доходов), наоборот, будет работать лучше тогда, когда будет больше его заработная плата. [3, с.443]

Из сказанного следует, что стимул - внешний фактор, направленный на формирование или усиление мотивов трудового поведения работника.

В качестве стимула выступают все актуальные для персонала материальные и морально-психологические ценности (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус и т.п.). Стимул не сможет воздействовать ни на поведение человека, если мотив, на который он направлен, еще не сформировался или находится в процессе формирования. Таким образом, необходимо развивать мотив, чтобы он соответствовал стимулу. [6, С.11]

Различают стимулы:

1. по виду потребностей

Материальные: - денежные (заработная плата; премии и надбавки; компенсации)

- неденежные (путевки в санатории; медицинская помощь и страхование; оплата обучения; предоставление служебного жилья; оплата транспортных расходов)

Нематериальные: - социальные (возможность карьерного роста; престижность работы; общение в коллективе)

- моральные (уважение за профессионализм; почетные грамоты, дипломы и звание)
- творческие (возможность самореализации и саморазвития; креативная и интересная работа). [1, с.23]

1. по способу воздействия

- позитивное подкрепление (вознаграждение желаемого поведения работников)
- отказ от нравочений (в стремлении избежать неприятных ситуаций работники поступают правильно и впоследствии к привыкают к желательным образцам поведения)

- угасание (полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения)
- наказание (негативная санкция за крайне нежелательное для организации действие работника). [8, с.146]

Мотивация труда влияет на лояльность персонала, текучесть кадров, производительность труда и предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая зафиксированные результаты, становится необходимым условием удовлетворения значимых потребностей работника, формирования у него мотивов труда. роль стимулов заключается в усилении мотивов. [27, с.137]

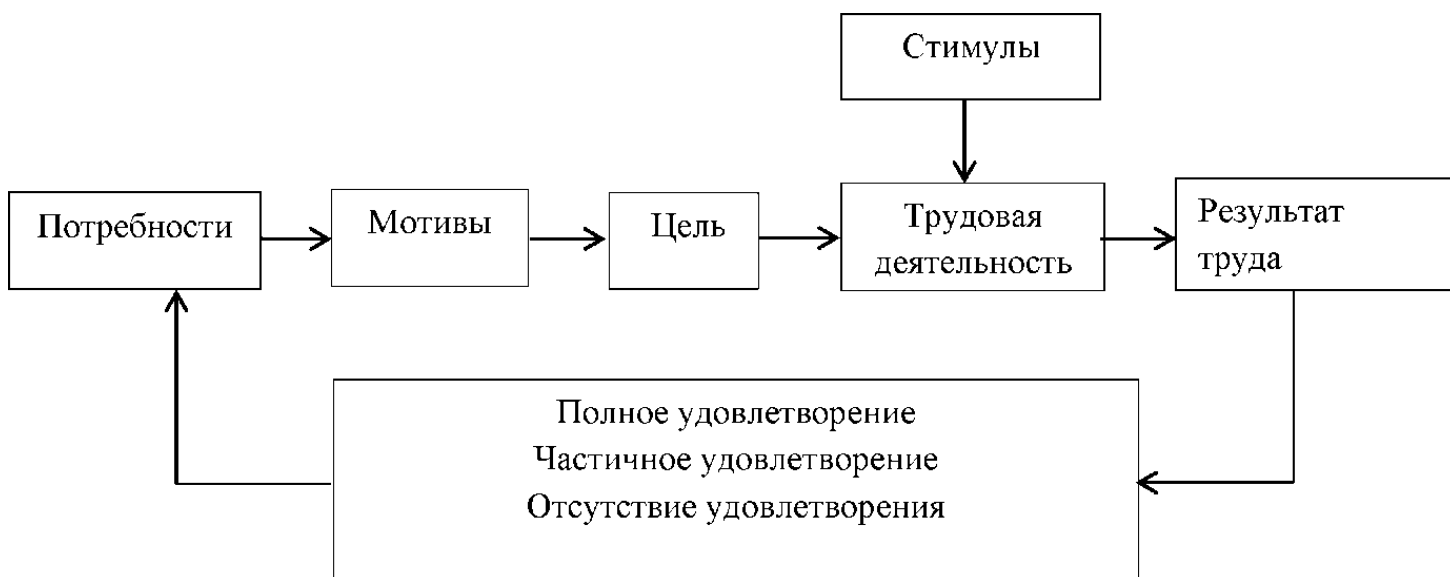


Рисунок 2. Взаимосвязь понятий мотивации и стимулов

Таким образом, стимулы, мотивы, мотивация и потребности являются элементами системы мотивации труда персонала - одной из важнейших составляющих систем управления персоналом в организации. Правильно разработанная система помогает получить работнику удовлетворение в процессе труда через удовлетворение его потребностей.

Определим систему мотивации как совокупность следующих компонентов:

- система элементов, отношения к которым определяют благополучие жизнедеятельности организации в целом;
- система принципов поведения, формирующих соответствующие установки и модели поведения с элементами предыдущей подсистемы;
- система стимулов, поддерживающих соответствующие модели поведения;

- система критериев, отражающих желательные модели поведения менеджеров, на которых рассчитана система мотивации;
- этапы жизненного цикла организации, требующие соответствующих проявлений личности;
- система мотивов;
- система потребностей персонала. [19, с. 87]

1.2 Теории мотивации труда

Процессы мотивации и стимулирования труда очень непростые, поэтому существует огромное количество теорий, школ и концепций, объясняющих данное явление.

Сначала рассмотрим современные теории мотивации, которые включают в себя как содержательные, так и процессуальные теории мотивации, а также теории подкрепления.

Содержательные теории уделяют много времени и внимание потребностям, которые лежат в основе мотивации человека и побуждают его к действиям. Возникающие у человека потребности преобразовываются во внутреннее побуждение, и под его влиянием создаются определенные формы поведения индивида, направленные на удовлетворение его нужд.

Процессуальные теории увеличивают содержательные теории, объясняя протекание мотивационного процесса. Теория подкрепления базируется на классическом учении о формировании условных рефлексов, которое включает в себя манипуляцию стимулами с целью оказания влияния на поведения. [24, с. 169]

Подкрепление сосредотачивается на наблюдении за индивидами, после которого выявляются те последствия работы, высоко ценящиеся ими. Так менеджер может менять мотивацию сотрудников, формируя их поведение и обеспечивая определенный набор последствий (табл. 1).

Таблица 1

Теории мотивации

Содержание

Название

Удовлетворение потребностей происходит в строгой последовательности: сначала потребности низших уровней, потом более высших; снизу вверх. Только удовлетворив потребности 1-ого уровня, человек может перейти ко 2-му и т.д. В пирамиде Маслоу пять укрупненных уровней:

А.Маслоу

1. Физиологические потребности (сон, воздух, голод, жажда);
2. Потребности в безопасности (защищенность, стабильность);
3. Социальные потребности (общение, дружба, любовь);
4. Престижные потребности (карьера, успех, авторитет);
5. Духовные потребности (знания, искусство, самореализация)

Теория делает упор на три потребности высших уровней:

Дэвида Мак Клелланда

1. Потребность в причастности;
2. Потребность во власти;
3. Потребность в успехе

Теория предполагает наличие 2 групп факторов

влияющих на мотивацию работников:

Теория двух факторов

Герцберга

1. Гигиенические факторы (удерживающие на работе) -

условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и начальником;

2. Факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) -

карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

Модель Портера-Лаулера

Портер и Лаулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности, значит, высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его

Теория ожиданий Врума

Теория базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого

Теории X и Y Макгрегора

Дугласом МакГрегором были предложены теория «X» и теория «Y», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон. Теория «X» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и что люди работают либо только из-за денег либо из страха перед некими угрозами. Однако, создав теорию «X», МакГрегор пришел к выводу, что такое понимание человеческой природы не соответствует действительности.

Людьми движут три основные потребности:

- Теория
Альдерфера
1. Потребность существования (физиологические потребности, безопасность);
 2. Потребность связи (принадлежность, причастность, общение);
 3. Потребность роста (самореализация, творчество). Движение по уровням потребностей здесь уже может происходить в обе стороны: и снизу вверх, и сверху вниз.

Более подробно рассмотрим одну из теорий

Теория ожиданий В. Врума - это процессуальная теория мотивации, которая относится к числу базовых и активно используется на практике, объясняя поведение сотрудников в компании.

Данная теория показывает зависимость мотивации от двух факторов: как много работник хотел бы получить и насколько это возможно для него, то есть сколько сил и времени он хочет и может тратить на это. Теория ожидания при анализе мотивации к труду отмечает важность трех взаимосвязей:

1. затраты труда — результаты (З-Р) - соотношение между усилиями работника и его результатами;
2. результаты — вознаграждение (Р-В) - ожидания поощрения за результат труда;
3. валентность - удовлетворение или неудовлетворение сотрудника, возникающее после получения определенного вознаграждения.

При низкой валентности, когда сотрудник не оценивает в полной мере полученное вознаграждение, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. [15, с.421]

Таким образом, мотивация и результаты труда будут слабыми, если один из трех важных факторов будет низким (рис. 3).

Схематически процесс мотивации представлен следующим образом:

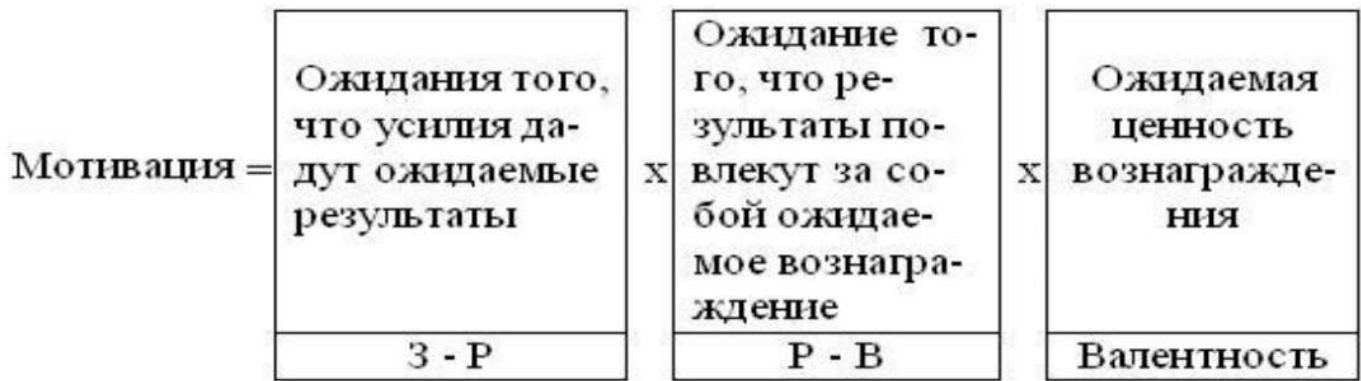


Рисунок 3. Процесс мотивации

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой.

Мотивация = З - Р x Р - В x Валентность.

Теория ожиданий предоставляет различные возможности для усиления мотиваций рабочей силы. Для получения эффективного результата руководству необходимо установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. [3, с.445]

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга - содержательная теория мотивации, в основе которой находится измененная иерархия потребностей Маслоу. Герцберг установил, что сама работа должна способствовать росту сотрудников, его признанию и достижению лучших результатов. Им было проведено исследование, чтобы узнать удовлетворены ли опрашиваемые работой или нет и какие факторы влияют на их удовлетворенность. В ходе этого исследования было выявлено, что наличие престижной работы, высоких должностных позиций и выполнение различного рода заданий - наиболее важные факторы в удовлетворенности трудом. [7, с.65]

Можно сделать вывод, что все вышеперечисленные концепции мотивации труда направлены на эффективное использование человеческого ресурса без внимания на его развитие или создание условий жизнедеятельности, обеспечивающих рост его производительной силы.

Многие современные организации используют в рамках собственной деятельности систему индивидуальной мотивации персонала на базе KPI (Key Performance Indicator) - ключевых показателей эффективности (КПЭ), основой которой является методика оценки результативности работников и создания механизмов

определения размера денежного вознаграждения каждого. Формирование переменной части заработной платы на основе КПЭ способствует мотивации сотрудника и повышению индивидуальной результативности, побуждая его к более активному участию в результатах и достижениях трудового коллектива, к реализации стратегических целей компании.

Существуют неоспоримые аргументы при использовании системы ключевых показателей эффективности для индивидуализации мотивации работников:

- установка на результат - зависимость вознаграждения работника за результативное выполнение работы, приводящей в свою очередь к высокому организационному результату;
- управляемость - перенаправление стараний работников без существенных преобразований организационной системы управления при динамичности внешней среды;
- справедливость - проведение руководством справедливой оценки вклада работника в общий организационный результат и пропорциональное распределение рисков между организацией и сотрудником;
- понятность - взаимосвязанность вознаграждения и его размера с персональной результативностью работника в условиях понятности и доступности данной информации;
- неизменность - выстраивание каждым сотрудником персональной работы согласно системе организационной мотивации.

К основным результатам российских компаний, использующих систему KPI, можно отнести следующие:

- рост выручки за счет направленности на клиентов;
- снижение потери клиентов и, как следствие, рост прибыли;
- снижение постоянных и переменных затрат;
- существенное повышение производительности труда;
- сокращение продолжительности бизнес-процессов;
- повышение качества продукции (услуг);
- рост прибыли под влиянием вышеперечисленных факторов;
- улучшение конкурентных преимуществ предприятия.

Таким образом, рациональное использование системы KPI, направленной на оценку индивидуальной результативности персонала, существенно повышает организационную результативность. [10, с.52]

Одним из современных направлений индивидуализации мотивации работников является грейдинг. В.П. Чемяков определяет данное понятие как «группировку должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации» или как способ тарификации.

Данный метод формирования заработной платы является универсальным, поскольку увязывает одновременно интересы работодателя и сотрудника. Практически каждое предприятие формирует систему мотивации персонала на основе организационных целей, но стремится при этом удержать результативных сотрудников, желающих получать максимально возможное вознаграждение за собственную трудовую деятельность. Именно поэтому грейдинговая система позволяет взаимно увязывать оплату труда как с организационными целями, так и с целями персонала, при этом помогает решить проблемы системы мотивации.

Суть грейдинговой системы заключается в оценке всех организационных должностей по широкому ряду критериев, среди которых можно особо выделить уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., что зависит от специфики деятельности организации.

Итогом является создание систематизированной таблицы функционально-должностных уровней, которая представляет собой иерархию должностей в зависимости от их ценности для организации. Для каждого грейда определяется так называемая «вилка» оплаты и объем социальных льгот и гарантий. Среди главных преимуществ грейдинговой системы наиболее существенными являются понятность, справедливость и управляемость оплаты труда сотрудников.

Используя грейдинг в качестве системы мотивации персонала, организация устанавливает зависимость вознаграждения сотрудника не только от индивидуального, но и от группового различия при выполнении своих функций. При этом вознаграждение работника напрямую зависит от эффективности его деятельности как для организации в целом, так и для самого сотрудника.

По мнению многих специалистов, грейдинг способствует росту мотивации работников организации благодаря повышению действенности системы оплаты труда. [6, с.11]

В связи с тем, что практически во всех российских организациях основным инструментом индивидуальной мотивации является заработная плата, предлагается к практическому использованию формирование заработной платы на

основе грейдинговой системы и ключевых показателей эффективности. При этом базовый оклад каждого работника определяется индивидуально согласно его грейду, учитывающему, помимо квалификации и стажа, другие значимые факторы такие, как сложность принимаемых решений, уровень управленческой и финансовой ответственности и другие. Переменная часть стоит на основе показателей KPI, тем самым характеризуя индивидуальный вклад сотрудника в результативность организации в целом. [14, с.81]

Таким образом, индивидуализация мотивации персонала современной организации выступает одним из важнейших направлений системы управления персоналом и необходима для повышения результативности организации в целом. Также индивидуализация предполагает учет удовлетворенности работников, что неизбежно ведет к использованию таких факторов, как стаж, опыт работы, возраст, пол, квалификация.

При этом объективной необходимостью выступает система ключевых показателей эффективности (KPI) и грейдирование в качестве оценки индивидуальной результативности сотрудников организации и построении на ее основе системы мотивации.

Глава 2 Анализ и совершенствование мотивации персонала на примере ООО «Томлад»

2.1 Общая характеристика ООО «Томлад»

ООО «Томлад» - оптово-розничная сеть магазинов, основанная в 1990 году и предлагающая широкий ассортимент продукции бытовой химии, товаров для ремонта (введен в ассортимент только в 2016 году, строительный ассортимент), парфюмерии и косметики, хозяйственных товаров, текстиля и других товаров для дома. Организационно-правовой формой организации до 1 марта 2018 года являлось «Общество с ограниченной ответственностью», в настоящее время ИП Неруш и ООО Катлан. Директор организации Двоеглазов Андрей Юрьевич.

Деятельность компании регламентируется рядом норм, касающихся розничной и оптовой торговли, а также аренды помещения.

Миссия Томлад - предлагать все большему количеству покупателей более широкий и глубокий ассортимент качественных товаров по низким ценам, экономить деньги и оптимизировать бизнес-процессы.

Видение - ускорение своего развития на тех же площадях, открытие новых магазинов и укрепление позиции бренда на рынке.

Стратегическая цель - выход на целевой сегмент покупателей (средний класс) и укрепление своих позиций в нише, увеличение покупательской способности большинства клиентов, предоставляя качественные товары широкого ассортимента по разумным ценам, а также:

- Повышение отдачи на вложенный капитал;
- Инвестиции в развитие человеческого капитала, нацеленные на поддержание команды на высшем уровне в розничной отрасли и в целом на предприятии;
- Создание продукта ассортимента, соответствующего потребностям клиентов;
- Эффективное продвижение продукта;
- Обеспечение наличия по количеству и качеству.

Томлад позиционирует себя как компания, предлагающая товары для дома и семьи. Компания «Томлад» предлагает в розницу в сети магазинов-дискаунтеров широкий ассортимент продукции:

- бытовой химии (стиральные порошки, моющие средства для посуды, кондиционеры для белья, чистящие средства, отбеливатели, пятновыводители.)
- товаров для ремонта (обои, краска, клеи, герметики, гвозди, шурупы, шпаклевка)
- парфюмерии и косметики (духи, крема, тени, карандаши, помады, маски)
- моющих средств (шампуни, бальзамы, гели для душа, мыло, скрабы, зубная паста, щетки)
 - хозтоваров (сушилки для белья, гладильные доски, швабры, ведра, тазы, тряпки, метла, совки, лопаты)
 - посуды (тарелки, кружки, вилки, ложки, ножи, вазы)
 - текстиля (подушки, постельное белье, одеяла, полотенца, скатерти)
 - детских игрушек (мягкие игрушки, конструкторы, куклы, машинки).

Постоянно расширяемый ассортимент компании насчитывает более 10 0 00 наименований отечественного и импортного производства. Особенностью предлагаемой продукции является широта и глубина ассортимента и более низкие

цены.

В компании работает 95 человек, при этом на предприятии работает 20 мужчин и 75 женщины, средний возраст при этом составляет 36 лет.

Рассмотрим в динамике гендерный состав предприятия за 2016 - 2018 гг. **Таблица 2**

Структура персонала организации по полу «Томлад»

Пол	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
Женщины	69	81,180	67	74,44	75	78,95
Мужчины	16	18,82	23	25,56	20	21,05
Итого	85	100	90	100	95	100

Итак, согласно данным, приведенным в таблице, количество сотрудников меняется неравномерно, так в 2016 году всего работало 85 человек, в 2017 - значение количества сотрудников повышается до 90, а в 2018 работают уже 95 человек, что на 5 человек больше, чем в 2017 г., и на 10 человек больше, чем в 2016 году, при этом, остается тенденция по преобладанию количества женщин в общем составе сотрудников, в связи со спецификой работы.

Отметим, в 2017 году количество мужчин становится больше (25,56% от общего числа сотрудников), в сравнении с 2016 и 2018 годами.

Что касается возрастного состава, то отметим следующее, во-первых, на предприятии не работают лица, не достигшие 18 лет, во-вторых, работают сотрудники, перешагнувшие пенсионный возраст.

Таблица 3

Возрастной состав на 2016-2018 г. «Томлад»

Возраст, лет	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %
18-25	30	35,29	32	35,5	24	25,27
26-36	41	48,23	44	48,89	55	57,9
37-50	12	14,12	12	13,34	13	13,68
Старше 50	2	2,36	2	2,23	3	3,15
Итого	85	100	90	100	95	100

Итак, можем сказать о том, что на предприятии работают люди, в основном, среднего возраста, диапазон которого составляет 26-36 лет, при чем, если сравнивать в процентном соотношении именно люди данного возраста составляют наибольшую часть в общей доле, в 2016 году - 48,23%, в 2017- 48,89%, в 2018 - 57,9%.

Что касается распределения работников по стажу, то здесь отметим, то, что на предприятии работают, в основном люди со стажем от 1 до 3-х лет, следом идут работники со стажем от 3 до 5 лет, при этом, если рассматривать 2017 год, то работники со стажем около года по своей доле «догоняют» тех, кто работает от 3 до 5 лет.

При этом сотрудники, имеющие стаж более 5 лет меньше увольняются с предприятия, всего 6 человека в 2016 году, и 5 человек в 2017 и 7 человек в 2018 году. Рассмотрим образовательный состав персонала «Томлад» (табл. 4).

Согласно данным таблицы 6 можно отметить тот факт, что на предприятии работают сотрудники, преимущественно с общим образованием, так их процентный состав в 2016 году составил 51,76%, в 2017 - 44,5%, а в 2018 сократился до 26,32%. При этом, наименьшее процентное соотношение составляет высшее образование: в 2016 году - 18,83%, в 2017- 20% и в 2018 году 27,38%.

Таблица 4

Образовательный состав персонала «Томлад»

Уровень образования персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
Общее среднее	44	51,76	40	44,5	25	26,32
Незаконченное высшее	25	29,41	32	35,5	44	46,3
Высшее	16	18,83	18	20	26	27,38
Итого	85	100	90	100	95	100

Отметим, что среди руководителей, специалистов и служащих высокая доля молодых сотрудников, средний возраст 30 лет. С одной стороны, это говорит о гибкости персонала, нет старения кадров, с другой стороны это свидетельствует о непрофессионализме и отсутствия опыта, а некоторые молодые специалисты еще не имеют высшего образования. Поэтому необходимо, что бы компания организовала курсы, либо направляла по подготовки молодых специалистов к занимаемой должности. Но на управленческие должности компании лучше нанимать сотрудников старше 30, так как они должны иметь не только высшее образование, но и опыт в данной сфере.

Рассмотрим структуру кадров за 2016-2018 год и отметим общие тенденции (табл.5).

Таблица 5

Структура кадров «Томлад»

Категория работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
Руководители	4	4,7	5	5,0	6	6,31
Специалисты	14	16,47	17	20	19	20
Рабочие	67	78,83	68	75,0	70	73,69
Итого	85	100	90	100	95	100

Итак, как видно из таблицы 7, количество руководителей за три года увеличилось, так в 2016 году их было 4 человека, в 2017 - 5, а в 2018 уже 6 человек. Увеличение этой категории в 2018 г., связано, с увеличением общей численности остальных категорий работников, в целом. В общей структуре кадров больше всего занимает категория рабочих, а это: продавец-консультант, продавец-кассир, старший кассир, грузчик, кладовщик, администратор торгового зала, сортировщик, контролер.

Данная категория в 2016 году составила 67 человек или 78,83%, в 2017 - 68 человек или 75,0%, в 2018 - 70 человек или 73,69%. В то время как категория «специалисты» занимает на протяжении трех лет среднюю долю, в 2016 году - 14 человека (16,47%), в 2017 - 17 человек (20%), в 2018 - 19 работников (20%).

2.2 Анализ мотивации труда в организации ООО «Томлад»

В системе мотивации персонала ООО «Томлад» применяются как материальные так и нематериальные методы. Основным материальным методом мотивации персонала является заработная плата.

В «Томлад» мероприятия по мотивации работников не совершены. Безусловно компания ценит своих сотрудников и уделяет внимание социальной ответственности. Например, для сотрудников, проработавших не менее месяца, существует корпоративная дисконтная карта с правом приобретать товары в супермаркетах «Томлад» со скидкой 10%.

Также сотрудники, проработавшие 6 месяцев, могут взять оплачиваемый отпуск, который составляет 30 дней. Кроме того, внутри компании ежегодно проводятся конкурсы «Лучший торговый коллектив» и «Продавец года». К тому же, «Томлад» приучает своих сотрудников вести здоровый образ жизни: работники, не притронувшиеся к сигарете, получают по окончании месяца 1000 рублей.

Однако, наряду с этим, компания предъявляет жесткие требования к своим сотрудникам, которые обязаны соблюдать: дисциплину труда, должностные обязанности, инструкции и регламенты, профессиональную этику, санитарные нормы, корпоративные стандарты обслуживания.

Выполнение требований является большим мотивирующим фактором для сотрудников предприятия, так как в результате они получают премии и благодарности руководства. В противном случае, сотрудник депримируется или подвергается увольнению.

В организации отсутствует метод обучения с привлечением профессионалов в области психологии, методов общения. Проведение недельного обучения у продавцов повысило бы производительность их труда как минимум на 20%, а руководство, в свою очередь, проверило результативность обучения. Применяются несовершенные методы управления, которые гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности производства.

Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

- Инициатива и предприимчивость отделов не поощряется, а часто, наоборот пресекаются;
- Фонд экономического стимулирования в отделах не образуется, а выделяется им из централизованных источников;
- Отделы не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

Был проведен опрос сотрудников компании «Томлад», цель которого было выявить уровень удовлетворенности персонала трудовым процессом.

В ходе опроса выявилось следующее (табл. 6).

Таблица 6

Анализ удовлетворенности персонала «Томлад»

	Результаты анкетирования	% к общей численности
Работу считают интересной	55	57
Готовы сменить место работы	35	37
Считают, что могут работать с большей эффективностью	5	5

Из таблицы 8 видно, что 57% сотрудников считают работу в компании интересной, 27% сотрудников готовы сменить место работы, 5% считают, что могут работать с большей эффективностью.

Показатель персонала, готового сменить место работы, то есть с низкой лояльностью к компании является значительной угрозой для стабильного положения компании, хотя содержание работы мотивирует 55% персонала. Тем самым, мы можем сделать вывод о несовершенстве существующей системы мотивации в компании. Согласно опроснику, были выявлены, какие мероприятия уже не являются стимулирующими удовлетворенность трудом с позиции мотивации, а в каких существует потребность. Представим данные проведенного опроса в таблице 7.

Таблица 7

Удовлетворенность персонала системой мотивации компании «Томлад»

Составные элементы мотивации	Удовлетворенность составными элементами
Бесплатное питание	78%
Предоставление униформы	7%
Отпуск 30 календарных дней	43%
Поздравление сотрудников с днем рождения	35%
Вознаграждения за здоровый образ жизни	45%

Из таблицы видно, что некоторые элементы, которые были направлены на повышение удовлетворенности трудом, потеряли свою актуальность для сотрудников компании. Следовательно, мы можем сделать вывод о том, что система не выполняет свою основную задачу - не повышает удовлетворенность трудом.

Таким образом, диагностика существующей системы удовлетворенности трудом и анализ потребностей персонала показал необходимость усовершенствования данной системы.

В дальнейшем данные по анкетированию могут выбрать ряд мероприятий по совершенствованию удовлетворенности трудом (рис. 4).

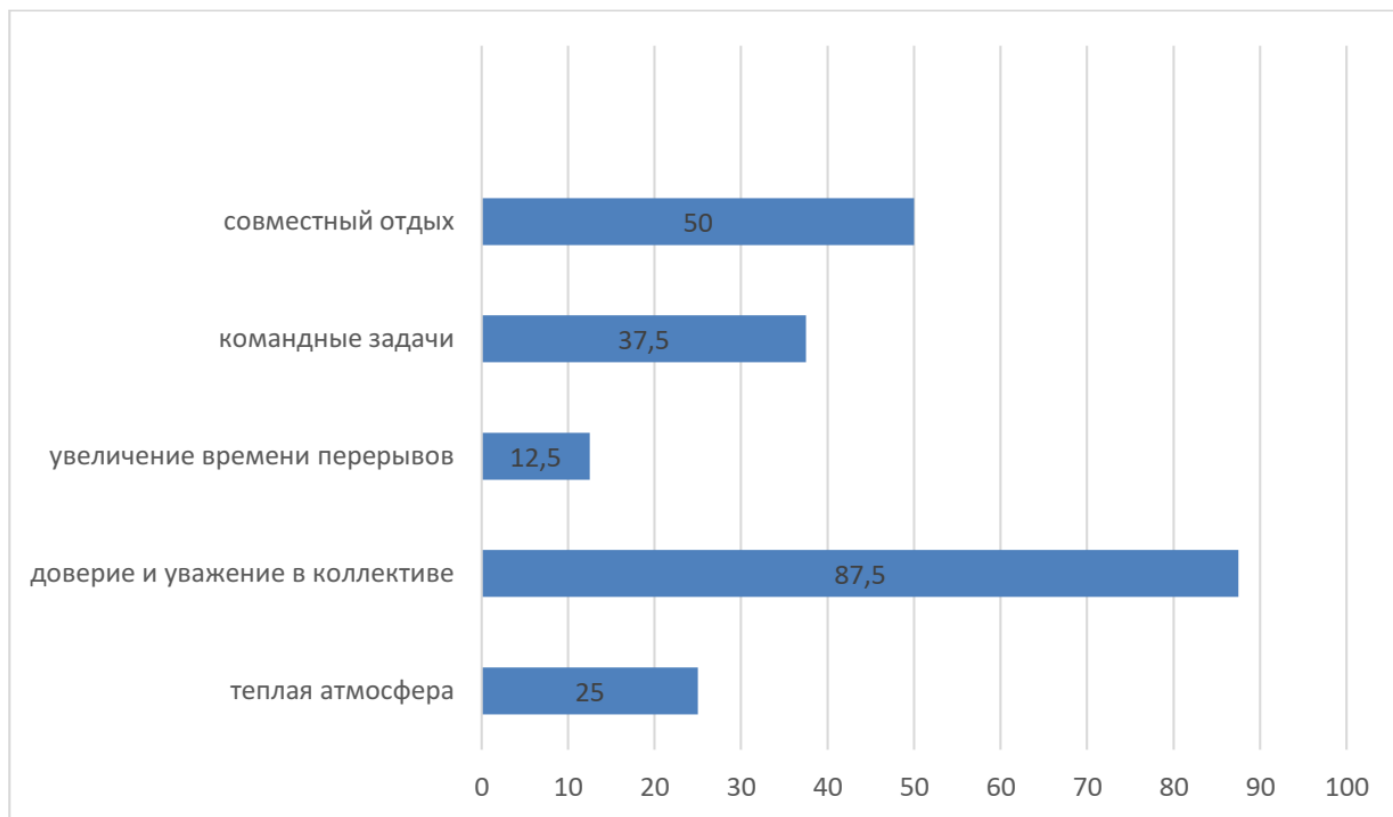


Рисунок 4. Анкетирование персонала компании «Томлад»

По полученным данным можно сделать вывод, что необходимо создавать атмосферу доверия и уважения внутри организации ко всем, чему способствует корпоративная культура в «Томлад».

Сотрудники, в процентном соотношении 50% отметили, что необходима организация совместного отдыха и время препровождения.

На вопрос можно ли организовать труд, чтобы на рабочем месте работать с большей производительностью, максимальное количество опрошенных ответили: «это можно сделать с помощью улучшения организации труда 62,5% и за счет дополнительного обучения 62,5%» (рис. 5).

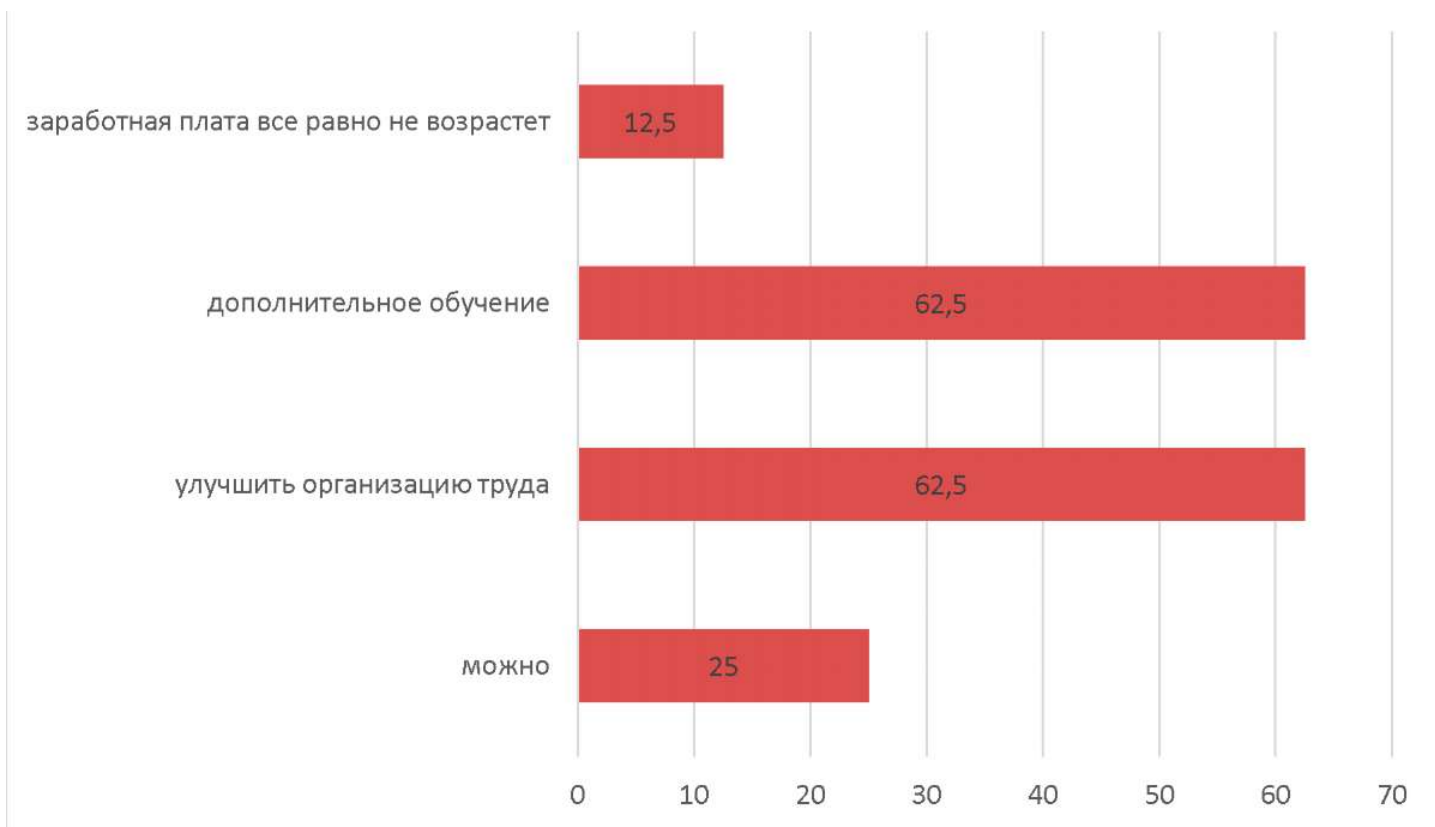


Рисунок 5. Можно ли организовать труд, чтобы на рабочем месте работать с большей производительностью

Представленные данные опроса указывают, что необходимо заинтересовывать людей в более производительном труде дополнительным обучением за счет средств организации улучшать организацию труда и распределение обязанностей работников.

На вопрос, являются ли деньги вечным стопроцентным гарантом повышения производительности труда, распределение произошло следующим образом:

-да 25%;

-ситуационно 62,5%;

-не для всех работников 12,5%.

Мероприятия, которые смогли бы повысить производительность труда на рабочем месте это:

- беспроцентные займы работникам 3,2%;
- возможность участия в принятии решения 17,8%;
- дополнительное обучение работников за счет средств «Томлад» 35%;

- ежегодный оплачиваемый за счет средств «Томлад» - проезд в отпуск работника и членов его семьи 18,2%;
- индивидуальный подход заработной платы и стимулирования 25,8%.

Наиболее важные стимулы при работе в «Томлад», по мнению сотрудников, являются деньги (100% опрошенных), «уверенность в завтрашнем дне» ответили 75%; «имидж организации в регионе» - 75%; а также «желание попробовать себя в новых областях» 75% (рис. 6).

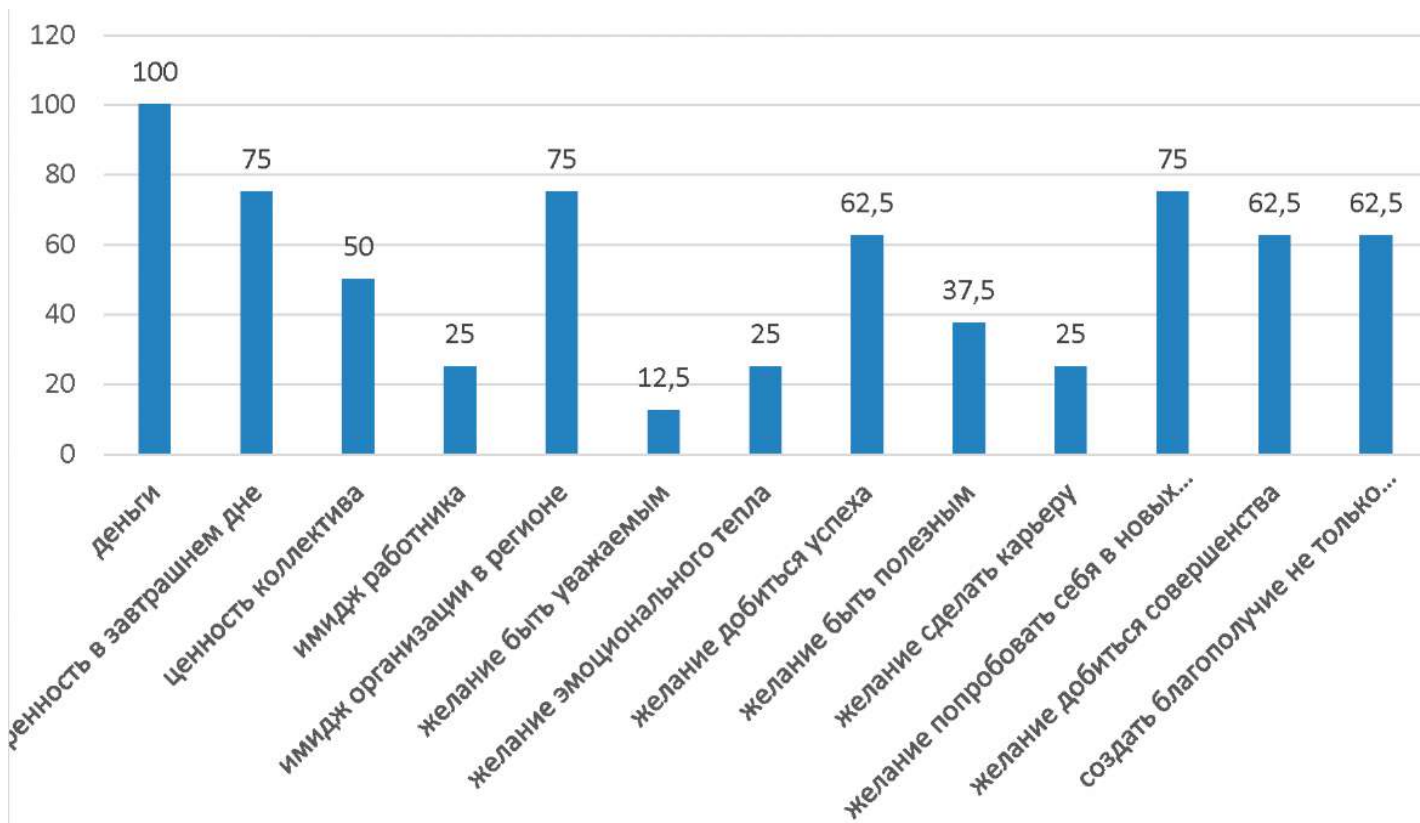


Рисунок 6. Наиболее важные стимулы при работе в «Томлад»

Полученные данные свидетельствуют, что члены коллектива пытаются реализовать свои способности, построить карьеру, обеспечить не только себя, но и свою семью в будущем. Работа в компании дает уверенность в завтрашнем дне, немаловажный фактор играет имидж в регионе. Для того чтобы сделать карьеру в «Томлад», по мнению респондентов, необходима «профессиональная компетентность», так решила большая часть опрошенных, что составило 87,5%

Большинство работников отмечают, что для построения карьеры в «Томлад» необходимо наличие профессиональной компетенции и склонности к руководящей работе. Немаловажный фактор - это умение ладить с людьми.

Результаты анкетирования сотрудников компании «Томлад»:

- динамика гендерного состава «Томлад» показывает сохраняющееся превосходство числа женщин над числом мужчин в течение всего периода работы «Томлад»;
- на протяжении 2016-2017 гг основная часть сотрудников - с общим образованием, в 2018 году преобладают сотрудники с незаконченным высшим образованием;
- в компании «Томлад» не работают лица, не достигшие 18 лет, также подавляющее большинство составляют люди пенсионного возраста;
- средний возраст персонала равен 36 лет;
- лишь 57 % сотрудников считают работу в компании интересной;
- сотрудники считают, что улучшая организацию труда и распределяя обязанности среди сотрудников, заинтересованность в производительном труде повысится;
- 35% опрошенных считают, что дополнительное обучение работников за счет средств компании смогло бы повысить производительность труда на рабочем месте;
- наиболее важными стимулами при работе в «Томлад» являются: деньги - 100%; уверенность в завтрашнем дне - 75%. Полученные данные свидетельствуют, что члены коллектива пытаются реализовать свои способности, построить карьеру, обеспечить не только себя, но и свою семью в будущем;
- большинство работников отмечают, что для построения карьеры в «Томлад» необходимо наличие профессиональной компетенции и склонности к руководящей работе, а также умение ладить с людьми.

Таким образом, работа по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в компании «Томлад» должна вестись по следующим направлениям:

1. усиление индивидуализации в оплате труда
2. предоставление большей самостоятельности в принятии решений, которые непосредственно связаны с выполняемой работой и компетенцией сотрудников
3. повышение качества внутрифирменного образования.

Решение кадровых и социальных вопросов на предприятии базируется на основе выработанной концепции политики «Томлад» в области управления персоналом.

2.3 Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Томлад»

На основе вышеизложенного анализа состояния мотивации труда в компании «Томлад» были разработаны следующие рекомендации по их совершенствованию:

- ○ 1. Организация отдела по мотивации и стимулированию персонала, также разработка должностных инструкций, регулирующих деятельность компании и каждого подразделения.

Основные функции данного отдела:

- Изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования.
- Изучение мотивации работников различных подразделений и систематический мониторинг по мере необходимости.
- Оценка эффективности используемых в компании систем мотивации и стимулирования труда
- Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования различных категорий работников в компании «Томлад».

Отдел по мотивации и стимулированию персонала должен состоять из 2-3 человек, которые будут систематически изучать мотивационную среду в компании и совершенствовать систему стимулирования для улучшения эффективности деятельности «Томлад».

- ○ 1. Внедрение системы индивидуальной мотивации персонала на базе KPI. Формирование данной системы способствует мотивации сотрудников и повышению индивидуальной результативности, побуждая персонал к более активному участию в результатах и достижениях трудового коллектива, к реализации стратегических целей компании.

Основными результатами использования системы KPI могут стать:

- рост выручки за счет направленности на клиентов;

- снижение потери клиентов и, как следствие, рост прибыли;
- существенное повышение производительности труда;
 1. Создание бонусной программы, которая бы давала видимость возможности большего заработка, то есть распределение среди сотрудников премий. Выдаваемые по праздникам, юбилеям и на день рождения, премии укрепляют командный дух и лояльность в сотруднике. Он чувствует со стороны руководства внимание и заботу. Но здесь следует учесть и то, что премия эффективна, если она выдается сразу же, когда произошло событие, а не через два месяца и позднее того срока, за которое сотрудник награждается. Также премия должна составлять 30-50% от оклада сотрудников.
 2. Планирование карьеры, - когда сотрудники периодически составляют план личной карьеры. При этом каждый сотрудник планирует для себя желаемые результаты на определенный период и пути их достижения. Изменения в статусе сотрудника не обязательно должны быть значимыми в должностной иерархии компании, это может быть повышение статуса в рамках одной должности, что само по себе является признанием заслуг сотрудника и не влечет за собой заметного повышения в заработной плате.
 3. Формирование корпоративного духа и корпоративной культуры через создание в организации высоких целей и принципов, доведение их до персонала и информирование работников о месте и роли выполняемых функций в делах фирмы и общественной значимости.

В рамках мероприятия необходимо установление высоких принципов поведения персонала и управления, их формулировка. Ознакомление с ними каждого сотрудника организации и постоянное упоминание о них на внутрифирменных собраниях.

- 1. Конкретизация отдаваемых распоряжений с определением конечных результатов работы и указанием сроков, методов и средств достижения для стабильности и уверенности сотрудников.

В ходе опроса, недовольные сотрудники лично высказывали неудовлетворенность по данному вопросу, в связи с чем падала удовлетворенность и по другим пунктам и падала мотивация. Руководитель фирмы, заинтересованный в четкой работе своего предприятия, должен точно определить каждому подчиненному конечные цели его труда.

При этом важно подробно охарактеризовать механизм и этапы их достижения. В этом случае меньше приходится давать поручений, связанных с частными задачами, работником больше проявляется самостоятельности. Руководитель обязан обеспечить разработку и применение четких инструкций, указаний, использование которых позволяет действовать без дополнительных разъяснений и весьма инициативно.

Нужно обязательно убедиться, что подчиненный правильно понял задание и точно представляет, что от него хотят. Каждый сотрудник обязан детально представлять себе существо текущих и перспективных задач, стоящих перед фирмой. Руководству целесообразно планировать каждому сотруднику достижение конкретных результатов в установленные периоды времени.

Целесообразность рекомендации заключается в увеличении эффективности использования рабочего времени, ответственности за свои действия, четком выполнении поставленных целей, проявлении у подчиненных самостоятельности и инициативности.

- 1. Привлечение работников к принятию решения посредством проведения регулярных внутриорганизационных собраний, согласований с работниками отдельных решений, принимаемых на рабочем месте, коллективных обсуждений проблем.
- 2. Осуществление морального подкрепление материальных стимулов посредством доведения до работника причины поощрения с усилением внимания на личном вкладе работника в деятельности организации.

Результатами данного метода станут:

- положительное влияние на поведение и развитие личности;
- признание целей организации и ориентация на перспективу;
- развитие направленности мотивации персонала на самосовершенствование и достижение;
- удовлетворение потребностей в признании, уважении и самовыражении.

Применение данного метода требует наличие представления у руководителя о психологическом портрете всего коллектива. Это поможет правильно оценить те общие потребности, которые могут быть эффективно удовлетворены

организацией, а также оптимальный уровень воздействия методов мотивации.

Заключение

Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является мотивация, определенная модель, которая существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы.

Мотивация - это не только технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника. Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успеха достигают те руководители, которые не просто ставят задачи перед подчиненными и любыми способами добиваются их выполнения, а обладают способностью заинтересовать, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников.

Организация мотивации к эффективному труду - наиболее сложная задача для большинства компаний. И опытный руководитель знает, что самые лучшие сотрудники - те, которые реально представляют положительные цели и последствия своего труда. Стимулы и мотивы - ключевые условия эффективной работы практически в любой сфере бизнеса. Но создать их для каждого сотрудника - очень непросто.

Объектом исследования в работе выступила компания ООО «Томлад» - оптово-розничная сеть в г. Томске.

Анализ кадрового состава предприятия, выявил, что в «Томлад» по данным на 2018 год количество работающих составляет 95 человек, на предприятии работает 75 женщин и 20 мужчин, средний возраст при этом составляет 29 лет. А в 2017 году работало 90 человек, что на 5 человека меньше, чем в 2018, в 2016 году - 85 сотрудников. При анализе, выявлено, что на предприятии работают люди, в основном, среднего возраста, диапазон которого составляет 36-46 лет, что касается стажа и уровня образования, то тут идет преобладание работников со стажем от 1 до 3 -х лет с общим образованием.

Также отметим, что было проведено исследование среди сотрудников «Томлад» с целью выявления уровня удовлетворенности персонала трудовым процессом. Согласно анкетированию, 57% сотрудников считают работу в компании интересной, 27% сотрудников готовы сменить место работы, 5% считают, что могут работать с большей эффективностью.

Показатель персонала, готового сменить место работы, то есть с низкой лояльностью к компании является значительной угрозой для стабильного положения компании, хотя содержание работы мотивирует 55% персонала. Сотрудники считают, что необходимо заинтересовывать людей в более производительном труде дополнительным обучением за счет средств организации улучшать организацию труда и распределение обязанностей работников.

Мероприятия, которые смогли бы повысить производительность труда на рабочем месте, по мнению работников: дополнительное обучение работников за счет средств компании. А наиболее важными стимулами являются деньги и уверенность в завтрашнем дне. Большинство работников отмечают, что для построения карьеры необходимо наличие профессиональной компетенции и склонности к руководящей работе, а также умение ладить с людьми.

Работа по совершенствованию системы мотивации и повышению на этой основе эффективности функционирования компании должна вестись по следующим направлениям:

- усиление индивидуализации в оплате труда,
- предоставление большей самостоятельности в принятии решений, которые непосредственно связаны с выполняемой работой и компетенцией сотрудников,
- повышение качества внутрифирменного образования.

На основе вышеизложенного анализа состояния мотивации труда в организации были разработаны следующие предложения, которые помогут разрешить проблемы мотивации и стимулирования труда в «Томлад».

1. Формирование корпоративного духа и корпоративной культуры через создание в организации высоких целей и принципов, доведение их до персонала и информирование работников о месте и роли выполняемых функций в делах фирмы и общественной значимости.
2. Конкретизация отдаваемых распоряжений с определением конечных результатов работы и указанием сроков, методов и средств достижения

- для стабильности и уверенности сотрудников.
3. Привлечение работников к принятию решения посредством проведения регулярных внутриорганизационных собраний, согласований с работниками отдельных решений, принимаемых на рабочем месте, коллективных обсуждений проблем.
 4. Осуществление морального подкрепление материальных стимулов посредством доведения до работника причины поощрения с усилением внимания на личном вкладе работника в деятельности организации.
 1. Проведение мероприятий для повышения уровня квалификации и знаний отдельных работников.
 2. Введение бонусной системы в виде премий.
 3. Использование системы KPI (Key Performance Indicator) на всем предприятии в целом, и в проблемных отделах, в частности, которая позволит решить проблему - уход работников, в связи с неудовлетворенностью их заработной платой. Так, применяя KPI в «Томлад» повысится производительность труда, а также улучшится система материального стимулирования труда работников
 4. Планирование карьеры, - когда сотрудники периодически составляют план личной карьеры.

Список использованных источников

1. Бутенкова А.С., Бакеев Б.В. Мотивация и стимулирование персонала//Colloquium-journal. 2019. № 8-7 (32). С. 22-23.
2. Габриелян Б.В. Проблема эффективности управления мотивацией//В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления сборник материалов III Международной научно-практической конференции. 2018. С. 36-41.
3. Демененко И.А., Фалько А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом//NovalInfo.Ru. 2016. Т. 3. № 56. С. 440-445.
4. Елисеева В.В. Мотивация персонала в трудовой деятельности // Научный журнал, 2016. № 1 (2). С. 57-58.
5. Каблахов Р.И., Павлова Ю.Д. Мотивация в системе управления персоналом// Сборник научных трудов «Современные проблемы экономики и менеджмента: поиск решений» - Москва, 2016. С. 117-125.
6. Касымбекова С.И., Сирока Л.А., Бекбергенова Р.Ш., Рахимова Б.А. Управление командной мотивацией при формировании команды//Актуальные научные

- исследования в современном мире. 2018. № 4-6 (36). С. 6-11.
7. Клепицкая С.О., Лымарева О.А., Лымарев М.А. Мотивация как экономическая категория в системе управления персоналом//В сборнике: творчество молодых ученых и студентов в области экономических наук Материалы регионального конкурса научных публикаций молодежи. Текстовое электронное издание . 2018. С. 61-66.
 8. Кобозева Е.М., Кравченко Д.Б. Актуальные вопросы развития современного обществ / Сборник научных статей VI Международной научно - практической конференции, 2016. С. 144-147.
 9. Коркина Т.А., Захаров С.И. Оценка и развитие системы мотивации персонала/В книге: Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем Сборник аннотаций докладов Третьей Всероссийской научной конференции памяти академика А. И. Татаркина. Под общей редакцией В.И. Бархатова, Д.С. Бенц. Челябинск, 2019. С. 68-69.
 10. Костенко Т.Ю. Материальные и нематериальные средства и методы мотивации трудового персонала//В сборнике: наука и общество: проблемы современных исследований XII. Международная научно-практическая конференция. Сборник статей: в 2 частях. Под ред. А Э. Еремеева. 2018. С. 49-53.
 11. Магзумова Н.В., Колесник А.Е., Аванесов А.С. Нематериальная мотивация персонала в целях повышения эффективности деятельности организации//Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 1 (25). С. 71-75.
 12. Мамедова Ю.А. Мотивация персонала, как функция управления современной организации//Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. Т. 2. № 6. С. 81-83.
 13. Мамычев В.А., Мамычева Д.А. Оплата труда как основной элемент мотивации персонала//Вестник современных исследований. 2018. № 5.2 (20). С. 240-241.
 14. Минченко К.Е. Стимулирование труда персонала в современном мире//В сборнике: современные проблемы экономического развития. Материалы Всероссийской научной студенческой конференции. 2017. С. 79-81.
 15. Морозова Н.Д., Стебляк В.В. Мотивация к труду представителей разных поколений // Сборник научных статей «Молодёжь третьего тысячелетия», 2016. С. 420-421.
 16. Никаева Р.М., Бачаев А.А. Задачи системы мотивации персонала. Содержание процессуальных теорий мотивации//ФГУ Science. 2019. № 1 (13). С. 92-97.
 17. Оганезова Я.А., Любимцева А.С., Хренова Н.М. Мотивация и эффективное использование кадрового потенциала//В книге: Гагаринские чтения - 2018 Сборник тезисов докладов XLIV Международной молодёжной научной

- конференции. 2018. С. 135-136.
18. Осадчая Е.В., Сычанина С.Н. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности управления персоналом // Сборник материалов V международной научно-практической конференции «Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики», в 2-х томах, 2016. С. 24-28.
 19. Пономарева И.К., Акифьев И.В. Отечественный взгляд на мотивацию управленческого персонала//Вопросы управления. 2018. № 1 (50). С. 85-90.
 20. Разумкина А.А. Мотивация как инструмент эффективного управления персоналом организации//Экономика и социум. 2016. № 10 (29). С. 869-871.
 21. Руцкова Е.А. Мотивация как метод управления персоналом: теория и практическое применение//Университет Наук. 2018. № 27. С. 325-331.
 22. Рыбкина М.В., Суркова М.А. Стимулирование и мотивация как элемент эффективного управления персоналом//В сборнике: институциональные и финансовые механизмы развития различных экономических систем сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2018. С. 208-211.
 23. Скиба Е.В., Жиронкина А.В. Мотивация персонала как элемент культуры компании//В сборнике: Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции. Курск, 2019. С. 108-110.
 24. Тарасова К.И., Асатурова Ю.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Сборник материалы научной конференции с международным участием «Неделя науки». - Санкт-Петербургский политехнический университет им.Петра Великого, 2016. С. 167-170.
 25. Токарева А.В., Токарева О.В. Особенности мотивации труда персонала на российских предприятиях//В сборнике: Ресурсам области - эффективное использование Сборник материалов XVIII Ежегодной научной конференции студентов Технологического университета. 2018. С. 363-370.
 26. Томилина Е.П., Эреджепова А.И. Мотивация труда персонала российских предприятий//В сборнике: Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации сборник статей XIV Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. С. 64-66.
 27. Хизриева С.К., Джамалудинова М.Ю. Управление мотивацией к труду работников организаций // Евразийский союз ученых, 2016. № 4 (25). С. 134-138.