

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.П. Воронцова  
подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Формирование системы мотивации персонала**

Руководитель	_____	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
	подпись, дата		
Руководитель	_____	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
	подпись, дата		
Выпускник	_____		В.Н. Уткина
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	О.А. Шестакова
	подпись, дата		

Красноярск 2020

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Формирование системы мотивации сотрудников ООО «ВК» содержит 76 страниц текстового документа, 9 иллюстраций, 15 таблиц, 6 приложений, 50 использованных источников.

МОТИВАЦИЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ, МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ, ТИПЫ МОТИВАЦИИ, МОТИВАТОРЫ.

Объект исследования – система управления персоналом организации ООО «ВК» (Пространство для детей и родителей Вилла «Курица»).

Цель бакалаврской работы – разработать комплекс предложений по формированию системы мотивации персонала ООО «ВК».

Актуальность исследования заключается в том, что система мотивации является самым действенным инструментом управления, который позволяет влиять на эффективность деятельности сотрудников.

В результате исследования действующей практики мотивации ООО «ВК» был определен тип мотивации сотрудников, выявлены основные мотиваторы и произведена оценка удовлетворенности сотрудников факторами мотивации.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений, как по совершенствованию действующих практик, так и по формированию системы мотивации.

Разработанные по результатам исследования программы поощрения и обучения сотрудников, основанные на отраслевой специфике, свидетельствуют о новизне исследования и могут иметь применение в подобных коммерческих организациях.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы мотивации персонала.....	5
1.1 Понятие системы мотивации персонала: функции и задачи.....	5
1.2 Основные теории мотивации персонала .....	12
1.3 Эффективные подходы к системе мотивации персонала.....	15
2 Анализ действующих методов мотивации сотрудников ООО «ВК».....	23
2.1 Структурные и контекстные характеристики ООО «ВК».....	23
2.2 Исследование действующей практики мотивации сотрудников ООО «ВК» на предмет соответствия теориям С.Адамса и В.Врума..	30
2.3 Исследование действующей практики мотивации сотрудников ООО «ВК» по методике В.И. Герчикова и С.Ивановой.....	36
2.4 Оценка удовлетворенности мотиваторами сотрудников ООО «ВК».....	45
3 Разработка предложений по формированию системы мотивации персонала ООО «ВК».....	50
3.1 Предложения по совершенствованию действующей практики мотивации персонала ООО «ВК».....	50
3.2 Предложений по формированию системы мотивации персонала ООО «ВК».....	58
Заключение.....	62
Список использованных источников.....	64
Приложения А-Е.....	70-76

## ВВЕДЕНИЕ

Система мотивации персонала является ключевым направлением кадровой политики любой организации. Эффективная система мотивации повышает вовлеченность сотрудников и улучшает производительность труда. Для получения такого результата необходимо, чтобы система мотивации формировалась на основе принятых в науке и практике принципах.

В бакалаврской работе будет проведено исследование действующих методов мотивации и формирование системы мотивации персонала организации ООО «ВК». Данная компания занимается организацией развлечений и развивающих занятий детей в возрасте от одного до двенадцати лет. Исследование данной организации обуславливает определенную специфику подходов к мотивации и подтверждает актуальность данной темы,.

Цель работы – разработать комплекс предложений по формированию системы мотивации персонала ООО «ВК».

Объектом исследования является система управления персоналом организации ООО «ВК».

Предметом исследования являются существующие практики мотивации персонала в ООО «ВК».

Обозначим ряд задач, необходимых для достижения цели работы:

- определить понятие «мотивации персонала» и раскрыть элементы системы мотивации;
- сформулировать особенности и критерии эффективной системы мотивации персонала;
- выявить основные мотиваторы сотрудников и действующие методы мотивации персонала ООО «ВК»;
- оценить действующие методы мотивации сотрудников ООО «ВК» для выявления слабых сторон;
- разработать предложения по формированию системы мотивации сотрудников ООО «ВК»

# **1 Теоретические основы системы мотивации персонала**

## **1.1 Понятие системы мотивации персонала: функции и задачи**

Для эффективного управления сотрудниками, руководителю необходимо разбираться в понятии мотивация, знать методы мотивации и применять их в управлении персоналом. Рассмотрим несколько понятий мотивации.

«Мотивация труда – стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия». [ 1]

«Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов». [2]

«Мотивация – это способы создания у сотрудников организации желания работать более качественно и выкладываться в полной мере». [3]

«Мотивация – процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленный на достижение индивидуальных и общих целей организации». [4]

«Мотивация – внутренне состояние человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации». [5]

В данной работе под мотивацией персонала мы будем понимать внутреннее побуждение работника к деятельности, основанное на его потребностях и определяющее его поведение в организации.

«Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями». [6]

Свиридова Т. А., Вобликова А. С. в статье «Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации» выделяют несколько основных видов мотивации:

1) По источникам возникновения:

- внутренняя мотивация – это побуждение работника к деятельности, при котором есть внутренний мотив, определяющийся в зависимости от личных потребностей.

- внешняя мотивация - это побуждение работника к деятельности при помощи внешних факторов (оплата труда, социальные гарантии и др. )

2) По основным группам потребностей:

- материальная – стремление работника к достатку;

- трудовая – важно содержание труд и условия труда;

- статусная – стремление занять высокое положение в команде, брать на себя ответственность и выполнять сложные задачи.

3) По используемым способам:

- принудительная мотивация – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей;

- нормативная – побуждение работника к действию с помощью убеждения, внушения;

- мотивация с помощью стимулирования - воздействие на работника с помощью стимулов;

4) По направленности на достижение целей и задач организации:

- положительная – премии, бонусы, поручение важной работы;

-отрицательная – замечания, взыскания, выговоры и понижение в должности. [7]

Эффективная мотивация персонала дает возможность такого подхода к персоналу, который настраивает коллектив переживать за финансовые и качественные показатели своей компании, а так же заботиться о ней и улучшать ее деятельность.

Мотивация в организации может быть двух форм:

1) явная мотивация – сотрудники знают какие цели перед ними стоят и какое благо (моральное или материальное) они получают за выполнение данных целей.

2) Скрытая мотивация – сотрудники не осознают, что их мотивируют, а организация побуждает их действовать во благо компании. Это форма требует высокого профессионализма от руководителя. [8]

Мотивацию часто используют как синоним стимулированию, но данные понятия имеют разные значения.

«Мотив труда» – это внутренне побуждение работника, стремящегося получить благо посредством трудовой деятельности. То есть это желание, влечение, ориентация, внутренняя установка.

В свою очередь «стимул труда» - это внешнее побуждения работника к эффективной деятельности. Стимул – материальное, моральное или иное поощрение (награда).

Стимулирование является средством мотивации. Оно предполагает создание условий, благодаря которым у работника формируется мотив труда. [1]

В течение всей трудовой деятельности работники стремятся к удовлетворению имеющихся у них потребностей.

«Потребность - это возникающее в ходе жизнедеятельности человека состояние, при котором испытывается чувство недостаточности чего-либо, необходимости чего-либо для существования человека». [9]

У каждого человека в разный период времени могут быть разные потребности. К тому же, они могут быть как осознанные, так и неосознанные. Каждому руководителю необходимо знать потребности своих работников, чтобы иметь возможность сопоставлять интересы сотрудника и организации для эффективной деятельности. Ведь в случае, если цели сотрудника и организации будут совпадать, успех предприятия будет значительным. Однако для сотрудника цели организации не будут иметь никакого значения, пока они не станут его личными целями.

Поэтому на руководителе лежит ответственная миссия – тщательно изучать потребности каждого сотрудника в индивидуальном порядке, чтобы вовремя выявить факт неудовлетворенности трудом и применить другие методы мотивации.

Для понимания сущности мотивации рассмотрим основные функции мотивации трудовой деятельности, которые описывают в своей работе «Мотивация персонала: сущность, функции, подходы» Е.П. Солодова и А.Н. Антропова.

Функции мотивации трудовой деятельности:

- 1) Ориентирующая (направляющая) - вызывает активность человека к профессиональной деятельности;
- 2) Смыслообразующая - определяет личностный смысл трудового поведения;
- 3) Структурирующая – помогает оценить важность конечного результата, приводит к более тщательному анализу ситуации;
- 4) Мобилизирующая (побуждающая) - мотив «мобилизует» силы организма работника для реализации значимых для него видов деятельности;
- 5) Защитная - позволяет объяснить, оправдать свои действия и поступки, приводя их в соответствие с нормами поведения и со своими личностными нормативами.

На основании данных функций выделяют основные задачи мотивации трудовой деятельности:

- побуждение работника к результативному и эффективному труду;
- создание у работников позитивного настроения;
- удовлетворение основных потребностей сотрудников;
- снижение текучести кадров;
- повышение лояльности персонала. [10]

Понимая основные задачи мотивации труда, и зная ее функции, руководителям и менеджерам будет проще выстраивать систему мотивации для каждого сотрудника и эффективно управлять персоналом.



Однако необходимо учесть, что если пользоваться методами мотивации не системно, положительного результата можно и не получить. Отсутствие четко выработанной системы мотивации может даже демотивировать сотрудников. Разберемся более подробно в понятии «система мотивации».

В.В. Травин представляет систему мотивации персонала как объединение всех возможных стимулов и воздействий мотивации, направленных на высококачественную и эффективную лояльную работу персонала. [11]

А.В. Столяренко и Л.А. Онищук в своей статье «Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования» определяют систему мотивации персонала как взаимосвязь и взаимозависимость объективно существующих факторов, способов, стимулов и принципов, исходящих от руководящего звена, побуждающих работников эффективно реализовывать существующую цель функционирующего предприятия». [12]

Т. Г. Озерникова рассматривает систему мотивации персонала как совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, которая формируется в организации для реализации ее стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом факторов внутренней и внешней среды организации.

В свою очередь метод мотивации персонала в организации – это применение различных форм работы с персоналом, затрагивающих важнейшие потребности людей и предоставляющих возможности их удовлетворения.

В данной работе под системой мотивации персонала мы будем понимать совокупность взаимосвязанных методов мотивации, основанных на потребностях персонала, которые определяют трудовое поведение работников в организации с учетом стратегических целей организации.

Система мотивации персонала является самым действенным инструментом управления, который позволяет влиять на эффективность деятельности сотрудников, формировать их необходимое поведение, повышать лояльность и производительность.

М.Ю. Рогожников выделяет следующие элементы системы мотивации:

1) объект – работник организации;

2) субъект – руководитель организации, управляющий, руководитель отдела управления персоналом.

3) меры воздействия (мотивационные меры) – метод, способ, стимул, который может повлиять на поведение работника. [13]

Главная цель системы мотивации персонала - обеспечить достижения целей организации посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации сотрудников организации.

Основные задачи системы мотивации персонала:

1) создать достойные условия работы и оплату труда для привлечения талантливых и усердных сотрудников;

2) минимизировать текучесть кадров;

3) определять лучших сотрудников и поощрять их;

4) вдохновить на качественное выполнение работы;

5) раскрывать таланты и способности подчинённых;

6) создать позитивную атмосферу и корпоративную культуру;

7) приблизить интересы сотрудника и фирмы;

8) формировать уважение и верность принципам компании через грамотный менеджмент, вдохновлять работников действовать в интересах компании.

При построении системы мотивации необходимо учитывать ее основные принципы:

- Доступность. Способы мотивации должны быть прозрачные и понятные каждому сотруднику. Подходы к мотивации должны быть обоснованы с учетом стажа, должности, объемов работы и других аспектов.

- Постепенность. Сразу вознаграждать работников премиями в крупных размерах нецелесообразно, необходимо делать это постепенно, согласно вкладу в реализацию целей компании.

- Ощутимость. Вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника.

- Своевременность. Заслугу персонала стоит отмечать сразу, по итогам выполнения работы, так как работник должен чувствовать свою значимость постоянно.

- Комплексность. Необходимо применять разнообразные теории мотивации и подходы, чтобы объединять несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений

- Гибкость. Система мотивации персонала должна быть способна к быстрому изменению под влиянием изменения внешних и внутренних факторов; [14]

Определим критерии эффективной системы мотивации:

1) Система мотивации должна воздействовать на достижение стратегических целей организации. Ее необходимо выстроить таким образом, чтобы трудовые действия работников достигали поставленных целей.

2) Система мотивации должна способствовать повышению лояльности персонала к организации.

3) Система мотивации должна повышать уровень удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью.

4) Система мотивации должна увеличивать эффективность трудовой деятельности персонала. [15]

Таким образом, мотивация персонала играет важную роль в структуре организации. С помощью мотивации можно увеличить производительность труда и создать позитивную атмосферу внутри организации. Система мотивации, в свою очередь, позволяет подойти к вопросу мотивации комплексно. Она позволяет установить соответствие результатов деятельности компании и вознаграждения персонала с учетом вклада каждого работника в общий результат.

## 1.2 Основные теории мотивации персонала

Система мотивации персонала должна формироваться на основе принятых в науке правилах и принципах. На сегодняшний день существует множество теорий мотивации, которые могут быть применимы в системе мотивации персонала организации. Их делят на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные теории анализируют факторы, лежащие в основе мотивации, а процессуальные теории исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные результаты.

Рассмотрим теории мотивации персонала, с учетом которых будет формироваться система мотивации персонала ООО «ВК».

1) Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. В данную модель включены три переменных:

- ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;
- ожидаемая ценность вознаграждения (валентность). [2]

Если ожидания не будут соответствовать действительности, то мотивация будет низкой.

Основной принцип теории ожидания в том, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Выстраивая систему мотивации необходимо, чтобы сотрудник знал не только о том, какие действия ему необходимо совершить, чтобы достичь поставленной ему цели, но и какое вознаграждение он за это получит. К тому же, вознаграждение должно соответствовать затраченным усилиям.

2) Теория справедливости С. Адамса. В соответствии с теорией справедливости, работники субъективно сравнивают свое вознаграждение с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Соответственно, их мотивация зависит от субъективно определяемой справедливости вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу, а также от справедливости полученного вознаграждения по сравнению с приложенными усилиями для выполнения работы.

Согласно теории справедливости С.Адамса, при формировании системы мотивации персонала необходимо учесть, что сотрудник должен знать за какие действия он получает либо не получает дополнительное вознаграждение. К тому же, руководителю необходимо давать пояснения работникам, почему сотрудник на аналогичной должности получил вознаграждения больше или меньше, чтобы была возможность проанализировать свои действия и быть мотивированным на достижении цели в дальнейшей работе. Либо система оплаты труда должна быть достаточно прозрачна сотрудникам, чтобы они могли проанализировать самостоятельно. [16;17;18]

Типы мотивации по В.И. Герчикову. Данная теория мотивации разработана с целью исследования мотивации сотрудников на предприятии. В.И. Герчиков выделяет пять типов мотивации сотрудников, каждый из которых имеет свою характеристику и особенности, а также определенный подход к методам мотивации и стимулирования. Рассмотрим более подробно каждый тип мотивации в Таблице 1.

Таблица 1 - Типы мотивации по В.И. Герчикову

Тип мотивации	Характеристика
Люмпенизированный (Избегательный)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Работник данного типа имеет очень слабую мотивацию.</li> <li>- У него низкая квалификация и он не стремится ее повысить.</li> <li>- Ему все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений.</li> <li>- Согласен на низкую оплату, но при условии, чтобы другие не получали больше.</li> <li>- Избегает ответственности, переложить ее на других.</li> <li>- Пытается всяческим образом минимизировать рабочие усилия.</li> </ul>

## Окончание таблицы 1

Инструментальный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Работника данного типа не интересует содержание труда, для него важна цена труда.</li> <li>- Для него важна обоснованность цены, так как он не желает «подачек».</li> <li>- Способность обеспечить свою жизнь самостоятельно является для него очень важной.</li> </ul>
Профессиональный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Работника данного типа интересует содержание работы.</li> <li>- Он не готов на не интересную для него работу, даже, если за нее хорошо заплатят.</li> <li>- Ему необходима возможность самовыражения, поэтому его интересуют трудные задачи.</li> <li>- Для него важна свобода в оперативных действиях.</li> <li>- Важно профессиональное признание как лучшего в профессии.</li> </ul>
Патриотический (Социалистический)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Работнику данного типа необходима идея, которая им будет двигать в работе, поэтому содержание труда и его цена не так важны.</li> <li>- Главная награда – всеобщее признание незаменимости в компании.</li> </ul>
Хозяйский	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Работник данного типа добровольно принимает на себя ответственность.</li> <li>- Выполняет работу с максимальной отдачей, при этом настаивает на высокой содержательности и высокой оплате.</li> <li>- Характеризуется обостренным требованием свободы действий и не терпит контроля.</li> </ul>

Согласно теории В.И. Герчикова, работник может сочетать в себе несколько типов мотивации, но, как правило, один из них доминирует. Каждому типу мотивации необходимо разное стимулирование и форма оплаты туда. В Таблице 2 более подробно представлены виды стимулирования для разных мотивационных типов работников. [19;20]

Таблица 2 - Стимулирование работников с различными типами мотивации

Виды стимулирования	Л	И	П	С	Х
Негативные (наказания, угроза потери работы)	!	+\$	-	+*	-
Денежные	0	!	+	0	+
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля)	!	+\$	+	+*	+
Моральные	0	-	+	!	0
Патернализм (забота о работнике)	!	-	-	+	-
Организационные (содержание, условия и организация работы)	-	0	!	0	+
Карьера, развитие	-	+	!	0	+
Участие в совладении и управлении	-	0	+	+	!

«!» - базовые; «+» - применимо, «0» - нейтрально; «-» - запрещено; «\$» - в денежной форме; «\*» - в знаковой форме

Для каждого типа мотивации работников предпочтительна определенная форма и особенность оплаты труда. Например, для работников с инструментальным типом мотивации предпочтительней сдельная форма платы труда, так как его интересует цена за труд и, если он будет знать, как увеличить переменную часть заработка, он будет эффективнее. В Таблице 3 представлено более подробное описание. [21]

Таблица 3 - Оплата труда работников с разными типами мотивации

<b>Тип мотивации</b>	<b>Предпочтительная форма и особенность оплаты</b>
Избегательный	Повременная, с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учетом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия
Инструментальный	Сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных)
Профессиональный	Повременная (оклад, тариф), основанная на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотический	С не очень большой переменной частью заработка, основанной на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйский	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой им команды (группа, бригады)

Определять тип мотивации сотрудников ООО «ВК» будем по методологии В.И. Герчикова, можно с помощью теста, а после его интерпретации для каждого сотрудника будут предложены способы мотивации и стимулирования, которые будут мотивировать сотрудников к эффективной деятельности в организации. Так как Вилла «Курица» имеет небольшой штат сотрудников, определить тип мотивации возможно для каждого сотрудника индивидуально.

### **1.3 Эффективные подходы к системе мотивации персонала**

Существует огромное количество подходов и методов мотивации персонала, как традиционных, так и инновационных. Однако не все

действующие методы могут эффективно повлиять на систему управления персоналом организации, так как у каждой компании имеются свои особенности, которые, в том числе влияют и на мотивацию персонала. Например, система мотивации крупных организаций и корпораций будет значительно отличаться от системы мотивации малых и средних организаций. Об этом говорят следующие факторы:

Во-первых, большинство крупных организаций имеют подразделение, которое непосредственно занимается управлением мотивацией персонала и этой деятельности уделяется большое количество времени. На малых же предприятиях мотивацией сотрудников занимается руководитель или управляющий, которые помимо этой задачи выполняют ряд других операционных, поэтому времени для управления мотивацией практически не остается.

Во-вторых, крупные организации располагают большей финансовой и ресурсной возможностью для реализации системы мотивации. Организации малого и среднего бизнеса, в свою очередь, либо не располагают такими возможностями, либо располагают в ограниченном количестве. Здесь идет речь, как о фонде оплаты труда, так и о средствах на реализацию дорогостоящих методов мотивации персонала.

В-третьих, индивидуально изучать типы мотивации и предлагать мотивационные схемы для каждого сотрудника в крупных организациях затруднительно, так как штат очень большой. На малых же предприятиях это возможно сделать для каждого сотрудника в отдельности.

Организация Вилла «Курица» относится к организациям малого бизнеса, поэтому имеет определенные особенности мотивации персонала. Для начала рассмотрим особенности управления персоналом малого бизнеса:

- 1) личностный характер взаимоотношений между сотрудником и руководителем;
- 2) гибкость и неформальность управления персоналом;



3) требования к личным качествам работников завышены. Новый работник не пройдет адаптацию, если его качества не соответствуют принятым нормам и ценностям организации;

4) принципы отбора персонала ориентированы на рекомендации о кандидате от коллег-предпринимателей, у которых ранее работал сотрудник, или друзей и знакомых;

5) сотрудники могут принимать участие в принятии управленческих решений;

6) результаты деятельности видны руководителю, что позволяет своевременно поощрять сотрудников и предотвращать ошибки в деятельности.[22]

Малые организации отличаются низким уровнем привлекательности на рынке труда в сравнении с крупными корпорациями из-за отсутствия стабильности и социальных гарантий. Однако небольшие масштабы деятельности малых организаций позволяют создать хороший психологический климат в команде, построить доверительные и демократические отношения между сотрудниками и руководителем, а также сформировать в организации атмосферу инициативной и ответственной деятельности каждого сотрудника.

Рассмотрим особенности мотивации персонала малого бизнеса:

1) небольшой перечень применимых методов мотивации, который обусловлен невысоким разнообразием должностей и ограниченным фондом оплаты труда;

2) возможность применения разных методов мотивации индивидуально для каждого сотрудника;

3) возможность выявлять индивидуальные потребности сотрудников в результате личного контакта руководителя с сотрудником;

4) коллектив небольшой организации быстрее объединяется, что снижает риск частых возникновений конфликтных ситуаций. [23]

Пространство для детей и родителей Вилла «Курица» тоже имеет определенную особенность в мотивации персонала.

Большинство сотрудников организации работают на условиях частичной занятости. Это следующие категории работников: педагоги развивающих курсов, аниматоры. Их занятость составляет 2-3 часа в неделю. Постоянная занятость у администраторов и технического персонала. В связи с тем, что большая часть персонала ООО «ВК» имеет постоянное место работы в другой организации, а Вилла «Курица» является средством дополнительного заработка, к методам мотивации требуется определенный подход.

Определим особенности мотивации педагогов развивающих курсов и аниматоров:

- сложность с посещаемостью корпоративных мероприятий (в основном даты празднований совпадают у двух организаций, в которых работают сотрудники и предпочтение отдается постоянному месту работы);

- удержать сотрудников, работающих на условиях частичной занятости, становится возможным, в большинстве случаев, только с помощью материальных методов мотивации (заработная плата). Так, в случае, если конкуренты предложат сотрудникам заработную плату больше, чем ООО «ВК», есть риск потерять кадры, потому что для них работа в Вилле «Курица» - это дополнительный заработок и сотрудники заинтересованы, чтобы он увеличивался. А если у сотрудников данной категории повременная форма оплаты труда, то они не будут заинтересованы работать продуктивнее, тем самым увеличивая выручку организации, так как это не влияет на их заработную плату.

Так как мотивация сотрудников ООО «ВК» имеет определенную специфику, поэтому для каждой категории персонала необходимы свои методы мотивации.

Рассмотрим опыт организаций в практике мотивации администраторов, основной функционал которых заключается в продажах посетителям услуг, консультировании, заключении договоров и ведении финансовой документации. Именно администраторы занимаются продажами и в большей степени влияют на увеличение прибыли в организации.

Эффективные практики материальной и нематериальной мотивации администраторов:

Методы материальной мотивации администраторов (менеджеров по продажам):

1) Долгосрочная материальная мотивация – оклад + процент от продаж (выручки). Данный вариант оплаты труда является эффективным и мотивирующим для администраторов. Ведь, если у них только повременная форма оплаты труда, то они не будут заинтересованы в том, чтобы продажи компании увеличивались, так как это не влияет на их заработную плату.

2) Мотивация с помощью ключевых показателей эффективности (KPI). Основная цель мотивации администраторов – увеличение объемов продаж. В данном методе мотивации, также как и в предыдущем, устанавливается оклад, а за выполнение KPI начисляется премия. Ключевыми показателями эффективности могут быть: конверсия из лида в клиента, количество исходящих звонков новым клиентам, количество новых клиентов и другие. Здесь все зависит от целей компании. KPI могут устанавливаться на неделю, месяц, год. [24]

Методы нематериальной мотивации администраторов (менеджеров по продажам):

1) Взаимосвязь целей организации и целей сотрудников. Необходимо разговаривать с сотрудниками об их целях и мечтах, тем самым вместе с ним подсчитывая сколько им нужно продать, чтобы осуществить свою мечту. При таком подходе сотрудник будет привязан к целям компании и будет стремиться достигать своих целей.

2) Учет мнений сотрудников при принятии управленческих решений. Данный подход позволяет чувствовать свою значимость в организации.

3) Оценка работы сотрудника руководителем. Сотрудникам очень важно знать оценку их работы именно от руководителя. Как личная, так и публичная похвала мотивирует сотрудников на эффективную работу.

4) Доброжелательная атмосфера в коллективе. Если в организации атмосфера взаимовыручки и поддержки, позитивная атмосфера, то сотрудники будут с удовольствием ходить на работу. В такой атмосфере мотивация будет высокой.

5) Обучение методам продаж лучших администраторов за счет компании. Данный подход повышает лояльность сотрудников к компании и способствует развитию сотрудников.

6) Оплата мобильной связи, компенсация за проезд до места работы, оплата обедов, приобретение абонементов в фитнес-клубы или других услуг, необходимых сотрудникам. [25;26]

Для того чтобы эффективно управлять персоналом, необходимо применять инновационные технологии мотивации персонала, которые позволят повышать жизнеспособность компаний, увеличивать их прибыльность. Рассмотрим инновационные методы мотивации персонала:

1) Мотивация персонала через применение технологии целеполагания. Выстраивание системы мотивации с точки зрения инновационного метода основывается на организационных целях (стратегические цели организации, миссия). Сотрудники должны не просто выполнять рутинную работу, а осознавать как их действия могут влиять на эффективность компании.

2) Мотивация персонала через инновационный подход к компенсационным системам. Увеличение заработной платы происходит в зависимости от тех результатов, которых достиг работник. То есть не методом уравнивания, а в зависимости от вклада каждого работника в результаты организации.

3) Мотивация персонала через применение технологии командообразования. Результаты работы компании зависят от взаимодействия сотрудников, а так же от командной работы. Поэтому руководителям необходимо уделять внимание командообразованию внутри компании, чтобы отношения строились на доверии.

4) Мотивация персонала через делегирование полномочий. Данный инновационный метод даст сотрудникам свободу при достижении целей организации, а также повысит их мотивацию и освободит руководителя от операционных задач. Поручая сотрудникам сложные и ответственные задачи, они ощущают свою значимость и получают удовлетворение от работы.

5) Мотивация персонала через применение инновационных технологий управления карьерой. В данном подходе предполагается продвижение по службе не только вертикально, но и горизонтально. Предоставление работникам возможности самим управлять своей карьерой, в зависимости от личных интересов позволяет повысить мотивацию и эффективность организации.

6) Мотивация персонала через применение инновационных технологий подготовки и развития сотрудников компании. Инновационный подход предполагает систематический процесс обучения сотрудников для получения ими новых знаний и укрепления навыков. Непрерывный процесс обучения позволяет повышать уровень компетенций и эффективнее достигать организационных целей. К тому же обучение позволяет подготовить сотрудников к тем должностям, которые они могут занимать в будущем. Инновационный подход мотивации через обучение предполагает получения новых знаний с помощью современных образовательных программ (тренинги, деловые игры, кейсы).

7) Мотивация персонала через применение инновационных технологий оценки персонала. В рамках данного метода производится индивидуальная оценка каждого сотрудника. Оценку осуществляет не только руководитель, но и клиенты, и другие стейкхолдеры. Оценка производится с целью решения действующих проблем, дальнейшего развития сотрудников и определения размеров вознаграждений, а так же для определения потребности в обучении. Важной задачей оценки в рамках инновационного подхода является анализ соответствия выполненной работы поставленным целям.

8) Мотивация персонала через интеграцию в корпоративную культуру. Все идеи, взгляды и ценности формируются целенаправленно и разделяются всеми сотрудниками компании. [27;28;29]

Изучив методы мотивации персонала и отраслевую специфику организации, можно сделать вывод о том, что каждой организации необходимо постоянно улучшать систему мотивации персонала и применять современные и инновационные методы мотивации, которые основываются на согласовании интересов организации и сотрудников, которые повышают вовлеченность персонала в деятельность организации и снижают текучесть кадров. Действия руководителя в области мотивации персонала должны создавать внутреннюю мотивацию сотрудников и ощущение их личного вклада в деятельность организации.

Разработка нововведений в системе мотивации персонала должна основываться на исследовании действующих методов мотивации, выявлении их недостатков и преимуществ, а так же с учетом отраслевой специфики организации, ее экономического состояния и принципов управления персоналом.

Исходя из выше изложенного в первой главе, можно сделать вывод о том, что система мотивации персонала – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации, основанных на потребностях персонала, которые определяют трудовое поведение работников в организации с учетом стратегических целей организации.

Мотивация персонала ООО «ВК» имеет свои особенности, которые обусловлены видом деятельности организации и ее размером. Так как рассматриваемая организация относится к предприятиям малого бизнеса, поэтому мотивация персонала имеет небольшой перечень применимых методов мотивации, но у нее есть возможность выявлять индивидуальные потребности сотрудников и применять разные методы мотивации индивидуально для каждого из них.

Для того, чтобы сформировать эффективную систему мотивации в организации, необходимо применять современные и инновационные методы мотивации, которые основываются на согласовании интересов организации и сотрудников, которые повышают вовлеченность персонала в деятельность организации и снижают текучесть кадров. Действия руководителя в области мотивации персонала должны создавать внутреннюю мотивацию сотрудников и ощущение их личного вклада в деятельность организации.

Система мотивации персонала ООО «ВК» будет формироваться, основываясь на таких современных теориях мотивации, как теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С.Адамса и типах мотивации В.И. Герчикова.

## **2 Анализ действующих методов мотивации сотрудников ООО «ВК»**

### **2.1 Структурные и контекстные характеристики ООО «ВК»**

Для формирования системы мотивации персонала выбрана следующая организация - ООО «ВК» (Пространство для детей и родителей Вилла «Курица», которая находится в городе Канск). Это довольно новая организация, которая действует на рынке с 28 июля 2018 года.

Пространство для детей и родителей Вилла «Курица» – это детский развивающий центр - франшиза красноярского проекта, первый филиал которого в Красноярском крае открыт именно в городе Канск.

У данного проекта прочная репутация одного из лучших детских центров города Канска. За 1,5 года центру удалось выстроить все бизнес-процессы, укрепить лидерские позиции на рынке и заработать устойчивую репутацию услуг высокого качества и социально-ответственного предприятия.

Миссия организации Вилла «Курица» - осуществлять нетрадиционный подход к воспитанию детей через игровую практику и литературные произведения.

Цель компании - получение прибыли посредством организации взаимодействия между субъектами рынка b2c и b2b.

Стратегические цели Виллы «Курица» в Канске:

- расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;
- занять лидирующее положение в сфере организации событий и воспитания детей по городу Канск;
- создать позитивный имидж организации с помощью программы лояльности и отзывов клиентов.

Целевой аудиторией Клуба являются родители в возрасте от 24 лет (платежеспособный возраст) до 45 лет (более зрелая аудитория консервативна и предпочитает более традиционные формы досуга и развития). Это родители, у которых дети в возрасте 8 месяцев до 12 лет.

Вилла «Курица» в Канске оказывает 5 видов услуг:

- дни рождения и праздники;
- семейные события;
- АРТ-САД – группа кратковременного пребывания;
- развивающие занятия;
- городской лагерь кратковременного пребывания.

Основной вид деятельности: 88.91 – Предоставление услуг по дневному уходу за детьми.

Дополнительными видами деятельности являются:

90.04.2 Деятельность многоцелевых центров и подобных заведений с преобладанием культурного обслуживания;

93.29 Деятельность зрелищно-развлекательная прочая;

93.29.9 Деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки;

79.90 Услуги по бронированию прочие и сопутствующая деятельность.

Вилла «Курица» вызвала огромный интерес у жителей города Канска. До открытия уже была запущена информационная кампания, что позволило в



момент открытия иметь базу клиентов, готовых оплачивать услуги. Также удалось сформировать ответственную команду.

В Вилле «Курица» развиты горизонтальные связи управления. Между сотрудниками компании существуют достаточно неформализованные, партнерские отношения.

Структуру можно охарактеризовать как «плоскую». Это позволяет достаточно быстро принимать решения и разрешать возникающие проблемы.

Для организации характерен узкий масштаб управляемости. Каждый сотрудник реализует свой функционал, установленный должностной инструкцией. Такая ситуация связана в первую очередь с характером направления деятельности. Организационная структура Виллы «Курица» представлена в Приложении А.

Разделение труда в организации производится функционально, оно включает в себя следующие виды работ: работа с родителями, работа с детьми, взаимодействие с партнерами, организация рекламной деятельности, финансовая деятельность. У каждого сотрудника четко разграничен функционал.

В Вилле «Курица» преобладает квалификационный вид разделения труда. Разделение труда определяется уровнем профессионального мастерства, производственного опыта и личных способностей.

В Вилле «Курица» достаточно низкий уровень формализованности структуры. В связи с тем, что организация является коммерческой, общение с партнерами также не формализовано.

Что касается документации внутри организации, то здесь тоже низкий уровень формализованности.

Письменное общение внутри организации сведено к минимуму, в основном это устное общение, и с помощью телефонной связи. Большая часть правил поведения в компании не формализована и определяется в следствие устного общения. Однако каждый специалист работает на основании должностной инструкции. Педагоги работают по разработанной авторской

программе. Помимо этого они проявляют инициативу и дополняют программы своими наработками, никак это не формализуя.

Уровень профессионализма сотрудников очень высок. На профессионализм работников делался упор еще и при подборе кадров. Так же важным условие является опыт работы в данной сфере. Особый акцент, сделанный на профессионализме сотрудников, повышает лояльность клиента и уровень продаж.

Согласно штатному расписанию общее количество сотрудников Виллы «Курица» составляет 18 штатных единиц, из которых:

- 1) администраторы – 2 шт.ед.;
- 2) педагоги - 8 шт.ед.;
- 3) актеры (аниматоры) – 5 шт.ед.;
- 4) бухгалтер – 1 шт.ед.;
- 4) иные должности – 2 шт.ед.

Более 70% сотрудников является привлеченными специалистами частичной занятости. Генеральный директор организует всю работу организации и несет ответственность за состояние деятельности организации. Диапазон контроля руководителя очень высок, так как на одного руководителя приходится 17 человек. Однако большая часть работников находится на частичной занятости и значительного контроля не требуется.

По размеру Вилла «Курица» относится к малым организациям, так как общая численность сотрудников насчитывает менее 50 человек.

Технологии, применяемые в Вилле «Курица» являются инновационными, а также не рутинными. Это прослеживается в работе с детьми на курсах, так как применяются современные подходы в воспитании детей, основываясь на познаниях в игровой деятельности и принципах свободного воспитания.

Основа концепции Виллы «Курица» - популяризация семейных ценностей, все абонементы и билеты подразумевают участие одного родителя и ребенка. Семейные события направлены на совместное времяпрепровождение бабушек и дедушек, пап и мам вместе с детьми.

Применение данного современного подхода способствует повышению уровня продаж и дает возможность удерживать лидирующие позиции на рынке.

Исходя из жизненного цикла, Вилла «Курица» находится на этапе формализации и управления.

Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

Что касается внешней среды, то Вилла «Курица» является ее активным участником. В рамках своего направления деятельности налажено межведомственное взаимодействие. Вилла «Курица» сотрудничает с учебными заведениями города, социальными учреждениями и имеет постоянных партнеров.

Партнеры: Языковая школа «SPEAK UP», Многопрофильный молодежный центр г.Канска, Городской дом культуры.

Конкуренты: детские центры «Подсолнух», «Радуга». Косвенными конкурентами являются детские сады, школы, а так же кружки для детей (танцы, фитнес, вокал и др.)

Технология работы с внешней средой достаточно стабильна и отработана, в тоже время наблюдается высокая нестабильность внешней среды.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым возможность выживания.

Ниже представлена краткая характеристика системы управления персоналом ООО «ВК».

Субъектом формирования кадровой политики в ООО «ВК» является генеральный директор. Цели и задачи кадровой политики в учреждении не сформулированы, поэтому кадровая политика осуществляется на основании принципов директора.

Вид кадровой политики.

а) кадровая политика является пассивной, так как руководство не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации негативных последствий. Учреждение не делает прогноза кадровых потребностей в персонале, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации.

б) Открытая кадровая политика, так как учреждение ориентируется на включение нового персонала даже на высокие должностные уровни, такие как администратор.

Атмосфера внутри учреждения говорит о том, что в учреждении работает сплоченный коллектив. Директор этому способствует, устраивая корпоративные праздники, с целью еще большего сплочения коллектива и формирования причастности к учреждению в неформальной обстановке.

Каждый работник выполняет свои должностные обязанности, но в случае крупных мероприятий задачи распределяются на всех.

Принципы найма персонала.

Информация о поиске вакансии в основном публикуется в социальных сетях, услугами Центра занятости и кадровыми агентствами учреждение не пользуется.

Требования к кандидатам формирует директор. Кандидат проходит собеседование с директором. Директор тщательно готовится к собеседованию, разрабатывает кейсовые, провокационные и другие виды вопросов, с целью эффективного подбора кадров. Помимо этого каждый кандидат проходит тест акцентуации личности. Приоритетный возраст работников - от 20 до 35 лет.

Принципы высвобождения персонала.

Увольнение работников зачастую происходит по собственному желанию, без конфликтных ситуаций, так как в организации приняты дружеские отношения с руководителем. Руководство выясняет причину увольнения и пытается удержать сотрудников, если причина увольнения в организационном процессе. Если причина не связана с проблемами в организации, то руководство становится на место работника, чтобы проанализировать ситуацию. Расставание с работником заканчивается на «доброй ноте», руководство старается избегать конфликтных ситуаций с целью сохранения имиджа организации. Анализ причин и количества увольнений организация не проводит. Увольнение работников происходит достаточно редко.

Адаптация новых работников проходит в обязательном порядке, так как каждый специалист проходит стажировку. Важный принцип – кандидату должно быть комфортно на рабочем месте, с этой целью используется принцип обратной связи.

Принципы оценивания работника.

Процедура оценки персонала не формализована в учреждении. Аттестацию проходят только администраторы. Положение об аттестации администраторов представлено в Приложении Б.

Принципы социального партнерства.

При принятии важных решений, касающихся направлений деятельности, руководитель учитывает мнения и предложения работников, но окончательное решение принимает самостоятельно. Профсоюза в организации не имеется, так как в коллективе доверительные отношения и при высказывании недовольств, касающихся работы, руководитель слышит мнения и принимает решения.

Принципы культуры управления персоналом.

Руководство ООО «ВК» относится к каждому работнику как к личности. Это проявляется не только в отношениях между руководством и работниками, но и в безопасности условий труда. Организация делает все, чтобы работникам было комфортно находиться на рабочем месте.

Принципы управления конфликтами.

Конфликты в учреждении решаются с помощью нахождения компромисса между конфликтующими сторонами. Обо всех конфликтах в учреждении сообщается директору учреждения.

## **2.2 Исследование действующей практики мотивации сотрудников ООО «ВК» на предмет соответствия теориям С.Адамса и В.Врума**

Для начала проанализируем действующие методы мотивации сотрудников ООО «ВК», выявленных с помощью интервью с руководителем.

### **1) Материальные методы мотивации.**

- системных поощрений за проделанную работу в организации не имеется. Премии бывают один раз в год, по итогам закрытия года, так как в этот период очень большой объем работы.

- системы штрафов так же не предусмотрено. Если администраторы совершают ошибки, связанные с финансами, то они несут ответственность самостоятельно. Например, забыли взять оплату с клиента за пробное занятие. В таком случае, они оплачивают стоимость занятия самостоятельно.

### **2) Нематериальные методы мотивации:**

- похвала руководителя. Руководитель хвалит сотрудников за качественное выполнение должностных обязанностей, за выполнение задач сверх нормы и за инициативность при выполнении задач, которые не были поставлены.

- карьерный рост. К сожалению, для сотрудников вертикального перемещения по карьерной лестнице не предусмотрено. Но предусмотрен горизонтальный рост. Например, администраторы имеют педагогическое образование, поэтому в некоторых ситуациях они замещают педагогов, тем самым реализовывая себя в другом направлении.

- обучение за счет компании. Системного обучения в организации не производится. Однако в рамках онлайн-занятий происходит обмен методиками

работы педагогов из разных городов. Для администраторов предусмотрено обучение современным методам продаж.

- благоприятный морально-психологический климат в коллективе – одно из важных составляющих для работников. Сотрудникам ООО «ВК» достаточно комфортно работать, потому что отношения между ними и руководителями очень дружественные. Руководитель готов слышать проблемы и принимать решения по их устранению. Мнение сотрудников всегда учитывается при принятии решений. Конфликтных ситуаций между сотрудниками не возникает, так как между ними отработана схема обратной связи.

- имидж компании. У Виллы «Курица» сформирован положительный имидж во внешнем пространстве, как среди клиентов, так и сотрудников. Во-первых, потому что в организации неформальный стиль общения с клиентами и высокий уровень клиентоориентированности. Во-вторых, работать в организации может не каждый, потому что требования к кандидату очень высокие. Поэтому, работать в Вилле «Курица» не только интересно, но и престижно. Тем более, что после работы в Вилле «Курица», конкурентноспособность на рынке труда значительно повышается.

- корпоративные мероприятия. В силу того, что отношения между руководителем и сотрудниками дружественные, корпоративные мероприятия значительно укрепляют отношения. Помимо совместно проведенных праздников, руководитель вместе с сотрудниками посещает спортивные комплексы, а также систематически поздравляет с личными и семейными праздниками.

- обратная связь от руководства. Руководитель дает сотрудникам обратную связь по итогам выполненной работы, совместно с администраторами проводится рефлексия и выявляются сильные и слабые стороны организации, что в значительной степени повышает лояльность данной категории сотрудников.

- для всех детей сотрудников в организации действуют скидки более 70% на все услуги

Для исследования практики мотивации ООО «ВК» на предмет соответствия теориям С. Адамса и В.Врума использовались рекомендации для руководителей М. Магуры и М. Курбатовой, описанные в книге «Секреты мотивации или мотивация без секретов», с учетом которых разработаны критерии оценки действующей практики мотивации. [30]

Исследуем практику мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории справедливости С.Адамса.

Согласно теории справедливости, работник сравнивает себя с другими работниками, сопоставляя свой вклад с их вкладом, свое вознаграждение за работу с их вознаграждением. К тому же, он оценивает ситуацию справедливости отношений между ним и организацией. В случае, если сотрудник ощущает несправедливость по отношению к полученному вознаграждению (недоплата), его мотивация снижается и он испытывает чувство неудовлетворенности.

Анализ практики мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории справедливости С. Адамса представлен в Таблице 4.

Таблица 4 - Анализ практики мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории справедливости С. Адамса

Критерий оценки	Действующая практика в организации	Метод сбора информации
1.Постоянное отслеживание ситуации на рынке труда, особенно уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, с целью внесения своевременных корректив в уровень оплаты их труда	Систематического отслеживания ситуации на рынке труда организацией не осуществляется, в связи с этим корректировки в уровень оплаты труда не вносились с момента открытия организации	Интервью с руководителем, изучение трудовых договоров с сотрудниками
2.Выявление факторов, снижающих удовлетворенность работников системой оплаты труда (беседы с сотрудниками, опросы)	В процессе трудовой деятельности работника не происходит выявления факторов, снижающих удовлетворенность работников системой оплаты труда. Однако при выходном интервью с сотрудниками были случаи выявления данных факторов.	Интервью с руководителем



#### Окончание таблицы 4

3. Осведомленность работников о том, что определяет уровень оплаты их труда, как рассчитывается размер поощрений	Сотрудники не осведомлены о том, что определяет их уровень оплаты и что нужно сделать, чтобы его увеличить. Положения об оплате труда и премирования сотрудников в организации не разработано. Размер поощрений осуществляется субъективно руководителем.	Анализ трудовых договоров, должностных инструкции, интервью с работниками
4. Несправедливость в оплате труда работников, присуждении премий и распределении других поощрений	По итогам интервью с сотрудниками было выявлено, что среди администраторов иногда прослеживается несправедливость в оплате их труда. Сотрудники одной категории получают одинаковую заработную плату, у них повременная форма оплаты труда. Но бывают случаи, когда одни из них работают более эффективно, а вторые - менее, при этом заработная плата остается неизменной.	Интервью с работниками
5. Регулярное информирование работников об основных показателях работы организации за период (квартал, полугодие, год)	Сотрудники не информируются о показателях работы организации.	Интервью с работниками, руководителем

Проведя анализ действующей практики мотивации сотрудников ООО «ВК» на предмет соответствия теории справедливости С. Адамса с помощью анализа документов, интервью с сотрудниками и руководителем, выявлено следующее:

- в связи с тем, что у персонала ООО «ВК» повременная форма оплаты труда, сотрудники ощущают чувство несправедливости в оплате труда по сравнению с коллегами, так как вклад каждого из них разный, а уровень заработной платы одинаковый.

- руководство не отслеживает ситуацию на рынке труда по уровню заработной платы, что может привести к потере высококвалифицированных кадров.

- факторы неудовлетворенности уровнем оплаты труда не выявляются своевременно, что также может быть следствием текучести кадров.

- сотрудники не осведомлены о том, что определяет уровень оплаты их труда и как рассчитывается размер поощрений, к тому же, они не знают какие действия им необходимо совершить, чтобы увеличить размер заработной платы.

- сотрудники не информируются об основных показателях работы организации, поэтому они не понимают связи собственной зарплаты и эффективности работы организации.

В результате анализа можно сделать вывод о том, что действующие практики мотивации не соответствуют теории справедливости С. Адамса: сотрудники не воспринимают систему оплаты как справедливую, что в значительной мере снижает их мотивацию.

Далее исследуем практику мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории ожидания В.Врума.

Согласно теории ожидания, мотивация работника зависит от следующих факторов:

- от ожидания того, что его усилия приведут к поставленной цели или к желательному результату.

- от понимания того, что выполнение работы и достижение требуемого результата это основной инструмент для получения вознаграждения.

- от того, что ожидаемое вознаграждение будет достаточно значимым и ценным для него (т.е. быть валентным).

Согласно теории В. Врума работники показывают более высокие результаты, если:

- видят прямую зависимость между своими достижениями и вознаграждениями;

- у них ясные представления о том, как именно должна быть выполнена работа, и ощущение, что они сделают ее хорошо.

Анализ практики мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории ожидания В. Врума представлен в Таблице 5.

Таблица 5 - Анализ практики мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории ожидания В. Врума

Критерий оценки	Действующая практика в организации	Метод сбора информации
1. В организации определены наиболее значимые поощрения для каждого из сотрудников	В организации не выстроена система поощрений. У сотрудников повременная форма оплаты труда	Интервью с руководителем, анализ трудовых договоров работников
2. Определен требуемый уровень показателей деятельности (он должен быть достижимым).	Уровень показателей деятельности в организации не определен. Сотрудники работают согласно должностной инструкции.	Интервью с руководителем, анализ трудовых договоров работников
3. Поощрения связаны с результатом деятельности	Сотрудникам ставятся задачи на месяц, однако за их выполнение дополнительное вознаграждение они не получают, при чем задачи ставятся не системно. Поощрение выплачивается всем сотрудникам в конце года за результаты деятельности всей команды.	Интервью с руководителем, анализ трудовых договоров работников
4. Размер поощрения соответствует достигнутым результатам.	Размер поощрения не связан с достигнутыми результатами.	Интервью с руководителем, анализ трудовых договоров работников
5. Своевременно выявляются факторы, способные снизить эффективность поощрения.	Так как в организации не выстроена система поощрений, выявление факторов, способных снизить эффективность поощрения не требуется.	Интервью с руководителем

Проанализировав действующую практику мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории ожидания В. Врума, выявлено, что в организации не сформирована система поощрений сотрудников. Поэтому сотрудники организации не видят прямую зависимость между затраченными усилиями и полученным вознаграждением. Данный факт не способствует повышению мотивации сотрудников. На основании полученных данных можно сделать вывод, что действующие практики не соответствуют теории ожидания В.Врума.

### 2.3 Исследование действующей практики мотивации сотрудников ООО «ВК» по методике В.И. Герчикова и С.Ивановой

Для исследования мотивации сотрудников ООО «ВК», с целью формирования системы мотивации персонала, так же было проведено тестирование по типологии В.И. Герчикова трех категорий сотрудников: администраторы, педагоги, аниматоры. В тестировании приняло участие 15 человек. Тест включает 23 вопроса, определяющих тип мотивации. [31]. Сотрудники ООО «ВК» проходили тестирование с помощью Google-формы. Результаты тестирования представлены в Таблице 6.

Таблица 6 – Типы мотивации сотрудников ООО «ВК» по В.И. Герчикову

№	Должность	Тип мотивации
1	Администратор 1	патриотический
2	Администратор 2	хозяйский
3	Педагог 1	хозяйский
4	Педагог 2	профессиональный
5	Педагог 3	патриотический
6	Педагог 4	профессиональный
7	Педагог 5	профессиональный
8	Педагог 6	хозяйский
9	Педагог 7	хозяйский
10	Педагог 8	профессиональный
11	Аниматор 1	профессиональный
12	Аниматор 2	профессиональный
13	Аниматор 3	профессиональный
14	Аниматор 4	хозяйский
15	Аниматор 5	профессиональный

По итогам тестирования были выявлено:

- у 5 сотрудников преобладает хозяйский тип мотивации. Сотрудникам данного типа необходима свобода действий, они не терпят контроля и добровольно берут на себя ответственность.

- 8 сотрудников профессионального типа мотивации, для которых важно содержание работы. Их интересуют трудные задания и возможность самовыражения.

- 2 сотрудника с патриотическим типом, для которых важно общественное признание.

На Рисунке 1 представлено процентное соотношение сотрудников ООО «ВК» по типам мотивации.



Рисунок 1 - Процентное соотношение сотрудников ООО «ВК» по типам мотивации

Большинство сотрудников ООО «ВК» профессионального и хозяйского типа мотивации. Сотрудниками данных типов управлять непросто, требуется определенный подход к мотивации. Такие сотрудники хорошо организованы, нацелены на результат и способны усердно работать, что в значительной степени снижает диапазон контроля руководителя.

Для сотрудников профессионального типа важно признание, как лучшего в профессии, им важны интересные задания, они не будут работать, если работа не интересна для них. Базовыми видами стимулирования для них является содержание и условия работы, а также развитие и карьера.

Сотрудники хозяйского типа готовы выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате. Однако с сотрудниками данного типа возникает сложность, если необходимо дать рекомендации по улучшению работы или внести изменения в программу, так как им нужна свобода действий, они не терпимы к критике и контролю с чьей-

либо стороны. Они могут быть категорично настроены, не учитывать рекомендации и отстаивать свою точку зрения. Но, если им дать достаточно свободы и предоставить возможность действовать самостоятельно, они будут очень эффективны для компании.

Рассмотрим более подробно типы мотивации по категориям сотрудников. Структура мотивационных типов по категориям сотрудников представлена на Рисунке 2.

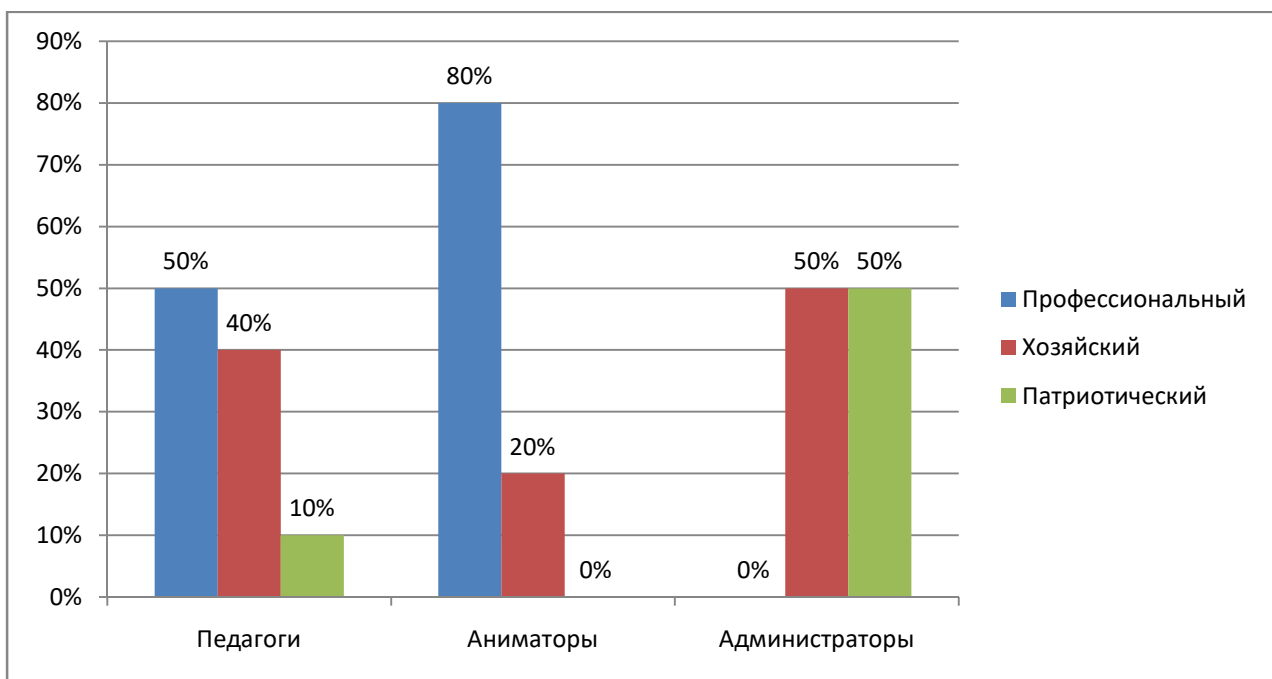


Рисунок 2 – Структура мотивационных типов по категориям сотрудников

На Рисунке 2 видно, что среди педагогов большая часть сотрудников профессионального типа (50% от всех педагогов), у 40% педагогов преобладает хозяйский тип мотивации и 10% педагогов имеют патриотический тип мотивации.

80% аниматоров имеют профессиональный тип мотивации, у 20% преобладает хозяйский тип. Патриотов среди аниматоров не выявлено.

Один администратор ООО «ВК» с хозяйским типом мотивации, а другой с патриотическим.

Таким образом, можно сделать вывод, что среди педагогов и аниматоров больше всего сотрудников с профессиональным типом мотивации.

На основании проведенного анализа типов мотивации сотрудников ООО «ВК» по методологии В.И. Герчикова, было выявлено, что основные типы мотивации сотрудников в организации - профессиональный и хозяйский, второстепенным типом является патриотический. Работников избегательного и инструментального типа в организации нет.

На основании этого можно сделать выводы, что в целом, типы мотивации сотрудников ООО «ВК» соответствуют их должности. Показатель того, что среди педагогов и аниматоров большая часть имеет профессиональный тип мотивации, свидетельствует о том, что они инициативны и готовы развиваться в своем направлении, что эффективно отражается на имидже организации. Однако при формировании системы мотивации, необходимо учесть индивидуальные особенности типов мотивации отдельного сотрудника и предусмотреть для них виды стимулирования, учитывая рекомендации В.И. Герчикова.

В дополнение методики В.И. Герчикова определим основные мотиваторы сотрудников ООО «ВК» по методике Светланы Ивановой с помощью проективных вопросов и по методике, адаптированной с сайта <https://hr-portal.ru/> (далее по тексту – методика А и методика Б). Выявление мотиваторов по двум разным методикам позволит сделать более полноценные выводы об основных факторах мотивации сотрудников. [32;33]

Мотиваторы – это факторы, повышающие эффективность работы человека и его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям, которые требуют удовлетворения. Для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом.[34;35;36]

Для начала определим наиболее важные мотиваторы сотрудников ООО «ВК» по методике А, для этого используем проективные вопросы. Они

позволяют получить основную информацию о мотиваторах сотрудников. Методика проективных вопросов основана на том, что сотрудник оценивает не себя, а действия других людей, в общем. Таким образом, он проецирует свой опыт на других людей, а его ответ и есть тот значимый фактор для него самого.

Методика проективных вопросов наиболее эффективна при интервьюировании. Для выявления мотиваторов сотрудников ООО «ВК» было проинтервьюировано 15 сотрудников. Им было задано четыре открытых вопроса, каждый из которых выявляет основные мотиваторы сотрудников:

- 1) Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?
- 2) Что нравится людям в работе?
- 3) Почему человек выбирает ту или иную профессию?
- 4) Что может побудить человека уволиться?

Ответы сотрудников были сгруппированы по основным факторам мотивации. Результаты ответов сотрудников на вопрос «Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?» представлены на Рисунке 3.

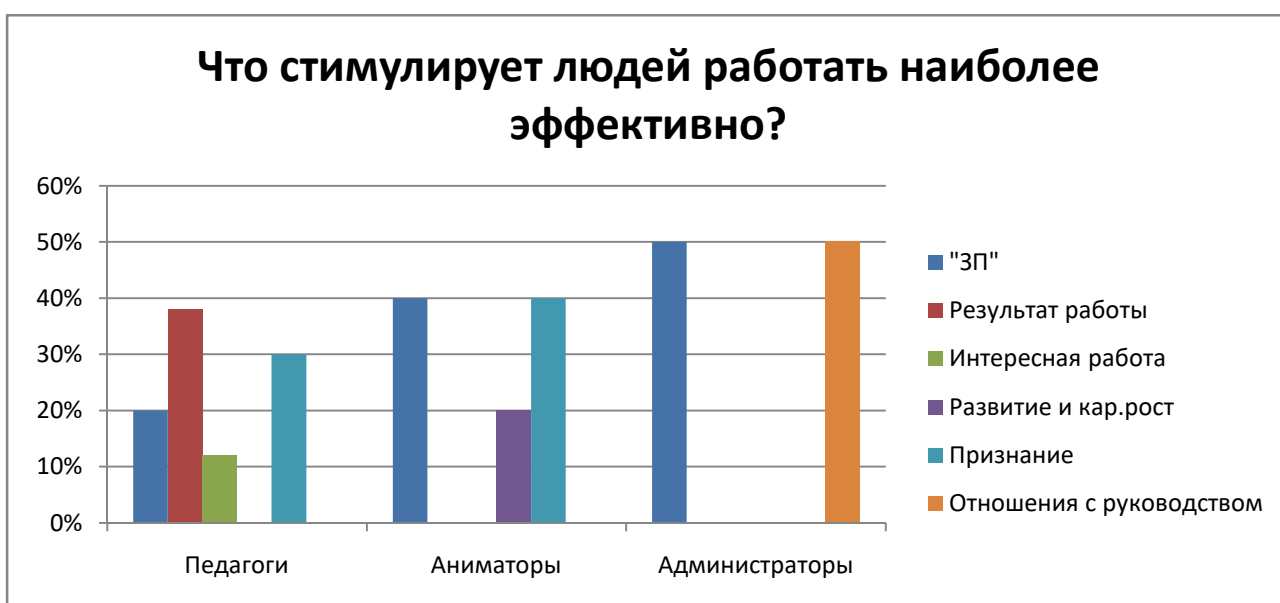


Рисунок 3 – Структура мотиваторов сотрудников ООО «ВК» по категориям сотрудников

По итогам интервьюирования выявлено, что для педагогов наиболее значимыми мотиваторами являются результат работы (38%) и признание



значимости (30%), для аниматоров – признание (40%) и заработная плата (40%), для администраторов заработная плата (50%) и отношение с руководством (50%).

Для того, чтобы проанализировать мотиваторы сотрудников комплексно, необходимо выявлять мотиваторы сотрудников с помощью разных вопросов. Результаты ответов сотрудников на вопрос «Что нравится людям в работе?» представлены на Рисунке 4.

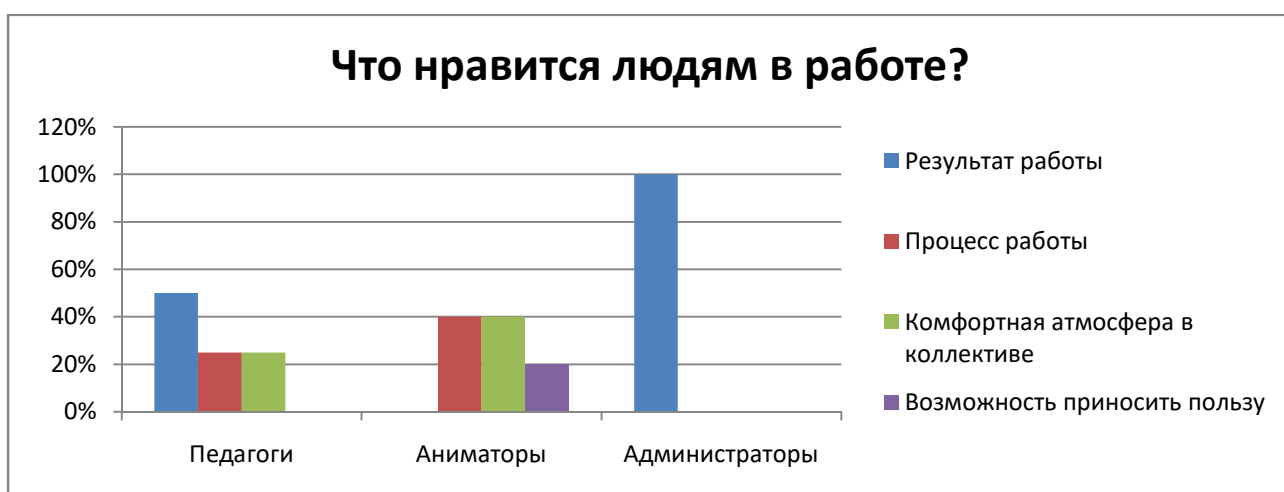


Рисунок 4 – Структура мотиваторов сотрудников ООО «ВК» по категориям сотрудников

Ответы на данный проективный вопрос показали, что для педагогов главным мотиватором является результат работы (50%). Для аниматоров значимым мотиватором является – процесс работы (40%) и комфортная атмосфера в коллективе (40%), для двух администраторов наиболее значим в работе - результат труда (100%).

Результаты ответов сотрудников на вопрос «Почему человек выбирает ту или иную профессию?» представлены на Рисунке 5.

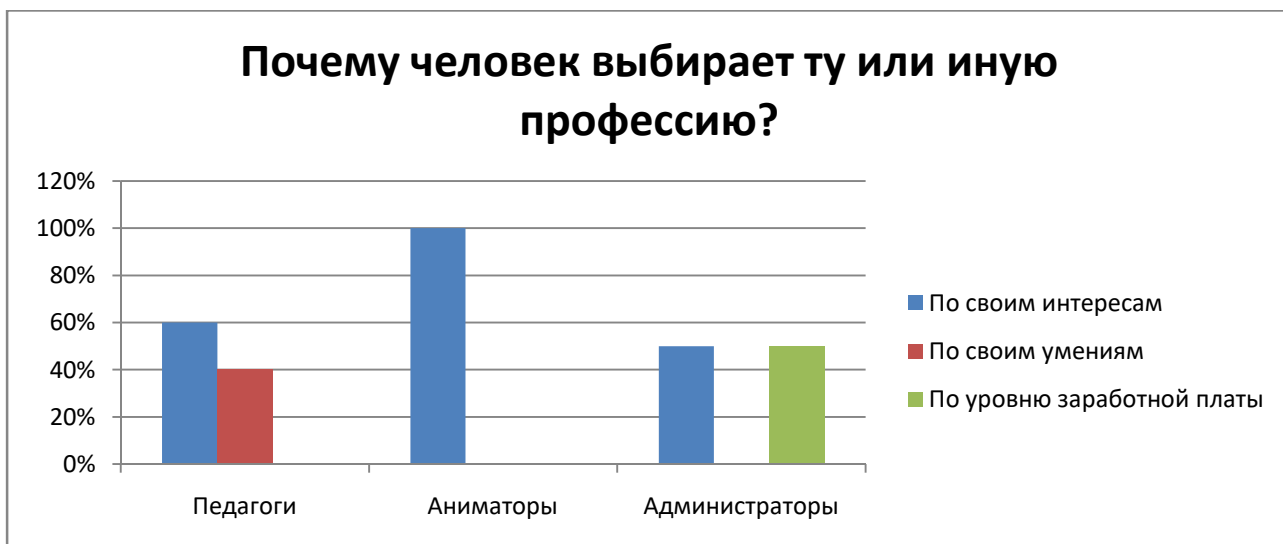


Рисунок 5 – Структура мотиваторов сотрудников ООО «ВК» по категориям сотрудников

Результаты данного вопроса показали, что большинство педагогов (60%) и все аниматоры (100% аниматоров) выбирают профессию по своим интересам, данный факт говорит о том, что мотиватором для них является интересная работа. Среди администраторов мнения разделились: мотиваторами для них является как интересная работа (50%), так и заработная плата (50%).

Ответы на вопрос «Почему человек выбирает ту или иную профессию?» также позволят выявить основные факторы мотивации персонала. Результаты ответов сотрудников на вопрос представлены на Рисунке 6.

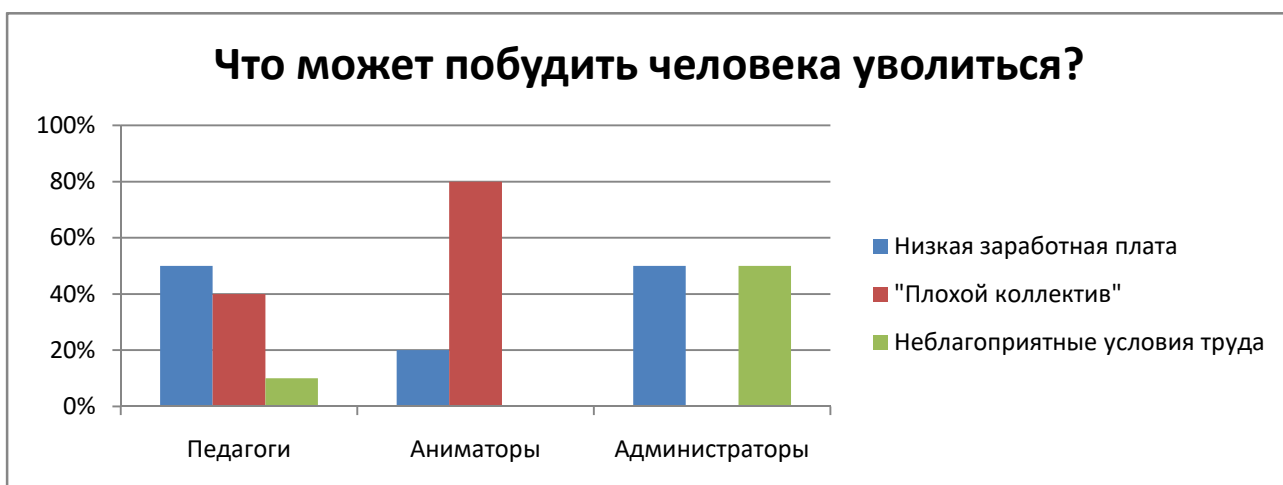


Рисунок 6 – Структура мотиваторов сотрудников ООО «ВК» по категориям сотрудников

Важным мотиватором для большинства педагогов, по итогам ответов на данный вопрос, является заработная плата (50%) и комфортная атмосфера в коллективе (40%), для аниматоров значимым является комфортная атмосфера в коллективе (80%), для администраторов же – заработная плата (50%) и условия труда (50%).

В результате интервьюирования сотрудников ООО «ВК» с помощью проективных вопросов, по методике Светланы Ивановой, выявлены основные мотиваторы сотрудников по трем категориям. С целью обобщения полученных данных, составим карту мотиваторов для каждой из категорий сотрудников. Карта мотиваторов ООО «ВК» представлена в Таблице 7.

Таблица 7 – Карта мотиваторов ООО «ВК» по категориям сотрудников по методике А\*

<b>Категория сотрудников</b>	<b>Карта мотиваторов</b>
Педагоги	- заработная плата; - интересная работа; - результат работы; - признание значимости; - комфортная атмосфера в коллективе;
Аниматоры	- заработная плата; - интересная работа; - процесс работы; - признание значимости; - комфортная атмосфера в коллективе
Администраторы	- заработная плата; - интересная работа; - результат работы; - отношение с руководством; - благоприятные условия труда

\*адаптировано по методике С. Ивановой

По таблице видно, что заработная плата и интересная работа является важным мотиватором для всех категорий сотрудников. Педагогам и администраторам важен также результат работы, а вот аниматоры заинтересованы больше в самом процессе работы. Комфортная атмосфера в коллективе и признание значимости – факторы, повышающие мотивацию

педагогов и аниматоров. Администраторы при выборе мотивационного поведения обращают свое внимание еще и на отношения с руководством и благоприятные условия труда.

Далее выявим основные мотиваторы сотрудников ООО «ВК» по методике Б и сопоставим их с мотиваторами, выявленными по методике А. Для выявления мотиваторов сотрудникам была предложена анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей, представленная на сайте <https://hr-portal.ru/> и доработанная с учетом особенностей мотивации персонала ООО «ВК».

В анкете сотрудникам было предложено из шестнадцати мотивационных факторов выбрать пять наиболее значимых для каждого из них. В результате анкетирования были выявлены основные мотиваторы по категориям сотрудников. Карта мотиваторов сотрудников ООО «ВК» по методике Б представлена в Таблице 8.

Таблица 8 – Карта мотиваторов ООО «ВК» по категориям сотрудников по методике Б\*

<b>Категория сотрудников</b>	<b>Карта мотиваторов</b>
Педагоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заработная плата;</li> <li>- близость работы к дому;</li> <li>- признание, ощущение значимости в компании;</li> <li>- отношения с непосредственным руководителем;</li> <li>- возможность профессионального роста;</li> <li>- возможность самореализации;</li> <li>- работа по специальности в соответствии с образованием;</li> <li>- высокий уровень ответственности, большие полномочия;</li> <li>- красивый офис и комфортные условия труда;</li> <li>- гибкий график работы;</li> <li>- интересная работа;</li> <li>- нормированный рабочий день</li> </ul>
Аниматоры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заработная плата;</li> <li>- близость работы к дому;</li> <li>- признание, ощущение значимости в компании;</li> <li>- возможность профессионального роста;</li> <li>- интересная работа;</li> <li>- отношения с непосредственным руководителем;</li> <li>- возможность самореализации;</li> <li>- гибкий график работы;</li> </ul>

## Окончание таблицы 8

Администраторы	<ul style="list-style-type: none"><li>- заработная плата;</li><li>- признание, ощущение значимости в компании;</li><li>- возможность профессионального роста;</li><li>- красивый офис и комфортные условия труда;</li><li>- интересная работа;</li><li>- нормированный рабочий день;</li><li>- гибкий график работы;</li></ul>
----------------	--

\*адаптировано с сайта <https://hr-portal.ru/>

В Таблице 8 видно, данные мотиваторы практически идентичны с выявленными факторами мотивации по методике С. Ивановой, только здесь они представлены в более развернутом виде. Стоит отметить, что такие мотиваторы, как заработная плата и интересная работа, в данном методе также являются значимыми для всех категорий сотрудников.

### **2.4 Оценка удовлетворенности мотиваторами сотрудников ООО «ВК»**

Выявив основные мотиваторы по методикам А и Б, с сотрудниками проведено анкетирование для оценки удовлетворенности факторами мотивации. В анкетировании приняло участие 15 сотрудников. В анкете предлагалось оценить удовлетворенность по шкале от 1 до 5, где 1 - совсем не удовлетворены, а 5 - полностью удовлетворены. Для оценки уровня удовлетворенности использовались мотиваторы, предложенные в методике Б. Образец анкеты выявления мотиваторов по методике Б и оценки удовлетворенности представлен в Приложении В.

Результаты оценки уровня удовлетворенности мотиваторами сотрудников ООО «ВК» были сгруппированы по категориям сотрудников, с помощью математических подсчетов было определено среднее значение удовлетворенности каждого фактора мотивации. Результаты оценки удовлетворенности сотрудников ООО «ВК» мотиваторами представлены в Приложении Г.

На Рисунке 7 представлен уровень удовлетворенности педагогов мотиваторами.

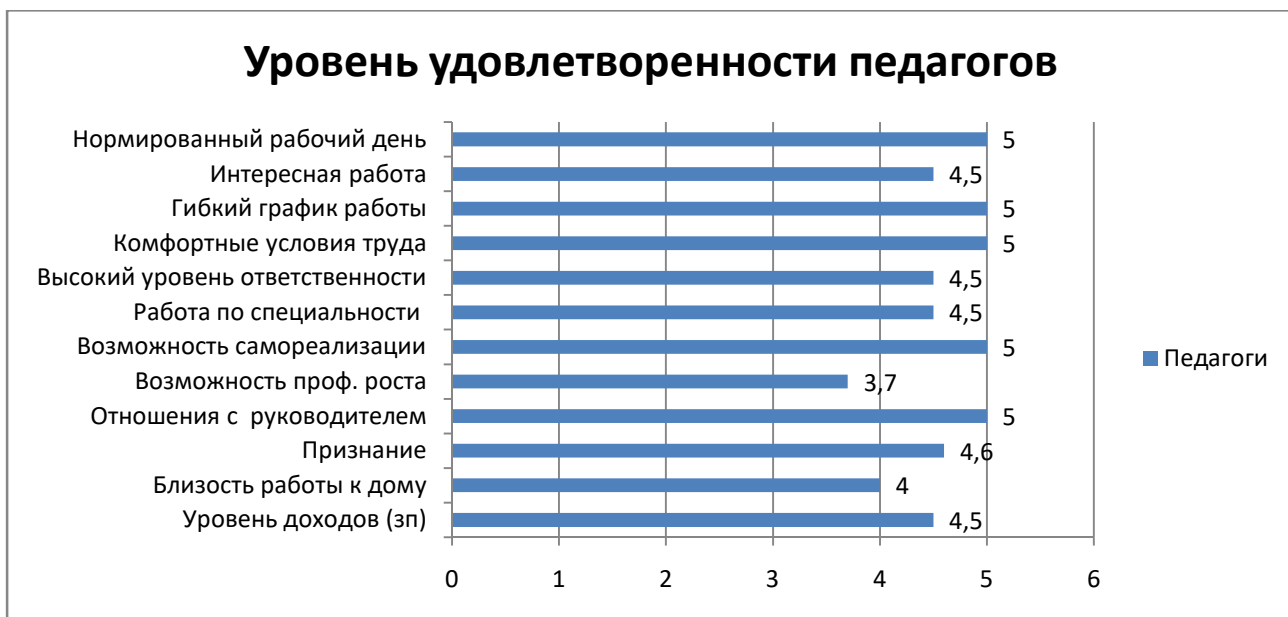


Рисунок 7 - Уровень удовлетворенности мотиваторами педагогов ООО «ВК»

По итогам анкетирования выявлено, что среди педагогов есть те, кто в большей степени не удовлетворен возможностью профессионального роста. Однако данный мотиватор для них является наиболее значимым, это доказано с помощью преобладания среди педагогов профессионального мотивационного типа, к тому же, исследование мотиваторов по методике А и Б указывают на то, что возможность профессионального роста является важным мотивирующим фактором для данной категории сотрудников. Также среди педагогов есть те, кто ощущает неудовлетворенность от того, что место работы расположено далеко от дома.

Рассмотрим показатели удовлетворенности мотиваторами аниматоров ООО «ВК». Уровень удовлетворенности мотиваторами аниматоров представлен на Рисунке 8.



Рисунок 8 - Уровень удовлетворенности мотиваторами аниматоров ООО «ВК»

На Рисунке 8 видно, среди аниматоров есть те, кто в большей степени не удовлетворен возможностью профессионального роста и признанием (ощущением значимости в компании), хотя данные мотиваторы являются значимыми для них. Это доказывает также, что среди аниматоров 100% преобладание профессионального типа мотивации, карта мотиваторов по методике А и Б так же подтверждает их значимость для педагогов.

Проанализируем уровень удовлетворенности мотиваторами администраторов ООО «ВК». Данные представлены на Рисунке 9.



Рисунок 9 - Уровень удовлетворенности мотиваторами администраторов

Уровень удовлетворенности администраторов на Рисунке 9 и количество администраторов, считающих данный фактор наиболее значимым (Приложение Г) показывают, что оба администратора ощущают неудовлетворенность заработной платой, что также было выявлено в процессе интервьюирования сотрудников в ходе анализа практики мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории справедливости С. Адамса. Один из администраторов, преобладающий тип мотивации которого - патриотический, не удовлетворен возможностью профессионального роста. Другой, преобладающий тип мотивации которого – хозяйский, ощущает неудовлетворенность в признании (ощущении значимости в компании). Такие факторы мотивации как заработная плата, профессиональный рост и признание, выявлены значимыми в карте мотиваторов по методики А и Б.

Подведем итоги исследования действующей практики мотивации персонала ООО «ВК» с помощью различных методик.

В ходе анализа практики мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории справедливости С. Адамса было выявлено, что:

- сотрудники (в большей степени администраторы) ощущают чувство несправедливости оплаты труда и распределения поощрений, что снижает уровень их удовлетворенности работой;

- сотрудники не осведомлены о том, что определяет уровень оплаты их труда, в связи с этим они не понимают какие действия им необходимо совершить, чтобы увеличить размер заработной платы.

- сотрудники ООО «ВК» не информируются о действующих показателях работы организации, а также о стратегических целях, поэтому они не понимают связи собственной зарплаты и эффективности работы организации;

В ходе анализа практики мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории ожидания В. Врума было выявлено, что:

- в ООО «ВК» не сформирована система поощрений сотрудников, Поэтому сотрудники организации не видят прямую зависимость между



затраченными усилиями и полученным вознаграждением, что тоже может способствовать снижению уровня удовлетворенности;

- не определен требуемый уровень показателей деятельности организации, в связи с этим сотрудники не могут оценить эффективность своей деятельности;

По итогам проведенного анализа типов мотивации сотрудников ООО «ВК» по методологии В.И. Герчикова, определено, что основные типы мотивации сотрудников в организации - профессиональный и хозяйский, второстепенным типом является патриотический. Работников избегательного и инструментального типа в организации нет. На основании этого можно сделать вывод, что в типы мотивации сотрудников ООО «ВК» соответствуют их должности. Так как показатель того, что среди педагогов и аниматоров большая часть имеет профессиональный тип мотивации, свидетельствует о том, что они инициативны и готовы развиваться в своем направлении, что эффективно отражается на имидже организации..

В результате исследования на предмет выявления наиболее значимых мотиваторов для сотрудников ООО «ВК» с помощью методики Светланы Ивановой и адаптированной методики с сайта <https://hr-portal.ru/> , определены основные мотиваторы сотрудников по трем категориям. Стоит отметить, что мотиваторы, выявленные с помощью двух методик практически идентичны, факторы мотивации по второй методике представлены в более развернутом виде. Результаты исследования показали, что для всех сотрудников важными мотиваторами являются заработная плата и интересная работа.

Педагогам и администраторам важен также результат работы, а вот аниматоры заинтересованы больше в самом процессе работы. Комфортная атмосфера в коллективе и признание значимости – факторы, повышающие мотивацию педагогов и аниматоров. Администраторы при выборе мотивационного поведения обращают свое внимание еще и на отношения с руководством и благоприятные условия труда.

Результаты исследования сотрудников ООО «ВК» на предмет удовлетворенности мотиваторами показали, что сотрудники не удовлетворены значимыми для них мотиваторами, а именно:

- 40% педагогов не удовлетворены возможностью профессионального роста;
- 80 % аниматоров не удовлетворены признанием достижений , а 40% не чувствуют удовлетворенности возможностью профессионального роста;
- 100% администраторов ощущают неудовлетворенность заработной платой, что также было выявлено в процессе интервьюирования сотрудников в ходе анализа практики мотивации персонала ООО «ВК» на предмет соответствия теории справедливости С. Адамса.

### **3 Разработка предложений по формированию системы мотивации персонала ООО «ВК»**

#### **3.1 Предложения по совершенствованию действующей практики мотивации персонала ООО «ВК»**

В результате исследования действующей практики мотивации персонала ООО «ВК» было выявлено несовершенство методов мотивации, которые снижают уровень удовлетворенности персонала и, следовательно, уменьшают эффективность деятельности всей организации. Для совершенствования действующей практики мотивации разработан ряд рекомендаций. Они включает в себя три составляющих:

- 1) Изменение формы оплаты труда всех категорий сотрудников с повременной на повременно- премиальную и разработка системы поощрений сотрудников ООО «ВК» с целью соответствия действующей практики мотивации персонала теории справедливости С. Адамса и теории ожиданий В. Врума.

2) Разработка программы признания достижений сотрудников ООО «ВК» с целью повышения ощущения значимости сотрудников в организации.

3) Разработка программы обучения персонала ООО «ВК» с целью повышения уровня удовлетворенности сотрудников возможностями профессионального роста в организации.

Разработку поощрений сотрудников начнем с администраторов, так как при анализе удовлетворенности администраторов мотиваторами, именно у них выявлена неудовлетворенность размером заработной платы. Для решения данной проблемы предлагается изменение формы оплаты труда администраторов с повременной на повременную - премиальную. Заработная плата в этом случае будет включать в себя ежемесячный оклад и премиальную часть, основанную на выполнении ключевых показателей эффективности (KPI), бонуса за конверсию из лида в клиента, а также бонус за положительные оценки от клиентов. Система материального поощрения администраторов ООО «ВК» представлена в Таблице 9.

Таблица 9 – Система материального поощрения администраторов ООО «ВК»

<b>Наименование поощрения</b>	<b>Размер поощрения</b>
<b>1. Бонус за выполнение KPI по услугам</b>	
Группа кратковременного пребывания	Бонус за каждый новый заключенный договор . <i>Инструмент учета – количество заключенных договоров</i>
Развивающие курсы:	Бонус за каждый новый заключенный договор <i>Инструмент учета-количество заключенных договоров</i>
Дни рождения	При заключении 4 договоров в месяц – за каждый последующий договор - бонус <i>Инструмент учета – количество заключенных договоров</i>

## Окончание таблицы 9

<b>2. Бонус за конверсию из лида в клиента</b>	
При количестве лидов более 10 человек в месяц на курсы и дни рождения, администраторам начисляется бонус	Бонус за конверсию из лида в клиента: - процент конверсии 90% - 100% - максимальный размер бонуса; - процент конверсии 70-89% - средний размер бонуса; - процент конверсии 50-69% - меньший размер бонуса; - при конверсии менее 50% - бонус не предоставляется <i>Инструмент учета – ежемесячная таблица по лидам и клиентам</i>
<b>3. Бонус за положительные оценки от посетителей</b>	
После каждого проведенного дня рождения, клиенты заполняют анкету оценки качества услуги, где ставят оценки работы администратора	Бонус начисляется только в случае 90- 100% положительных оценок. <i>Инструмент учета – анкета оценки качества услуг</i>

Разберем каждый предложенный показатель.

Бонус за выполнение (KPI). В связи с тем, что в малых организациях небольшой фонд оплаты труда, премиальная часть заработной платы должна способствовать увеличению выручки организации. Учитывая специфику деятельности ООО «ВК», система поощрений должна способствовать росту постоянных клиентов. Так как Вилла «Курица» оказывает следующие виды услуг: дни рождения, группа кратковременного пребывания, развивающие курсы, KPI должны складываться из количества приобретенных абонементов на курсы и количества проведенных дней рождений в месяц. Инструментом учета данных показателей является заключенный договор с клиентом.

Суть данной методики заключается в том, что за каждого нового привлеченного клиента администраторам начисляется денежный бонус. Чтобы между администраторами не было ощущения несправедливости, необходимо вести учет достижений по каждому сотруднику и размер поощрений начислять в зависимости от результатов деятельности каждого индивидуально.

Бонус за конверсию из лида в клиента. Сотрудникам важно видеть результаты своей работы, чтобы ощущать значимость. В связи с тем, что администраторы занимаются продажами услуг организации и от их действий зависит конверсия из лида в клиента (для этого в организации разработаны скрипты продаж), необходимо вести учет лидов и потенциальных клиентов, чтобы иметь возможность оценивать деятельность администраторов и поощрять их за высокую конверсию. Для того, чтобы ввести учет данных показателей, администраторам необходимо ежедневно заполнять журнал учета входящих и исходящих звонков, а так же фиксировать результат взаимодействия. Журнал учета входящих и исходящих звонков ООО «ВК» представлен в Приложении Д.

В конце месяца руководитель заполняет итоговую таблицу по лидам и клиентам, с помощью анализа журнала учета входящих и исходящих звонков ООО «ВК», вычисляет процент конверсии и определяет размер поощрения для каждого администратора. Итоговая таблица результатов деятельности администраторов ООО «ВК» представлена в Приложении Е.

Бонус за положительные оценки от посетителей. После каждого проведенного дня рождения, клиенты заполняют анкету оценки качества услуги, где ставят оценку работы администратора. В случае 90- 100% положительных оценок по итогу месяца, администраторам начисляется бонус.

Администраторов необходимо ознакомить с разработанной программой поощрений, получить обратную связь и внедрить в работу. По итогам месяца, на планерке, представлять администраторам информацию о результатах деятельности, хвалить лидеров и выявлять причины низких показателей.

Разработанная система поощрений администраторов позволит увеличить размер их заработной платы (при этом организация не несет затрат на увеличение фонда оплаты труда, а наоборот с помощью данного метода увеличивает выручку), а также даст возможность видеть не только свои результаты деятельности, но и сравнивать их с коллегами. Так как расчет поощрений будет прозрачен для каждого сотрудника и понятен в расчетах,

сотрудники будут видеть результаты своей деятельности и стремиться повышать свою эффективность.

Далее разработаем систему поощрений для педагогов ООО «ВК». У них повременная форма оплаты труда, заработная плата складывается из количества отработанных часов. Как правило, данная форма оплаты труда не стимулирует сотрудников работать эффективнее. К тому же они могут ощущать несправедливость в оплате труда при сравнении своей заработной платы с коллегами. Неправедливость проявляется в том, что при одинаковой заработной плате у педагога может быть разное количество детей на занятии, а с меньшим количеством детей работать комфортней, при том, что заработная плата не изменяется. В этом случае, педагоги могут не только ощущать несправедливость в оплате труда, но и не быть заинтересованными в увеличении количества детей на занятии. И здесь выявляется разногласие интересов между целями организации и целями педагогов. Организация заинтересована в увеличении количества детей на занятии, а педагоги заинтересованы в том, чтобы их количество было меньше. Для того, чтобы решить данные проблемы, необходимо разработать прозрачную систему поощрений для педагогов.

Предлагается поменять форму оплаты труда на повременно - премиальную. Премияльная часть заработной платы будет включать в себя следующие показатели: количество участников курса, положительная конверсия, качество работы. Система материального поощрения педагогов ООО «ВК» представлена в Таблице 10.

Таблица 10 - Система материального поощрения педагогов ООО «ВК»

Наименование поощрения	Размер поощрения
1. Бонус за увеличение количество участников курса	Стабильный оклад за 4 детей на курсе по абонементам, более 4х абонементов на курс – оклад увеличивается на 20% <i>Инструмент учета – заключенные договоры с клиентами</i>

Окончание таблицы 10

<p>2. Бонус за положительную конверсию.</p>	<p>Бонус за конверсию из участника пробного занятия в постоянного клиента по итогам месяца:                      - процент конверсии 90-100% - максимальный размер бонуса;                      - процент конверсии 70-89% - средний размер бонуса;                      - процент конверсии 50-69% - меньший размер бонуса;                      - при конверсии менее 50% - бонус не предоставляется.  <i>Инструмент учета – ежемесячная таблица по лидам и клиентам</i></p>
<p>3. Бонус за качество работы.</p>	<p>Бонус начисляется один раз в квартал в случае положительной динамики успеваемости. Размер бонуса – 30% от ежемесячного оклада.  <i>Инструмент учета - ежеквартальный отчет о динамике успеваемости детей.</i></p>
<p>4. Бонус за разработку инновационных и эффективных подходов в работе с детьми (программы и методички)</p>	<p>Бонус начисляется по итогам утверждения разработанной программы и применении ее в работе. Размер бонуса – 100% от ежемесячного оклада.  <i>Инструмент учета - разработанная программа/ методичка</i></p>

Разработанная система материального поощрения педагогов позволит урегулировать ощущение несправедливости между педагогами. С ее помощью также можно выявлять слабые места педагогов и разрабатывать программы повышения их профессионального роста.

Разработаем систему поощрений аниматоров ООО «ВК». Изменение формы оплаты труда с повременной на повременно-премиальную. Система материального поощрения аниматоров ООО «ВК» представлена в Таблице 11.

Таблица 11 - Система материального поощрения аниматоров ООО «ВК»

<b>Наименование поощрения</b>	<b>Размер поощрения</b>
<b>1. Бонус за положительные оценки от посетителей</b>	
После каждого проведенного дня рождения, клиенты заполняют анкету оценки качества услуги, где ставят оценки работы аниматора	Бонус начисляется только в случае 90- 100% положительных оценок <i>Инструмент учета – анкета оценки качества услуг</i>
<b>2. Бонус за разработку новых программ</b>	
4. Бонус за разработку новых программ празднования дней рождений	Бонус начисляется по итогам утверждения разработанной программы и применении ее в работе. Размер бонуса – 100% от среднего размера ежемесячного оклада. <i>Инструмент учета - разработанная программа</i>

В результате исследования действующей практики мотивации было выявлено, что такой мотиватор, как признание достижений и ощущение значимости в компании является важным для каждой категории сотрудников. По итогам анализа уровня удовлетворенности выявлено, что среди всех сотрудников в большей степени данным мотиватором не удовлетворены аниматоры (80% от числа всех аниматоров). На основании этого разработана программа признания достижений сотрудников, она представлена в Таблице 12.

Таблица 12 - Программа признания достижений сотрудников ООО «ВК»

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Периодичность</b>
1. Определение лучшего аниматора по итогам оценок посетителей . Победивший сотрудник выбирает неденежное вознаграждение (сертификаты, абонементы и др.)	Ежемесячно
2. Рассказ о сотрудниках (их деятельности, достижениях) на официальных страницах в социальных сетях, на сайте	Еженедельно, согласно контент-плану организации



Окончание таблицы 12

<p>2. Организация обратной связи с сотрудниками:          - освещение результатов деятельности организации и каждого сотрудника в отдельности;          - благодарности сотрудников по итогам работы;          - благодарности сотрудникам, достигшим лучшего результата;          - анализа деятельности сотрудников с низкими показателями эффективности (в индивидуальном порядке).</p>	<p>На постоянной основе</p>
<p>3. Размещение стенда отзывов клиентов о деятельности сотрудников на видном месте в организации</p>	<p>Ежемесячно, с постоянным добавлением новых отзывов</p>
<p>4. Размещение большого размера фото команды на видном месте в организации</p>	<p>Ежегодное обновление</p>
<p>5. Организация прямых эфиров педагогов и аниматоров с родителями по вопросу развития детей</p>	<p>Еженедельно</p>
<p>6. Размещение портретов сотрудников с описанием лучших качеств на видном месте в организации</p>	<p>Единожды</p>
<p>7. Организация корпоративных мероприятий с благодарственными всем сотрудникам «Герою Виллы» и корпоративными сувенирами. А также награждение лучших сотрудников в каждой категории подарочными сертификатами (по интересам сотрудников) по результатам годовой оценки деятельности</p>	<p>Один раз в полгода на день рождения организации и на вечеринке, посвященной закрытию года</p>
<p>8. Организация конкурса, в рамках которого работники, представляют к награде коллег, сделавших что-то особенное. Победивший сотрудник выбирает денежное вознаграждение (сертификаты, абонементы и др.)</p>	<p>Ежемесячно</p>

В результате применения программы признания достижений, работники будут чувствовать, что их деятельность является стоящей и важной для организации, к тому же смогут оценивать результаты своей работы и анализировать эффективность своих действий.

Возможность профессионального роста – ключевой мотиватор для сотрудников ООО «ВК» (выявлено, с помощью анкетирования), а обучение дает возможность для профессионального развития сотрудников. Для повышения уровня удовлетворенности сотрудников данным мотиватором, разработана программа обучения. Она представлена в Таблице 13.

Таблица 13 - Программа обучения сотрудников ООО «ВК»

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Периодичность</b>	<b>Организация</b>
1.Комплексное обучение всех категорий сотрудников особенностям работы в Вилле «Курица»	Ежегодно	Франчайзер
2.Обучение педагогов, аниматоров современным и авторским методикам работы с детьми по направлениям	Ежегодно	Франчайзер
3.Обучение администраторов современным методам продаж и работы с клиентами	Ежегодно	Франчайзер
4.Обучение лучшего специалиста в каждой категории сотрудников (по итогам деятельности за год) у лучших профессионалов в их направлении деятельности	Один раз в год	Сотрудник самостоятельно выбирает организацию из предложенного перечня

Разработанная программа позволит сотрудникам осознать, что руководство организации заботится об их профессиональном развитии и даст возможность повысить профессиональный уровень. Однако в будущем, руководству ООО «ВК» необходимо разработать программу аттестации педагогов для того, чтобы программу обучения разрабатывать с учетом профессиональных устремлений работников и задач, стоящих перед организацией.

### **3.2 Предложения по формированию системы мотивации персонала ООО «ВК»**

Для формирования системы мотивации ООО «ВК» необходимо комплексно применить все вышеперечисленные методы мотивации персонала: систему поощрений для каждой категории сотрудников, программу признания достижений и обучения сотрудников ООО «ВК».

К тому же, чтобы на этапе подбора кадров отсеивать сотрудников не подходящих по мотивационному типу, преобладающему в организации,

необходимо на собеседовании определять мотивационный тип кандидата по методики В.И. Герчикова. Это позволит сэкономить усилия и время.

К тому же, выявление значимых мотиваторов кандидата на этапе собеседования с помощью проективных вопросов по методике С. Ивановой позволит принять на работу активного сотрудника, ориентированного на достижение целей.

А систематическая оценка уровня удовлетворенности сотрудников мотиваторами в процессе работы, даст возможность своевременно выявлять демотивирующие факторы и совершенствовать систему мотивации.

Предложенные методы мотивации персонала взаимосвязаны друг с другом и основаны на потребностях персонала. К тому же, они определяют трудовое поведение работников в организации, с учетом стратегических целей. Это означает, что при применении данных методов мотивации в совокупности будет сформирована система мотивации персонала ООО «ВК», главная цель которой - обеспечить достижения целей организации посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации сотрудников.

Стоит отметить, что сформированная система мотивации персонала не требуют финансовых затрат на ее реализацию, подробное разьяснение затрат на систему мотивации персонала представлено в Таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на реализацию системы мотивации персонала

Статья затрат	Сумма затрат
1.Премияльная часть заработной платы сотрудников	Система поощрения сотрудников способствует увеличению выручки организации, поэтому премиальные выплаты осуществляются из полученного дохода в результате деятельности сотрудников
2.Неденежное поощрение сотрудников (сертификаты, абонементы и др.)	Формируется с помощью базы партнеров на условиях бартера
3.Обучение сотрудников	Обучение осуществляет франчайзер, в счет оплаты паушального взноса

Формирование системы мотивации ООО «ВК» происходило в девять этапов, 1-5 этап уже выполнен, а 6-9 реализуется уже непосредственно в

организации. [37;38;] Этапы формирования системы мотивации ООО «ВК» представлены в Таблице 15.

Таблица 15 - Этапы формирования системы мотивации ООО «ВК»

Этап формирования	Результат этапа	Стадия выполнения
<p>1.Диагностика мотивации персонала:                      - анализ эффективных методов мотивации персонала подобных организаций;                      - оценка действующих методов мотивации, с целью выявления слабых сторон;                      - выявление значимых мотиваторов ,определение типов и характеристик персонала ;                      - анкетирование работников по вопросам удовлетворенности мотиваторами</p>	<p>Определен уровень удовлетворенности трудом персонала. Выявлены слабые стороны действующих методов мотивации. Сформированы наиболее значимые мотиваторы сотрудников</p>	<p>Выполнено</p>
<p>2.Формирование целей и задач системы мотивации персонала</p>	<p>Определены цели и задачи системы мотивации, с учетом выявленных отклонений на этапе диагностики</p>	<p>Выполнено</p>
<p>3.Разработка системы материального и нематериального поощрения сотрудников, с учетом ранее выявленных неудовлетворенностей мотиваторами и стратегических целей</p>	<p>Разработана система материального и нематериального поощрения сотрудников с четкими критериями оценки деятельности</p>	<p>Выполнено</p>
<p>4.Разработка общих рекомендаций по формированию системы мотивации, касающихся изменения функций и модели управления персоналом</p>	<p>Разработаны общие рекомендации с учетом типов и характеристик сотрудников</p>	<p>Выполнено</p>
<p>5. Расчет затрат на ревлизацию системы мотивации персонала и определение ответственных</p>	<p>Сформирована смета затрат на систему мотивации персонала</p>	<p>Выполнено</p>
<p>6. Разработка внутренних нормативных документов в сфере мотивации персонала</p>	<p>Разработано положение о действующей системе мотивации персонала и карт мотиваторов сотрудников</p>	<p>Выполняется непосредственно в организации</p>
<p>7. Ознакомление сотрудников с новой системой мотивации персонала</p>	<p>Сотрудники ознакомлены с новой системой мотивации и приняли в работу</p>	<p>Выполняется непосредственно в организации</p>
<p>8. Внедрение системы мотивации персонала в организации</p>	<p>Система мотивации внедрена в работу</p>	<p>Выполняется непосредственно в организации</p>
<p>9. Мониторинг и оценка эффективности системы мотивации с целью ее своевременной доработки</p>	<p>Проведена оценка эффективности системы мотивации по итогам первого месяца работы</p>	<p>Выполняется непосредственно в организации</p>

При формировании системы мотивации персонала ООО «ВК» учтены следующие принципы:

- методы мотивации доступны, прозрачны и понятны каждому сотруднику;
- вознаграждение работников осуществляется постепенно, согласно вкладу в реализацию целей компании; [39;40]
- вознаграждение является значимым и напрямую зависит от должности, привилегий и достижений сотрудника;
- заслуги персонала отмечаются своевременно, сразу по итогам выполнения работы, чтобы работник чувствовал свою значимость;
- система мотивации является комплексной и включает в себя применение разнообразных теории мотивации и методов, чтобы объединять несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

Разработанная система мотивации ООО «ВК» является эффективной, так как она базируется на принятых в науке и практике принципах и по итогам ее внедрения ожидается следующий социально-экономический эффект:

- воздействие системы мотивации на достижение стратегических целей организации;
- повышение уровня удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью;
- минимизация текучести кадров;
- приближение интересов компании и сотрудников;
- повышение лояльности персонала к организации;
- рост эффективной трудовой деятельности персонала;
- раскрытие талантов и способностей сотрудников;
- создание позитивной атмосферы и корпоративной культуры;

Предложенные методы мотивации персонала не нарушают законность (.ст.121 ТК РФ, ст.135 ТК РФ, ст.191 ТК РФ) и этические нормы. [41;42;]

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сотрудники организации являются самым важным ресурсом организации, так как именно от них зависит успех организации. Эффективная система мотивации, сформированная на основе принятых в науке и практике принципах, способствует повышению эффективности организации и повышает уровень удовлетворенности трудом.

В данной бакалаврской работе исследовалась система управления персоналом ООО «ВК» на предмет существующей практики мотивации персонала с целью разработки комплекса предложений по формированию системы мотивации персонала ООО «ВК»

ООО «ВК» (Пространство для детей и родителей Вилла «Курица») занимается организацией развлечений и развивающих занятий детей в возрасте от 1 до 12 лет. Исследование данной организации обуславливает определенную специфику подходов к мотивации и подтверждает актуальность данной темы, так как эта сфера является конкурентной на рынке.

В работе проведено исследование действующей практики мотивации и разработаны предложения по формированию системы мотивации персонала ООО «ВК».

Для достижения цели были решены следующие задачи:

- определены теоретические основы системы мотивации персонала, где раскрыты элементы, принципы и задачи системы мотивации персонала;
- сформулированы особенности и критерии эффективной системы мотивации персонала;
- выявлены действующие методы мотивации персонала ООО «ВК» и основные мотиваторы сотрудников;
- произведена оценка действующих методов мотивации сотрудников ООО «ВК» и выявлены слабые стороны;

- разработаны предложения по совершенствованию действующей практики мотивации персонала и формированию системы мотивации персонала ООО «ВК» .

В результате решения данных задач разработаны рекомендации по формированию эффективной системы мотивации ООО «ВК», основанные на таких методиках как теория справедливости С. Адамса, теория ожиданий В.Врума, типы мотивации по В.И. Герчикову, методика проективных вопросов С.Ивановой и методика оценки удовлетворенности сотрудников, адаптированная с сайта <https://hr-portal.ru/>. По итогам внедрения которых система мотивации будет воздействовать на достижение стратегических целей, уровень удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью и эффективной трудовой деятельности персонала повысится.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие/ В.А.Дятлов., В.В.Травин.; - Москва: Дело — Изд. 5-е, 2003. — 110 с.
- 2 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : Учебник/ А.Я. Кибанов – Москва: ИНФРА – М, 2005. – 638 с.
- 3 Зарубина Е.В. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура/ Е.В. Зарубина// Аграрное образование и наука. Екатеринбург, 2016. – 5с.
- 4 Альберт, М. Основы менеджмента / М. Альберт, Ф. Хедоури // Пер. с английского. - Москва.: Дело, 2008. – 318 с.
- 5 Соломатина, Н.А. Управление организацией / Н.А. Соломатина, З.А. Нагимова. - Москва: ООО «Вершина», 2011. – 219 с.
- 6 Основные функции менеджмента: мотивация персонала (с позиции содержательных теорий) – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://port-u.ru/osnoviekz/osnovnye-funktsii-menedzhmenta-motivatsiya-personala>
- 7 Свиридова Т. А., Вобликова А. С. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – 536–540 с. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46126.htm>
- 8 Зуевич. И. Мотивация персонала — основной инструмент управления – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://biznesrealnost.ru/motivaciya-osnovnoj-instrument-upravleniya-personalom/>
- 9 Трусков А.В. Понятие и виды мотивации персонала - Вектор экономики, 2019, Экономика труда №2 - [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.vectoreconomy.ru/index.php/number2-2019/laboureconomics-2-2019>
- 10 Солодова Е.П. Мотивация персонала: сущность, функции, подходы / Е.П. Солодова, А.Н. Антропова // Научные исследования и современное образование : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 дек.



2018 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018. – С. 241-245.

11 Травин В. В. Основы кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие/ В.В.Травин.; - Москва : Дело, 1995. – С. 65

12 Столяренко А. В., Онищук Л. А. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования // Научно-методический электронный журнал «Концепт».– 2017. – № 3 (март).– 0,6 п. л. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://ekoncept.ru/2017/170058.htm>.

13 Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 33 с. – Режим доступа : <http://lib-catalog.isea.ru>.

14 Мотивация персонала. – 2019. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/terms/trud/motivatsiya\\_personala.html](https://www.audit-it.ru/terms/trud/motivatsiya_personala.html)

15 Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда.Инструменты.Методики.Практики: Учебник/ Е.Ветлужских – Москва, 2011 – 151 с.

16 Малхасьян С.С., Савченко Т.В. Краткий обзор процессуальных теорий мотивации труда и применение их на практике/ С.С. Малхасьян, Т.В.Савченко, – 2017. - [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kratkiy-obzor-protsessualnyh-teoriy-motivatsii-truda-i-primeneniye-ih-na-praktike/viewer>

17 Калустьян Р.В. Исследование мотивационных представлений с позиций креативного менеджмента/ Р.В. Калустьян; Санкт-Петербург.- 2011- [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsionnyh-predstavleniy-s-pozitsiy-kreativnogo-menedzhmenta>

18 Исмаилова Н.Б. Основные теории мотивации/ Н.Б. Исмаилова: Нижневартовск. – 2019 -[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41402594>

19 Как стимулировать сотрудников с разными типами мотивации. – 2016 - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hrtime.ru/material/kak-stimulirovat-sotrudnikov-s-raznymi-tipami-motivatsii-tipu-motivats-15084/>

20 Коробкина М.А. Бойко Ю. И. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 241–245. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46062.htm>

21 Лев В. Мотивация и стимулирование при внедрении TQM, и не только.../В. Лев, - 2012 - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.leaninfo.ru/2012/01/19/motivation-and-stimulation/>

22 Антонова А.Н., Стародубова Ю.В. Особенности системы мотивации персонала на предприятиях малого бизнеса// Экономика и современный менеджмент: теория и практика - № 12 (54). – 2015 - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sistemy-motivatsii-personala-na-predpriyatiyah-malogo-biznesa/viewer>

23 Москалева Н.Н., Рябова О.Е. Методы стимулирования персонала на предприятии малого бизнеса // Н.Н. Москалева, О.Е. Рябова // Современные тенденции развития науки и технологий № 1-4. – 2017 - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28290392&>

24 Жестков Н. Мотивация менеджеров по продажам: 6 примеров + инструкция/ Н. Жестков// - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/motivaciya-menedzherov-po-prodazham-primery>

25 Руденко И. Как мотивировать сотрудников отдела продаж: шесть советов. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/otdel-prodazh-motivatsiya/>

26 Нематериальная мотивация менеджеров по продажам: применение на практике. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://prodagi-life.ru/nematerialnaya-motivaciya-menedzherov-po-prodazham/>

27 Старцева В.Н. Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджмента. // Вестник

Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки, 2008, № 1 (9), 92–97с. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-upravleniya-motivatsiey-personala-kak-problema-sovremennogo-menedzhmenta/viewer>

28 Долгов М.Ю. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях. - электронный журнал «Современные проблемы науки и образования». Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5 - [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=14603>

29 Пугачев В.П. Модель эффективного использования методов мотивации персонала// Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество), 2017. - [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-effektivnogo-ispolzovaniya-metodov-motivatsii-personala/viewer>

30 Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов: науч.изд./М.Магура, М.Курбатова// - Москва. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [TOP-PERSONAL.ru](http://TOP-PERSONAL.ru)

31 Тест оценки мотивации Герчикова. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/tool/test-ocenki-motivacii-gerchikova>

32 Анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/tool/anketa-dlya-analiza-motivacionnyh-faktorov-i-potrebnostey>

33 Анализ мотивационного потенциала. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/tool/analiz-motivacionnogo-potenciala>

34 Иванова С.В. Мотивация на 100% : А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005 — 288 с.

35 Виды мотивации: внутренние ключи и внешние стимулы. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://lifemotivation.ru/motivation/vidy-motivatsii>

36 Мотивированный сотрудник: главные факторы мотивации. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://director.rosuchebnik.ru/article/motivirovannyu-sotrudnik-glavnye-factory-motivatsii/>

37 Разработка системы мотивации на финансовый результат от рабочего до директора. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://dc-24.ru/kompleks?gclid=Cj0KCQjwka\\_1BRCPARIsAMIUmEqkMd68Hu7IH7WmaoaJMBa9Ha3uY-N3rKAMh6H\\_OqPLSyY9A1WNg3oaAiEZEALw\\_wcB](https://dc-24.ru/kompleks?gclid=Cj0KCQjwka_1BRCPARIsAMIUmEqkMd68Hu7IH7WmaoaJMBa9Ha3uY-N3rKAMh6H_OqPLSyY9A1WNg3oaAiEZEALw_wcB)

38 Система мотивации персонала: примеры и разработка. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-primery-i-razrabotka>

39 Литвинова Н.П. Формирование системы мотивации персонала: практический аспект. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24150567&>

40 Костенко А.Ю. Формирование системы мотивации высшего руководства. //Международный студенческий научный вестник.// – 2018. – № 5. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=19112>

41 Деловая этика: понятие, принципы, нормы, особенности. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://training-partner.ru/staty/delovaya-etika-ponyatie-principy-normy-osobennosti.html>

42 Деменьтева А.Е. Этика деловых отношений. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/etika-delovyh-otnosheniy>

43 Свиридова Т. А., Вобликова А. С. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – 536–540с. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46126.htm>

44 Министерство образования Красноярского края. // Официальный сайт// - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://krao.ru/>

45 Трусов А.В. Понятие и виды мотивации персонала - Вектор экономики, 2019, Экономика труда №2 - [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.vectoreconomy.ru/index.php/number2-2019/laboureconomics-2-2019>

46 Профессиональный стандарт педагогов дополнительного образования детей и взрослых. - [Электронный ресурс]. – <https://classinform.ru/profstandarty/01.003-pedagog-dopolnitelnogo-obrazovaniia-detei-i-vzroslykh.html>

47 Пространство для детей и родителей Вилла «Курица» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kansk.vkuritsa.ru/>

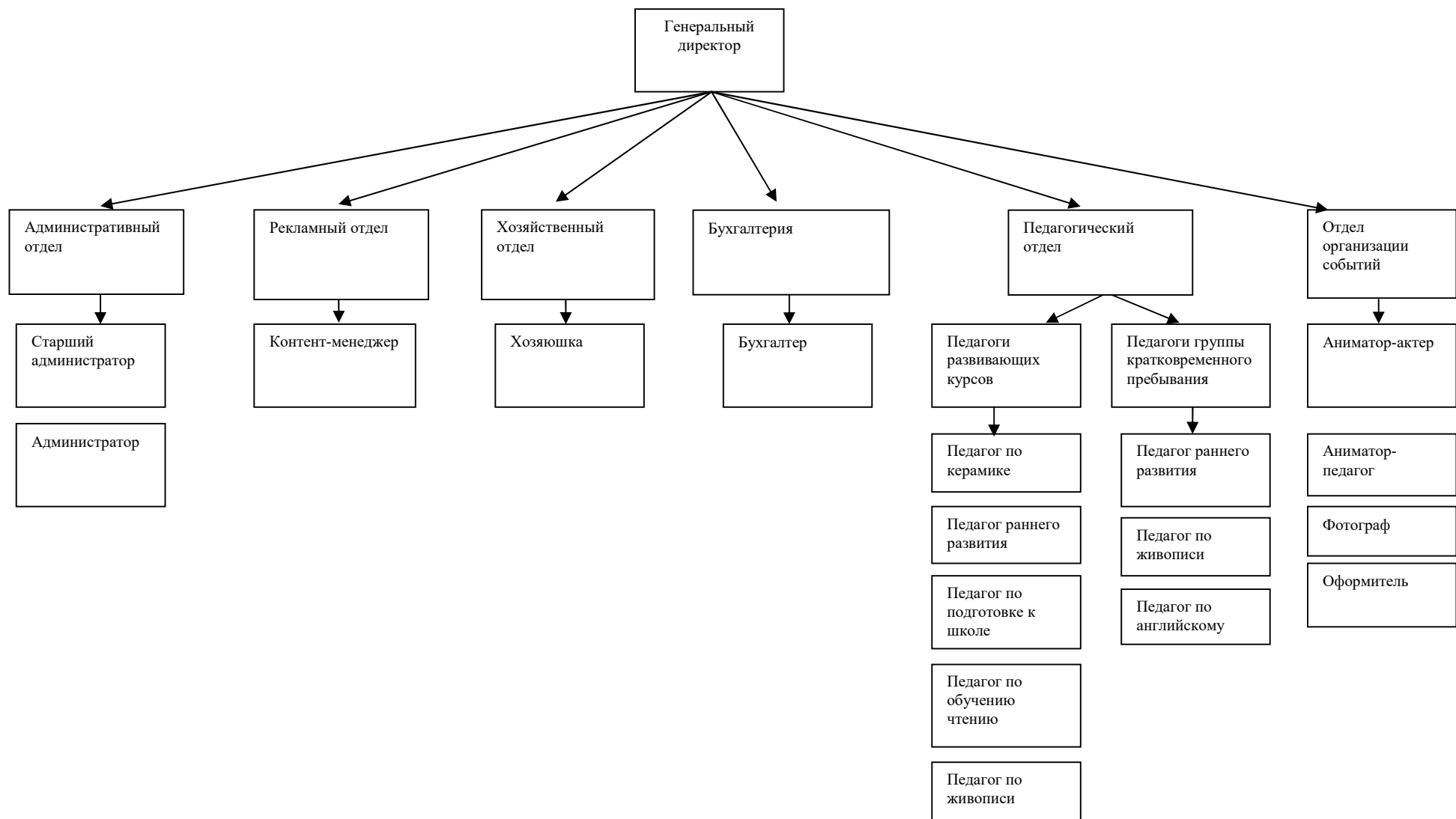
48 Консультант плюс. // Справочная правовая система// - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

49 Гарант. // Справочная правовая система// - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/>

50 Директор по персоналу. //Практический журнал по управлению человеческими ресурсами// - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/>

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура ООО «ВК»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Положение об аттестации администраторов ООО «ВК»

Аттестация для новых администраторов проводится в 2 этапа.

До проведения аттестации администратору следует:

- изучить режим работы, правила работы и все имеющиеся продукты Клуба,
- изучить все источники информации, в которых представлены материалы о продуктах Клуба;
- выучить наизусть скрипты продаж,
- просмотреть видео по работе с системой учета клиентов
- пройти обучение в течение не менее 1 недели на рабочем месте у старшего администратора или управляющей,
- подготовить список вопросов по продуктам и скриптам и задать их управляющему или старшему администратору.

I этап аттестации проводится после недельной стажировки старшим администратором клуба и управляющим. Допуск к самостоятельной работе администратора происходит после успешного прохождения I этапа аттестации.

Вопросы для первого этапа аттестации (в устной форме):

1. Рассказать об услугах, которые предоставляет пространство для детей и родителей Вилла «Курица»? Аттестующий выбирает на выбор один из курсов, любое событие, один день рождения для малышей, один день рождения для старшей группы, арт-сад, одну из смен летнего лагеря.
2. Назвать программы дней рождений и возраст детей для каждой программы.
3. Назвать курсы, проводимые в Клубе, возрастную категорию для каждого курса и максимальное количество детей в группах, расписание занятий (курс-день недели)
4. Работа с клиентами: встреча, расчет, заполнение договоров, выдача РКО, ПКО. Показать, как работать с клиентом в системе учета клиентов: заносить информацию, отмечать посещение, ставить задачи.
5. Рассказать о требованиях к внешнему виду Администратора.

Второй этап проводится через 1 месяц после самостоятельной работы администратора.

Вопросы для второго этапа аттестации:

1. Скрипты поздравлений с днём рождения, обзвона на пустые даты, продажи курсов и событий.
2. Стандарты качества обслуживания гостей.
3. Должностные инструкции администратора.
4. Кейсы ситуаций, с которыми может столкнуться администратор:

## Окончание приложения Б

Кейс 1. Как вы поступите, если гость отказался платить за день рождения, который прошел хорошо? Детям понравилось, а родителю - нет и родитель платить отказался.

Кейс 2. Во время дня рождения дети сломали реквизит. Что необходимо предпринять в таком случае?

Кейс 3. Произошел форс-мажор, вы опоздали на работу и 10 родителей с детьми и педагог ждали вас на морозе 30 минут, опоздали на работу. Какие действия будут предприняты вами, чтобы снять негатив и предвосхитить отрицательные отзывы родителей в широком информационном пространстве?

Кейс 4. Заказали выездной день рождения, во время дня рождения отказала звуковая аппаратура, аниматоров не было слышно, внимание детей потеряно. Заказчик позвонила и сообщила о том. Что крайне недовольна качеством работы. Ваши действия?

Кейс 5. Послезавтра день рождения «Гарри Поттер», сегодня нужно заказать сухой лёд для обеспечения работы. После звонка поставщику оказалось, что в наличие товара нет. Что будете делать в такой ситуации?

Кейс 6. Аниматор не пришел на заказанный день рождения. Что будете делать? И как не допустить такой ситуации?

Кейс 7. Во время перерыва между занятиями ребенок упал и ударился лбом о скамейку, рассек бровь. Что будете делать?

Кейс 8. В конце рабочего дня, вечером, когда посетители ушли, в клуб зашел мужчина и начал странно себя вести, угрозы не поступило, но поведение явно говорит о том, что мужчина настроен агрессивно и чего от него ожидать не совсем понятно. Как не допустить этой ситуации и что предпринять, если она возникла?

Кейс 9. Возникла ситуация, когда в одно и то же время идет продажа с клиентами, пришли новые клиенты, которые в Клубе впервые и звонит телефон. Как поступите? Как расставите приоритеты?



**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**Анкета для оценки удовлетворенности мотиваторами**  
**сотрудников ООО «ВК»**

Инструкция

Любимые, просим вас заполнить анкету и искренне ответить на несколько вопросов. Ваши честные ответы помогут нам стать лучше!

Ниже приведен список мотивирующих факторов в работе. Пожалуйста, внимательно прочтите весь список и выберите из 16, 5 наиболее важных лично для вас мотивирующих факторов.

Оцените выбранные пять факторов по степени удовлетворенности на сегодняшний момент (ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ, не на сколько эти факторы для вас важны! А НА СКОЛЬКО ВЫ ИМИ УДОВЛЕТВОРЕННЫ, РАБОТАЯ В ВИЛЛЕ)

по шкале от 1 до 5,  
 где 1 "СОВСЕМ НЕ УДОВЛЕТВОРЕННЫ",  
 а 5 "ПОЛНОСТЬЮ УДОВЛЕТВОРЕННЫ"

Те факторы, которые для вас менее важны, просто пропускайте!

№	Вопрос	ФИО
1	Уровень доходов (зарплата)	
2	Близость работы к дому	
3	Быстрое продвижение по карьерной лестнице	
4	Возможность профессионального роста	
5	Возможность управлять людьми	
6	Высокий социальный статус, который дает работа	
7	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	
8	Гибкий график работы	
9	Возможность самореализации	
10	Интересная работа	
11	Красивый офис и комфортные условия труда	
12	Нормированный рабочий день	
13	Обучение за счет компании (тренинги и др.)	
14	Отношения с непосредственным руководителем	
15	Признание, ощущение значимости в компании	
16	Работа по специальности, в соответствии с образованием	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Результаты оценки удовлетворенности сотрудников ООО «ВК» мотиваторами

№	Сотрудник	Уровень доходов (зп)	Близость работы к дому	Признание, ощущение значимости в компании	Отношения с непосредственным руководителем	Возможность профессионального роста	Возможность самореализации	Работа по специальности в соответствии с образованием	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	Красивый офис и комфортные условия труда	Гибкий график работы	Интересная работа	Нормированный рабочий день	ИТОГО по сотрудникам
1	Администратор 1	4	-	4	-	-	-	-	-	5	5	5	-	4,6
2	Администратор 2	4	-	-	-	3	-	-	-	-	5	5	5	4,4
	<b>ИТОГО</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
1	Педагог	4	5	-	5	-	-	-	5	5	-	-	-	4,8
2	Педагог	-	-	4	-	3	5	4	-	-	-	4	-	4
3	Педагог	5	-	5	-	4	-	-	-	5	5	-	-	4,8
4	Педагог	5	-	-	5	-	-	-	4	-	5	4	-	4,6
5	Педагог	4	4	5	-	-	5	-	-	-	5	-	-	4,6
6	Педагог	-	-	5	5	-	-	-	-	5	5	5	-	5
7	Педагог	4	3	4	-	4	-	-	-	5	-	-	-	4
8	Педагог	5	-	5	-	-	-	5	-	-	-	5	5	5
	<b>ИТОГО</b>	<b>4,5</b>	<b>4</b>	<b>4,6</b>	<b>5</b>	<b>3,7</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
1	Аниматор	5	-	4	-	3	-	-	-	5	-	5	-	4,4
2	Аниматор	4	5	4	-	-	-	-	-	-	4	5	-	4,4
3	Аниматор	4	-	3	5	-	5	-	-	5	-	-	-	4,4
4	Аниматор	5	5	4	5	-	-	-	-	-	-	5	-	4,8
5	Аниматор	5	4	-	-	4	5	-	-	-	-	-	-	4,5
	<b>ИТОГО</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>3,7</b>	<b>5</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>ИТОГО общий</b>	<b>4,5</b>	<b>4,3</b>	<b>4,2</b>	<b>5</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>5</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>	<b>5</b>	<b>-</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Журнал учета входящих и исходящих звонков ООО «ВК»

№	Имя клиента	Контактный номер телефона	Цель звонка/ (уточнение какой услугой интересовались)	Результат взаимодействия
Входящие звонки				
1				
2				
Исходящие звонки лидам, интересующимся услугами организации в социальных сетях, мессенджерах и на сайте организации				
1				
2				
Исходящие звонки лидам из базы клиентов (в зависимости от ежемесячных целей организации)				
1				
2				
Учет лидов, интересующихся услугами организации, в процессе прямых эфиров в социальных сетях. <i>Заполняется один раз в неделю.</i>				

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Итоговая таблица результатов деятельности администраторов ООО «ВК»

ФИО \_\_\_\_\_

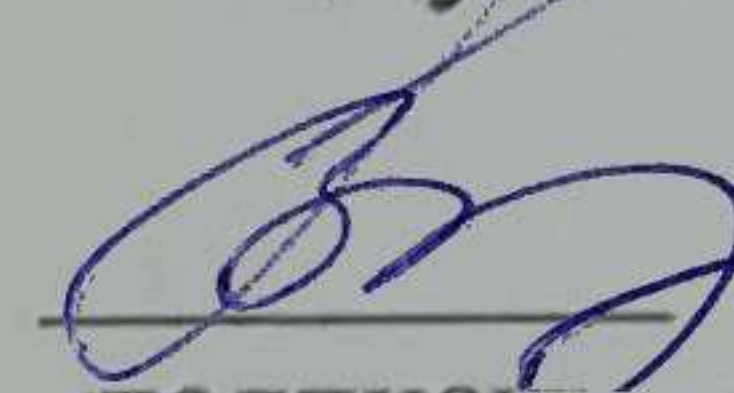
Дата \_\_\_\_\_

Метод оценки	В результате				Итого:
	входящих звонков/новых посетителей	исходящих звонков лидам/ постоянным клиентам из базы клиентов	исходящих звонков лидам из соцсетей, мессенджеров, сайта	прямых эфиров в социальных сетях	
<i>Инструмент учета</i>	<i>журнал учета входящих звонков</i>	<i>Журнал учета исходящих клиентов</i>	<i>-журнал учета лидов из социальных сетей , мессенджеров и сайта;</i>	<i>Журнал учета лидов по итогам прямого эфира</i>	
<b>1 Конверсия из лида в клиента по дням рождениям</b>					
- количество лидов, интересующихся организацией дней рождений;					
- количество встреч с лидами, интересующимися организацией дней рождений;					
<b>Количество заключенных договоров на празднование дня рождения</b>					
<b>2. Конверсия из лида в клиента по развивающим курсами</b>					
Количество лидов, интересующихся развивающими курсами					
– количество лидов, пришедших на пробное занятие					
<b>Количество новых клиентов, которые приобрели абонементы на развивающие курсы (градация по курсам)</b>					
<b>3 Конверсия из лида в клиента по событиям Виллы</b>					
- количество лидов, интересующихся событиями Виллы «Курица»					
- количество забронированных мест на событие					
<b>Количество приобретенных билетов на события</b>					

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

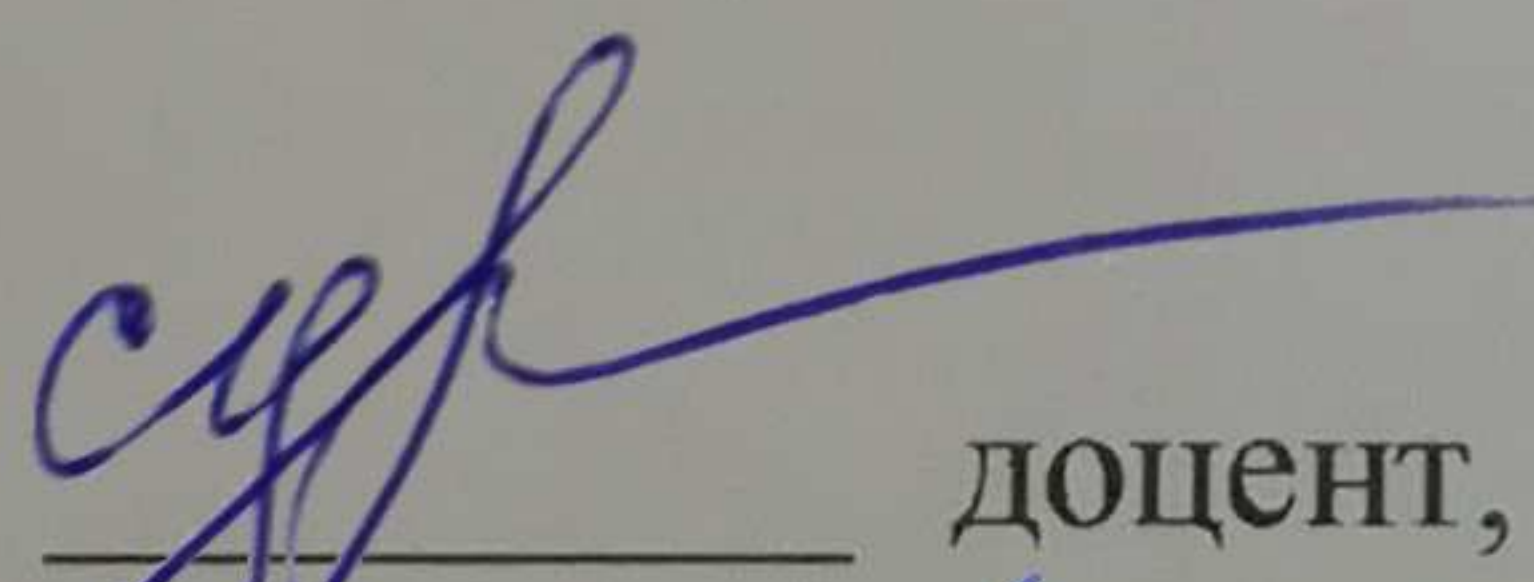
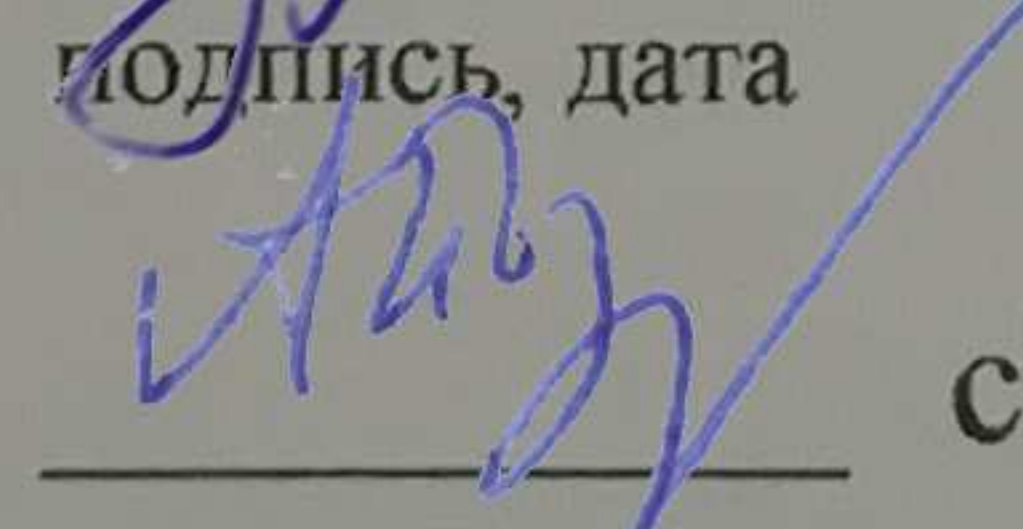
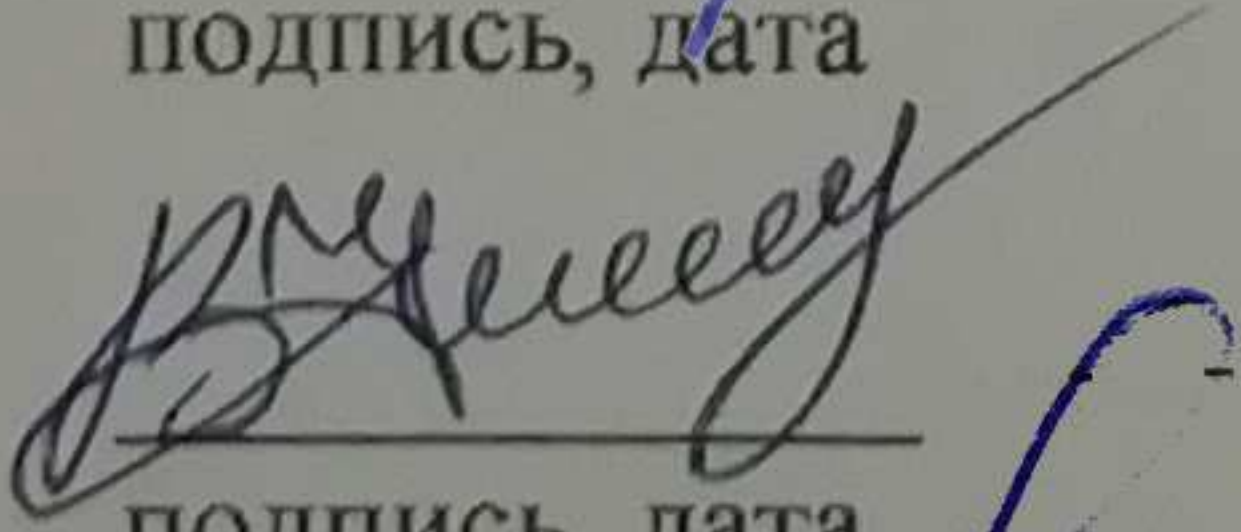
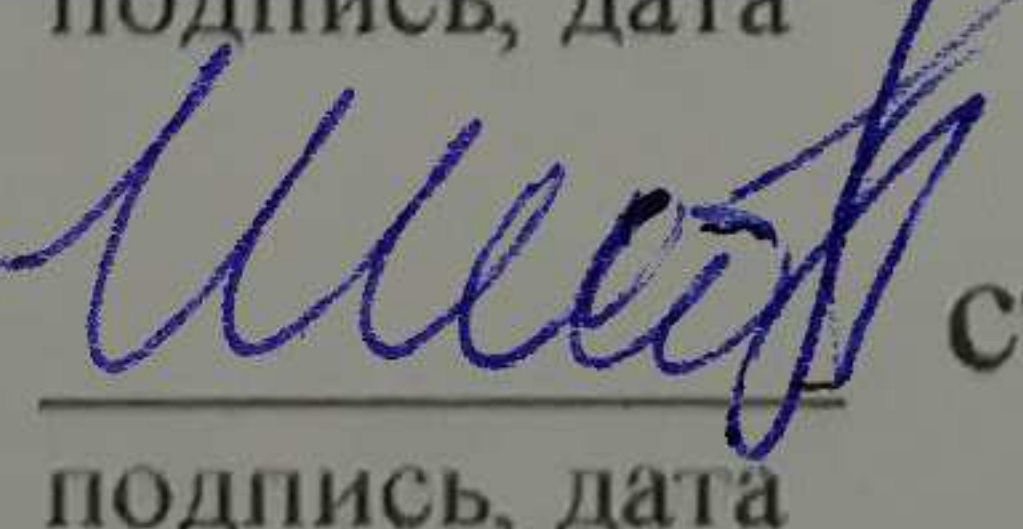
  
И.П. Воронцова  
подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Формирование системы мотивации персонала**

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
Руководитель	 подпись, дата	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
Выпускник	 подпись, дата		В.Н. Уткина
Нормоконтролер	 подпись, дата	старший преподаватель	О.А. Шестакова

Красноярск 2020