

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Методы управления персоналом в организации (на примере ООО «Спар-Томск»)</b>

УДК 005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Сазонова Татьяна Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н. профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16, 17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50 ,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73 ,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК

	управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.),

	проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)
--	--	--

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИнЭО

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И21	Сазонова Татьяна Викторовна

Тема работы:

Методы управления персоналом в организации (на примере ООО «Спар-Томск»)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

От 12.04.2017г. № 2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p><b>Объектом исследования</b> выступает персонал маркетингового отдела торгового предприятия ООО «Спар-Томск»</p> <p><b>Предмет исследования</b> – содержание, методы, особенности управления персоналом на предприятии.</p> <p><b>Цель исследования</b> – оценить методы управления персоналом на предприятии ООО «Спар-Томск».</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p><b>Изученность.</b> Данные вопросы были рассмотрены Т.Ю. Базарова, Л.А. Верещагиной, В.В. Волгина, Б.Н. Герасимова, А.В. Дайнеки, А.Я. Кибанова, А.И. Кочетковой и др.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Изучить сущность управления персоналом, методы управления персоналом, построение системы управления персоналом организации.</li><li>2) Обозначить роль мотивации и стимулирования в повышении эффективности управления персоналом.</li><li>3) Провести качественный и количественный анализ персонала торгового предприятия ООО «Спар-Томск», проанализировать методы управления персоналом в данной организации и предложить мероприятия по совершенствованию системы</li></ol>

	<p>нематериальной мотивации персонала на предприятии.</p> <p><b>Методы исследования.</b> Информационную основу исследования составили: научные исследования отечественных и зарубежных авторов, материалы и документы исследуемой организации.</p> <p>В процессе исследования применялись следующие методы: анализ литературы, анализ документов организации, анкетирование, сравнительный анализ, включенное наблюдение.</p>
--	---

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):**

1. Теоретические основы

2. Анализ системы методов управления персоналом в ООО «Спар-Томск»

3. Совершенствование системы методов управления персоналом в ООО «Спар-Томск»

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2017
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н. профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Сазонова Татьяна Викторовна		



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
25.04.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания

39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

**Выпускная квалификационная работа** \_\_\_\_\_ 102 с., 70 источников, 3 приложений.

**Ключевые слова:** управление персоналом, организация, методы управления персоналом, система мотивации, нематериальная мотивация персонала, сотрудники.

**Объектом исследования** является персонал маркетингового отдела торгового предприятия ООО «Спар-Томск».

**Цель работы** оценить методы управления персоналом на предприятии ООО «Спар-Томск».

**В процессе исследования** применялись личные дела сотрудников, документы организации, анкета «Степень удовлетворения работников предприятия системой управления персоналом» для сотрудников ООО «Спар-Томск» (анкета анонимная), и проведен опросник «Рейтинг приоритетных ценностно-потребностных ориентаций персонала».

**В результате исследования** были разработаны рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала,

**Степень внедрения:** данные рекомендации предоставлены на рассмотрение руководству ООО «Спар-Томск» для внедрения в систему управления персоналом организации.

**Область применения:** как инструмент социально-психологического метода управления персонала.

**Социальная/экономическая значимость работы:** Предлагаемые мероприятия окажут влияние не только на систему нематериальной мотивации персонала, но и на методы управления персоналом на предприятии, а также на финансовые показатели организации в целом.

## Оглавление

<b>Введение</b>	<b>16</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом на предприятии: понятие, сущность, принципы, методы.</b>	<b>20</b>
1.1. Сущность управления персоналом, понятие системы управления персоналом на предприятии.	20
1.2. Методы управления персоналом, построение системы управления персоналом организации	29
1.3. Роль мотивации в повышении эффективности управления персоналом	36
<b>Глава 2. Анализ системы управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск».</b>	<b>47</b>
2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Спар-Томск»	47
2.2. Анализ методов управления персоналом в ООО «Спар-Томск»	57
<b>Глава 3. Совершенствование методов управления персоналом на предприятии.</b>	<b>68</b>
3.1. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом торгового предприятия ООО «Спар-Томск»	68
3.2. Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала на предприятии.	72
<b>Заключение</b>	<b>85</b>
<b>Список использованных источников.</b>	<b>87</b>
<b>Приложение А. Анкета «Степень удовлетворения работников предприятия системой управления персоналом» для сотрудников ООО «Спар-Томск»» (анкета анонимная).</b>	<b>95</b>
<b>Приложение Б. Опросник «Рейтинг приоритетных ценностно-потребностных ориентаций персонала».</b>	<b>99</b>
<b>Приложение В. Результаты ответов персонала на вопросник «Рейтинг приоритетных ценностно-потребностных ориентаций персонала».</b>	<b>101</b>

## Введение

Актуальность темы исследования. Переход экономики на рыночные рельсы значительно изменил отношения в сфере управления и использования персонала предприятий и организаций. Особое значение эта проблема имеет на уровне организаций, положение которых в рыночной экономике изменяется коренным образом. Являясь субъектом товарно-денежных отношений, который обладает экономической самостоятельностью и полностью отвечает результатам своей хозяйственной деятельности, организация должна создать такую систему управления персоналом, которая обеспечит ему эффективную работу и высокую конкурентоспособность, а также устойчивое положение на рынке.

Эффективная и результативная работа всей компании в наибольшей степени зависит от грамотного использования всей совокупности методов управления своими сотрудниками. Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Сущность управления персоналом на предприятии – это системная, планомерная организация воздействия с помощью различных взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы всех сотрудников на уровне предприятия, на создание новых условий для более эффективного использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективной и результативной деятельности и всестороннего развития трудового потенциала каждой организационной единицы компании. Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

На сегодняшний день многие организации не в полной мере осознают степень важности процесса совершенствования и развития системы управления персоналом. По этой причине изменяются отношения не только между работниками и работодателем, между менеджерами и персоналом организации, но и между руководителями и подчиненными. Без сомнения, в организациях возникает проблема необходимости разработок и применения новых систем и иных механизмов управления персоналом, которые будут соответствовать новым реалиям рыночной экономики, что делает данную тему еще более актуальной. Актуальность темы работы обусловлена тем, что теоретические и практические исследования в области управления персоналом свидетельствуют об определяющем значении человеческого труда в достижении поставленных целей каждой организации. Именно человек является самым ценным и важным ресурсом каждой организации, без которого её существование просто невозможно.

Степень изученности темы. В настоящий момент нет недостатка в управленческой литературе и каждый управленец, руководитель в целях обеспечения эффективности управления вооружается положениями, разработанными в рамках управленческих отраслей знания на основе теории управления. Вопросы управления персоналом, методы управления персоналом на предприятии широко представлены в работах Т.Ю. Базарова, Л.А. Верещагиной, В.В. Волгина, Б.Н. Герасимова, А.В. Дайнеки, А.Я. Кибанова, А.И. Кочетковой и другими. Вопросу оценки эффективности развития персонала также уделяется достаточно серьезное внимание.

Объектом исследования выступает персонал маркетингового отдела торгового предприятия ООО «Спар-Томск»

Предмет исследования – содержание, методы, особенности управления персоналом на предприятии.

Цель исследования – оценить методы управления персоналом на предприятии ООО «Спар-Томск».

Исходя из цели исследования, в исследовании поставлены следующие задачи, определяющие его структуру:

1) Изучить сущность управления персоналом, методы управления персоналом, построение системы управления персоналом организации.

2) Обозначить роль мотивации и стимулирования в повышении эффективности управления персоналом.

3) Провести качественный и количественный анализ персонала торгового предприятия ООО «Спар-Томск», проанализировать методы управления персоналом в данной организации и предложить мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала на предприятии.

Теоретическая основа исследования. Основой исследования послужил накопленный научный опыт в трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, оценки эффективности управления персоналом, в области системы мотивации персонала. При написании исследования использовались работы таких авторов как: Бухалков М.И., Верещагина Л.А., Герасимов Б.Н., Дейнеки А.В., Кибанов А.Я., Кондратьев О.В., Пригожин А.И., Синдеева К.Ю., Сулова И.М., Федосеев В.Н., Шапиро С.А., Ястребова Е.М. и других.

Методологическая основа исследования. Для реализации указанных выше задач исследования были применены следующие методы: а) обзорно-аналитическое исследование литературы; б) общенаучные методы, такие как: анкетирование, сравнительный и структурный анализ, экономико-статистические методы сбора и обработки информации, экономико-математические методы анализа, а также экспертные оценки.

Практическая значимость исследования имеет как теоретико-методологический, так и прикладной характер. Материалы выпускной квалификационной работы могут быть применены в совершенствовании методов управления персоналом на предприятии ООО «Спар-Томск» и других

организаций для совершенствования системы управления персоналом и системы нематериальной мотивации персонала на предприятии.

Структура исследования. Работа состоит из введения, в котором обоснованы актуальность исследования, поставлены цель и задачи работы, основной части, состоящей из трех глав, выводов, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом на предприятии: понятие, сущность, принципы, методы**

## **1.1 Сущность управления персоналом, понятие системы управления персоналом на предприятии**

В настоящее время одной из наиболее острых проблем функционирования организации является проблема эффективного управления персоналом. Очевидно, что от грамотно построенной стратегии управления человеческими ресурсами зависит успешность компании, способность ее к своевременному и полному достижению своих целей и задач. Рассматривая понятие «управление персоналом» как научный термин, стоит отметить, что данная категория стала наиболее четко выделяться относительно недавно, в 70-х годах прошлого столетия в США. В России же данная отрасль науки активно развивается с некоторым «опозданием», начиная с 90-х годов XX века, ввиду того, что до этого в нашей стране отсутствовала важнейшая база ее предмета – рыночная среда<sup>1</sup>.

Для более точного понимания проблематики вопроса управления персоналом на организации следует обратиться к его определению.

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, поскольку любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом представляет собой одно из направлений деятельности государства, предприятий, которое охватывает разработку организационных принципов работы с персоналом, создание работоспособных трудовых коллективов и рациональное использование кадрового потенциала работников, организации и экономики страны в целом<sup>2</sup>.

Управление персоналом – понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и

---

<sup>1</sup> Мурзов А.А. основы эффективного управления персоналом организации / А.А. Мурзов // Теоретические и прикладные аспекты научных исследований. – 2017. – №1. – С. 60.

<sup>2</sup> Елин А.М. Современные технологии работы с персоналом / А. М. Елин // Человеческие ресурсы. – 2013. – №2. – С. 34.

мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации<sup>3</sup>.

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения управления персоналом, но можно выделить несколько подходов, к определению, которые отражены в Таблице 1<sup>4</sup>.

Таблица 1 – Подходы к определению термина «управление персоналом»

Подходы	Характеристика
Институциональный подход	Управление персоналом – «это разнообразная деятельность различных субъектов (специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей развития организации и выполнение задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников. Подход акцентирует внимание на «том, что должно дать управление персоналом для организации» <sup>5</sup>
Содержательный (функциональный) подход	Управление персоналом – это «особый вид деятельности, это целостная система, имеющая свое специфическое содержание. Данный подход основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации, он показывает какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей» <sup>6</sup>
Организационный подход	Управление персоналом – это «комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий» <sup>7</sup>
Подход целенаправленного взаимодействия	Управление персоналом – это «единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов» <sup>8</sup>

<sup>3</sup> Герасимов Б.Н. Методологическое обеспечение в системе управления персоналом / Б.Н. Герасимов // Менеджмент и маркетинговые исследования: цели, технологии, результаты. – 2017. – №1. – С. 17.

<sup>4</sup> Дрофа В.В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В.В. Дрофа, В.С. Половинко. – М. : Информ-Знание; Омск : Изд-во Наследие, Диалог-Сибирь, 2014. С. 12-14.

<sup>5</sup> Луферова А.Д. Проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятий в условиях финансового кризиса / А.Д. Луферова, М.Р. Мазаева, В.В. Лунев // Вестник Академии знаний. – 2017. – № 20 (1). – С. 52.

<sup>6</sup> Пядина Т.И. Четыре шага к эффективному управлению персоналом организации / Т.И. Пядина // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 2 (14). – С. 92.

<sup>7</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под редакцией А.Я. Кибанова. - 3-е издание дополненное и переработанное. – М. : Инфра-М, 2014. С. 122.

<sup>8</sup> Махметова Б. Эффективное управление персоналом организации / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3. – № -1. – С. 36.

Представленные подходы обладают определенными преимуществами, однако, несмотря на это они не создают достаточных условий для максимального использования потенциала, свойственного работникам компании. Такой подход характеризуется односторонним решением проблем, что не позволяет в полном объеме устранять их и не допускать повторного возникновения. Так как персонал выступает наиболее изменчивым фактором, то необходимо проработать неоднозначный подход, который<sup>9</sup>:

- будет охватывать не только широкий спектр управленческих проблем, включая подбор и профессиональную адаптацию новых работников, их профессиональное развитие и эффективное использование;

- будет указывать на необходимость создания конкретных социальных условий, при которых происходит максимально полное и эффективное использование человеческих ресурсов<sup>10</sup>.

Проанализировав подходы к сущностно-содержательной характеристике процесса управления персоналом, можно сформулировать определение термина «управление персоналом».

Таким образом, управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации и выражающаяся в совокупности различных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, которые задействованы в конкретной организации.

Сущность управления персоналом заключается в рациональном формировании системы управления персоналом, грамотном отборе и подборе кадров и в целом планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, а также определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

---

<sup>9</sup> Карманова А.В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом / А.В. Карманова // Молодой ученый. – 2017. – № 9 (143). – С. 409.

<sup>10</sup> Верна В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 171.

Управление персоналом преследует множество целей: создание результативных мотиваций; помощь фирме в достижении общих целей; эффективное использование мастерства и возможностей работников; обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими; стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной организации<sup>11</sup>.

Рассмотрим основные задачи управления персоналом на предприятии на Рисунке 1<sup>12</sup>.



Рисунок 1 – Основные задачи управления персоналом на организации

Охарактеризуем задачи управления персоналом:

1) первым шагом к построению эффективной модели управления персоналом на предприятии является поиск сотрудников, максимально подходящих для выполнения конкретных обязанностей. Данный аспект управленческой деятельности сложно переоценить, так как именно от

<sup>11</sup> Коноплева Г.И. Диагностический подход к управлению персоналом / Г.И. Коноплева // Альманах современной науки и образования. – 2017. – № 1 (115). – С. 56.

<sup>12</sup> Мурзов А.А. основы эффективного управления персоналом организации / А.А. Мурзов // Теоретические и прикладные аспекты научных исследований. – 2017. – №1. – С. 61.

профессиональных навыков работников во многом и зависит успешность функционирования организации. Тщательный подход к подбору персонала поможет предприятию не только достигать конкретно поставленных целей, но и значительно снизить уровень текучести кадров<sup>13</sup>;

2) обучение и развитие персонала, повышение квалификации и обучение персонала является обязательным для большинства структур и предприятий. Организация должна уделять пристальное внимание повышению квалификации своего персонала, так как благодаря постоянному совершенствованию человеческих навыков можно получить штат профессионалов, способных с легкостью справляться с поставленными задачами;

3) адаптация сотрудников к новому месту работы является важной задачей для работодателей, после прохождения обучения необходимо предоставить вновь прибывшим условия для наиболее плавного интегрирования в рабочие процессы. Проведение грамотной политики адаптации сотрудников в организации также способствует сокращению «текучки», и, как следствие, сокращению расходов на поиск и обучение персонала<sup>14</sup>;

4) современная модель управления персоналом невозможно без отлаженного процесса эффективных коммуникаций. Вся концепция качественного управления построена на принципе, что все участники процесса имеют одинаковый доступ к необходимой информации, продуктивно общаются между собой, создавая оптимальные условия для успешного принятия решений, разрешения конфликтов, работы команды<sup>15</sup>. Внутренние коммуникации улучшают процесс управления организацией, а, следовательно, уменьшают затраты времени на адаптацию сотрудников, смягчают сопротивление изменениям со стороны персонала.

---

<sup>13</sup> Дергачев В.Д. Современные тенденции управления персоналом / В.Д. Дергачев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – 2017. – №2. – С. 106.

<sup>14</sup> Бобрешова И.П. Применение компетентного подхода в управлении персоналом / И.П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры материалы Всероссийской научно-методической конференции. – 2017. – №1. – С. 1994.

<sup>15</sup> Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2012. С. 112

5) проблема организации труда несет в себе большие потенциальные возможности повышения эффективности конкретного производства с точки зрения экономических и социальных результатов функционирования рабочей силы и технико-технологических средств производства. Рационально и эффективно организованный труд является ведущим фактором роста его производительности и снижения издержек производства, что составляет основу обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов рыночной экономики<sup>16</sup>;

б) своевременная оперативная оценка персонала – немаловажный этап формирования эффективной модели управления персоналом. Работодателю, важно оценить соответствие качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. В зависимости от результатов оценки выносится административное решение (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение);

7) мотивация персонала – это процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом<sup>17</sup>.

Итак, современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия,

---

<sup>16</sup> Бобрешова И.П. Применение компетентного подхода в управлении персоналом / И.П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры материалы Всероссийской научно-методической конференции. – 2017. – №1. – С. 1994.

<sup>17</sup> Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2014. – №3. – С. 26.

созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок.

В ходе руководства сотрудниками должна быть выработана четкая система управления персоналом, организация и последующее планирование работы кадров, проведение маркетинговой политики в области персонала, а также определение потенциала каждого сотрудника и потребность его в организации<sup>18</sup>. Структура управления персоналом включает множество элементов реализации практической деятельности (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные элементы структуры управления персоналом

<sup>18</sup> Петрюкова К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К.А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – №2. – С. 96.

Система управления персоналом предприятия – это система, реализующая функции управления персоналом. В нее входит как подсистема линейного руководства, а также и функциональные подсистемы, которые выполняют однородные функции<sup>19</sup>.

Для формирования эффективной системы управления персоналом необходимо сформулировать цели данной системы. На Рисунке 3 показана структура целей системы управления персоналом организации<sup>20</sup>.



Рисунок 3 – Основные цели системы управления персоналом на предприятии

<sup>19</sup> Дейнеки А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Дейнеки. – М. : Дашков и К, 2013. С. 23.

<sup>20</sup> Акельева Д.В. Управление персоналом предприятия / Д.В. Акельева // Новая наука: финансово-экономические основы. – 2017. – № 1. – С. 9.

Главная цель системы управления персоналом – это обеспечение организации персоналом с необходимым уровнем образования, его эффективное использование, а также профессиональное и социальное развитие.

Отметим, что эти цели у каждой организации разные и во многом зависят от характера ее деятельности, традиций, объемов производства, стратегических задач. Обозначив совокупность целей системы управления персоналом на предприятии, можно выделить следующие категории целей организации:

- экономические – направлены на достижение расчетной величины прибыли.

- научно-технические – должны обеспечивать заданный научно-технический уровень продукции и повышать производительность труда благодаря совершенствованию технологий

- коммерческо-производственные – цели, связанные с производством продукции и реализацией ее именно в тех объемах, которые позволят получить плановый уровень прибыли:

- социальные – вознаграждает своих сотрудников, то есть каким-то образом компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

В зависимости от выбранных целей вырабатываются стратегия – программа действий, определяющая развитие организации (расширение производства основной продукции и дальнейшее продвижение ее на уже освоенные рынки; разработка новых товаров и продажа их на тех же рынках; поиск новых рынков сбыта; диверсификация производственно-сбытовой деятельности и т.д.) и соответствующая модель управления<sup>21</sup>.

Итак, управление персоналом – это система, которая имеет объект и субъект управления, между ними существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов. Система управления персоналом

---

<sup>21</sup> Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия / А.И. Пригожин. – М. : Экономика, 2013. С. 57.

организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает в себя подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Система управления персоналом несет в себе совокупность методов, технологий, приемов и процедур работы с кадрами.<sup>22</sup>

## **1.2. Методы управления персоналом, построение системы управления персоналом организации.**

На сегодняшний день создание эффективной системы методов управления персоналом является одной из важных проблем для предприятий. Методы управления персоналом – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией<sup>23</sup>.

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых (приказ, стимул) предполагается непосредственный результат воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов (качество трудовой жизни).

Можно выделить методы формального и неформального воздействия. Их соотношение на практике отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе<sup>24</sup>.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих производству как объекту управления, на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют методы:

---

<sup>22</sup> Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т. Овчинникова // Управление персоналом. - 2014. - №7. - С.35.

<sup>23</sup> Томас М. Разработка кадровой стратегии в семи шагах [Электронный ресурс] / М. Томас. – Электрон. дан. – М.: Институт проблем предпринимательства, 2017. URL: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=001412>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 26.04.2017 г.

<sup>24</sup> Мхтарқызы А. Методы и принципы управления персоналом / А. Мхтарқызы // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2017. – № 1-1 (21). – С. 17.

– организационные методы – основываются на организационных отношениях между людьми;

– административные или административно-правовые методы – связаны с властной природой управления на предприятии: одна сторона (вышестоящий орган, должностное лицо) наделяется властными полномочиями и вследствие этого может руководить другой стороной – управляемым. То есть каждое нижестоящее звено организационно подчинено вышестоящему органу и обязано выполнять все его решения независимо от собственного мнения. Административные решения имеют правовую основу, должны опираться на закон, могут повлечь правовые последствия. Данные методы, ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения: осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда, методы, напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению;

– экономические методы – предназначены для воздействия на экономические отношения и включают хозяйственный расчет, капитальные вложения, систему амортизационных отчислений; плату за фонды; использование фондов развития производства; систему материального стимулирования, распределение прибыли и др. К экономическим методам управления относятся также ценообразование, кредитование, система дотаций, осуществление материальных санкций. Данные методы косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников<sup>25</sup>;

– социально-психологические, базирующиеся на использовании формальных факторов мотивации – интересов, потребностей личности, группы, коллектива. Данные методы предназначены для воздействия на отношения между людьми. Специфика этих методов заключается в значительной доле

---

<sup>25</sup> Поршнев А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: Дело, 2013. С. 95.

использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления. Речь идет о направлениях деятельности, методах, инструментах влияния на поведение людей в организациях, определяющих сферу компетенции современного менеджера и специалиста по персоналу<sup>26</sup>.

Рассмотрим методы управления персоналом более детально.

Всю совокупность организационных методов управления персоналом на предприятии можно классифицировать по трем группам (Рисунок 4).

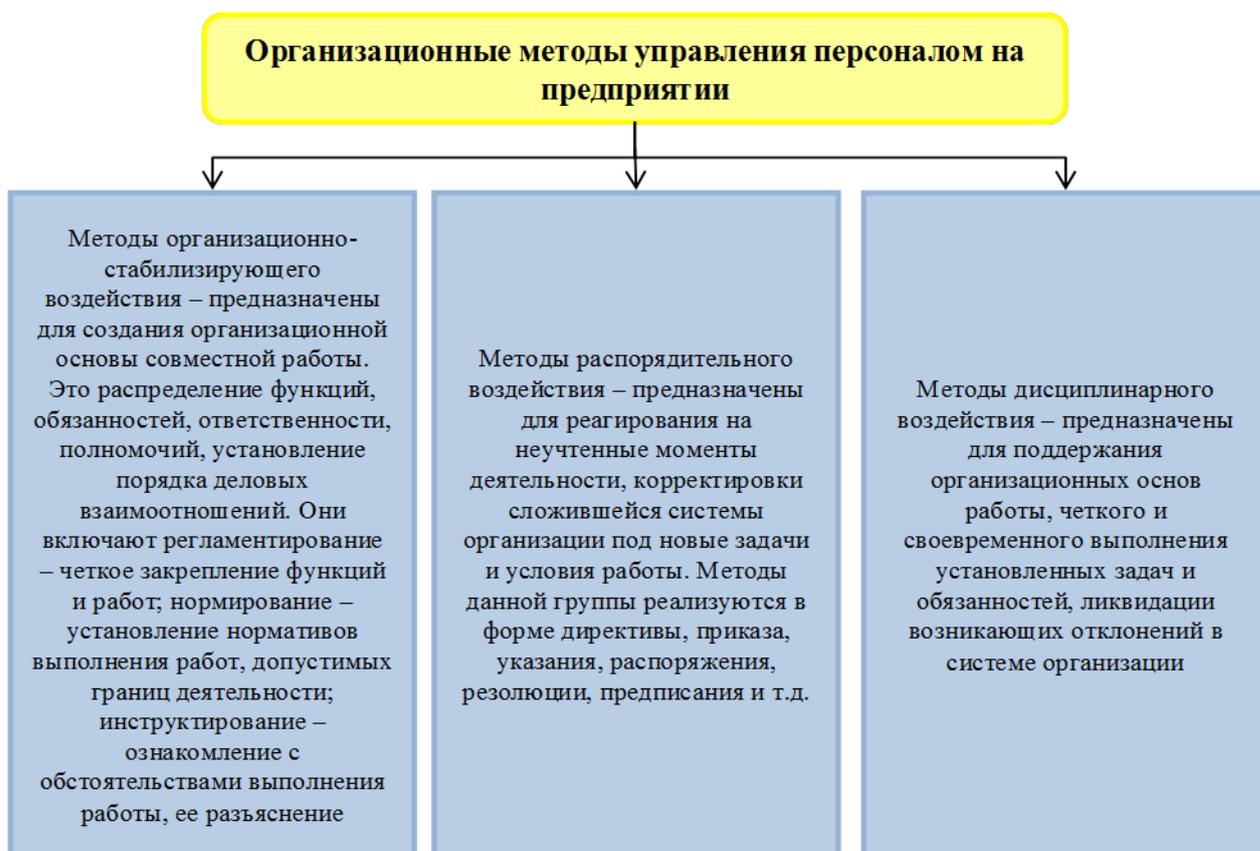


Рисунок 4 – Группы организационных методов управления персоналом

Экономические методы управления персоналом являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия

<sup>26</sup> Мхтаркызы А. Методы и принципы управления персоналом / А. Мхтаркызы // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2017. – № 1-1 (21). – С. 18.

на персонал являются: хозяйственный расчет и материальное стимулирование персонала (Рисунок 5)<sup>27</sup>.



Рисунок 5 – Экономические методы управления персоналом

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания (Таблица 2)<sup>28</sup>.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления: нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> Ведерников В.В. Инновационные технологии в управлении персоналом / В.В. Ведерников // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2017. – № 1-1. – С. 119.

<sup>28</sup> Федосеев В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2014. С. 126.

<sup>29</sup> Хлынина А.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 42.

Таблица 2 – Характеристика способов административно-правового метода управления персоналом

Способ	Характеристика
Организационное воздействие	Основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.
Распорядительное воздействие	Направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.
Дисциплинарная ответственность и взыскания	Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка. За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права
Материальная ответственность и взыскание	Стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия.
Административная ответственность и взыскания	Применяются в случаях совершения административных правонарушений. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Руководители и другие работники организаций, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на

группу сотрудников, так и на отдельные личности. Социально-психологические методы наиболее распространены в управлении персоналом<sup>30</sup>.

Социально-психологические методы делятся на две основные группы по масштабу и способам воздействия: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека) (Таблица 3)<sup>31</sup>.

Таблица 3 – Характеристика методик социально-психологического метода управления персоналом

Социологические методики	Психологические методики
<p>Позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методик управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями</p>	<p>Играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью методик является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач. Способами психологического воздействия являются внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д. Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления</p>

Социально-психологические методы являются сложным инструментом воздействия на рабочий коллектив. Основная цель применения данных методов – формирование в коллективе положительно настроенного социально-

<sup>30</sup> Семенова И. Бренд работодателя, как отражение корпоративной культуры и ценности компании. Роль персонала в этом процессе [Электронный ресурс] / И. Семенова. – Электрон. дан. – М.: Центр кадрового консалтинга «CONSORT Group» All Rights Reserved, 2017. URL: <http://www.consort.ru/media/Nestle.ppt>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 26.04.2017 г.

<sup>31</sup> Федосеев В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2014. С. 127.

психологического климата, благодаря чему, в значительной мере, будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи<sup>32</sup>.

Выбор методов социально-психологического управления персоналом в организации во многом определяется компетентностью руководителя, организаторскими способностями, знаниями в области социальной психологии. Познание социально-психологических и индивидуальных особенностей исполнителей дает руководителю возможность сформировать и принять оптимальный стиль управления и тем самым обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет улучшения социально-психологического климата и повышения степени удовлетворенности трудом<sup>33</sup>.

Итак, методы управления персоналом – конкретные приемы и способы воздействия администрации на персонал для достижения определенных целей. Методы управления разнообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией. Методы управления персоналом можно сгруппировать следующим образом: организационные, административные, экономические и социально-психологические, базирующиеся на использовании формальных факторов мотивации.

Отметим, что социально-психологические методы управления персоналом представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения. К данной группе относятся все методы, имеющие психологическое и моральное воздействие на сотрудника: способность руководителя оказывать мотивационное воздействие; создание творческой атмосферы и оптимального психологического климата; мотивирующие и стимулирующие ориентиры: предоставление возможности для удовлетворения духовных и культурных потребностей персонала;

---

<sup>32</sup> Карамышев М.С. Социально-психологические факторы в управлении персоналом / М.С. Карамышев // Начало в науке материалы IV международной научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов. – 2017. – №3. – С. 43.

<sup>33</sup> Сагиндыкова Г.А. Эффективное управление персоналом / Г.А. Сагиндыкова // Инновационные внедрения в области экономики и менеджмента сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. – 2017. – №1. – С. 49.

поддержка общепринятых социальных и этических норм; обеспечение соцзащиты сотрудников – бонусы, льготы, социальные пакеты, бесплатное питание и расширенное медицинское обслуживание, компенсация мобильной связи и проезда; создание системы поощрений и моральных санкций, сочетающей и негативные, и положительные стимулы.

### **1.3. Роль мотивации в повышении эффективности управления персоналом.**

По мнению А.Я. Кибанова, основополагающим методом управления персоналом на предприятии является мотивация персонала, которая, в свою очередь, осуществляется с применением рассмотренных ранее групп методов: организационные, административные, экономические и социально-психологические<sup>34</sup>.

Мотивация – одна из центральных категорий науки управления. В научной литературе представлены различные определения мотивации. Мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей. Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей<sup>35</sup>.

Мотивация – это различные способы развития в работнике стремления работать качественнее и продуктивнее. Мотивация персонала является одним из главных средств обеспечения оптимального применения ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Главная задача процесса мотивации – это получение максимальной эффективности от применения

---

<sup>34</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под редакцией А.Я. Кибанова. – 3-е издание дополненное и переработанное. – М. : Инфра-М, 2014. С. 29.

<sup>35</sup> Сулова И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учебник / И.М. Сулова, В.К. Ключев; под общ. ред. И.М. Суловой ; МГУКИ. – СПб. : Профессия, 2009. С. 235; Ястребова Е.М. Пособие по корпоративной культуре библиотек / Е.М. Ястребова. – М. : Литера, 2008. С. 39.

имеющихся трудовых ресурсов, что способствует увеличению общей результативности и прибыли работы предприятия<sup>36</sup>.

Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда – высокими. В российских организациях в настоящее время применяют как материальные, так и нематериальные методы стимулирования персонала. Существуют различные способы мотивации (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Способы мотивации персонала на предприятии

Отметим разницу между мотивацией и стимулированием. Это не одно и то же, но данные понятия взаимосвязаны друг с другом. Стимулирование представляет собой внешние воздействия на сотрудников для прямого влияния на результат труда, активизацию работы персонала.

<sup>36</sup> Петрова Ю.О. Роль мотивации в повышении эффективности управления персоналом / Ю.О. Петрова, Т.Ю. Ивановская // Actualscience. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 66.

Мотивация же представляет собой более широкое понятие, рассматриваемое в двух направлениях<sup>37</sup>: а) с точки зрения психологического процесса, начинающегося с физиологической или психологической нехватки или потребности, активизирующего поведение или создающего побуждение, направленное на достижение определенных целей или вознаграждений; б) с точки зрения определения и создания условий, причин, побуждений для эффективного труда при учете потребности, психологии, поведений разных людей и их групп. То есть, система мотивации представлена совокупностью взаимодействующих и взаимодействующих друг с другом способов, методов и иных инструментов в профессиональном и материальном развитии всех сотрудников.

Материальные инструменты мотивации включают в себя: систему заработной платы, различные премии и выплаты, участие работников в прибыли компании<sup>38</sup>.

Материальные отношения с сотрудниками – важная составляющая функционирования любой организации. Так, если компания даже с известным и солидным именем будет выплачивать своим работникам зарплату лишь среднего уровня, игнорируя другие методы поощрения в виде премий и бонусов, то в первую очередь, она рискует своей репутацией, а что более важно, это грозит потерей ценных кадров. Неправильная кадровая политика ведет к значительным проблемам не просто внутри коллектива, но и грозит серьезными осложнениями в успешной работе всей организации в целом<sup>39</sup>.

Выделим наиболее действенные методы финансовой мотивации<sup>40</sup>:

а) заработная плата – ее уровень должен соответствовать сложности выполняемой работы и нагрузке сотрудника. И конечно, должен расти в соответствии с занимаемой должностью. Если зарплата задерживается из раза в

---

<sup>37</sup> Верещагина Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. – М. : Гуманитарный центр, 2013. С. 125.

<sup>38</sup> Трушков С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шаропова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 79.

<sup>39</sup> Актуальные вопросы современного экономического развития : монография // Авт. кол.: Бондаренко Е.А., Слинко Д. И., Степанов С.Л., Карасюк Е.И. и др. – Ставрополь : Секвойя, 2017. С. 190-192.

<sup>40</sup> Семенюк Е.А. Управление персоналом на современных предприятиях / Е.А. Семенюк, Е.А. Колесниченко // Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития. – 2017. – №2. – С. 151.

раз и не повышается вместе с ростом цен, то это очень негативно сказывается на отношении людей к работе, так как данные факторы приводят к нехватке средств и затрагивают самые базовые нужды человека;

б) премии – это выплаты стимулирующего характера, которые выплачиваются работникам за добросовестное выполнение трудовых обязанностей или достижение определенных трудовых показателей;

в) личные денежные вознаграждения – данный метод материальной мотивации предполагает поощрение работы конкретного сотрудника, достигшего высоких результатов или досрочно выполнившего задачу. Личные вознаграждения в качестве материальной мотивации могут выплачиваться также по случаю профессиональных праздников или сотрудникам, которые на протяжении долгого времени трудятся на благо компании<sup>41</sup>;

г) получение процента от прибыли – самая традиционная система мотивации, при которой сотрудник получает заранее установленный процент от продажи товара или услуги. Процент может быть как бонусом к основной заработной плате, так и полностью формировать доход работника в месяц;

д) выплаты за выполнение поставленной цели – это денежная компенсация, которая выплачивается сотрудникам после реализации какого-то сложного проекта. Работники, специализирующиеся на создании креативных решений, выполнении долговременных проектов, будут работать намного эффективнее, если будут уверены в том, что по результатам все они могут получить хорошее вознаграждение.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Карьерный рост является важным для большинства сотрудников. Даже если работа в организации будет высокооплачиваемой, но сотрудник не видит для себя перспектив в развитии, повышении личной эффективности и дальнейшем продвижении по службе, то удержать высококвалифицированного специалиста будет очень сложно: работодатель может заинтересовать своего

---

<sup>41</sup> Хлынина А.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 43.

подчиненного тем, что достигнув статусной должности, он будет иметь более широкий круг полномочий, быть уважаемым и пользоваться авторитетом в коллективе; иногда для достижения эффективного результата, в какой-либо работе нужно просто задействовать естественное стремление человека быть лучше других, обогнать конкурентов. Для этого достаточно открыть конкурс на престижную должность или вакантное место<sup>42</sup>.

Для многих специалистов своего дела, помимо финансовых факторов, основными являются саморазвитие и повышение профессиональных навыков. На самом деле привлечь высококлассного специалиста недостаточно, необходимо создать ему условия для поддержания своего уровня, посредством различного рода обучения, повышения квалификации и тренингов. Такая возможность – помогает развиваться, открывать новые горизонты и не останавливаться на достигнутом<sup>43</sup>.

Инструменты мотивации в управлении персоналом на предприятии не должны сводиться только к материальным поощрениям. Нематериальные методы мотивации работников, приобретает все большую популярность среди руководителей. Основой нематериальной мотивации сотрудников является демонстрация человеку его социального и профессионального признания в организации, не предполагающая выдачу материальных средств<sup>44</sup>. Нематериальная (моральная) мотивация персонала направлена, прежде всего, на лучших сотрудников: высокие показатели производительности труда, личные достижения во благо компании и другие заслуги перед организацией побуждают вновь и вновь показывать отличные результаты.

Система нематериального мотивирования персонала уникальна для каждой организации и учитывает особенности и потребности ее работников, социокультурные, отраслевые и исторические особенности компании. Такая

---

<sup>42</sup> Курдюкова Е.В. Виды и методы мотивации персонала / Е.В. Курдюкова // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности. – 2017. – №4. – С. 168.

<sup>43</sup> Актуальные вопросы современного экономического развития : монография // Авт. кол.: Бондаренко Е.А., Слинко Д. И., Степанов С.Л., Карасюк Е.И. и др. – Ставрополь : Секвойя, 2017. С. 192.

<sup>44</sup> Кочеткова Е.П. Нематериальная мотивация персонала организации / Е.П. Кочеткова // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества. – 2017. – №4. – С. 79.

система имеет своей основной целью повышение самоотдачи сотрудников при минимизации финансовых затрат.

В практике использования нематериального мотивирования сотрудников выделяют три основных вида мотивации<sup>45</sup>:

1) Социальная мотивация основана на потребности сотрудников в самоутверждении, признании их профессиональных возможностей и стремлении в обладании полномочиями, необходимыми для самореализации человека. Стимулирование путем социальной мотивации сотрудника может осуществляться с использованием следующих методов:

– кадровые перестановки и кадровая ротация (продвижение работника по карьерной лестнице); следует отметить, что при кадровой ротации не стоит пренебрегать мнением самого работника, на удовлетворение потребностей которого направлено данное действие<sup>46</sup>;

– изменение функциональной структуры компании с целью наделения некоторых категорий сотрудников дополнительными полномочиями в рамках занимаемой ими должности; в частности, возможно поручение сотрудникам таких заданий, которые потенциально могут раскрыть их творческие и организационные способности, вывести их на новый, более высокий, профессиональный уровень;

– введение практики статусных или иных отличий, выделяющих заслуженного работника на фоне его коллег.

2) Моральная мотивация, также как и социальная, основана на удовлетворении потребностей человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как нравственно одобряемой коллективом организации личности, но в большей степени связана с личностными качествами сотрудника, особенностями его морально-нравственной организации. Основными формами стимулирования, в основе которых лежит моральная

---

<sup>45</sup> Митрофанова А.Е. Нематериальное стимулирование в системе управления персоналом / А.Е. Митрофанова // В сборнике: Десятый юбилейный Кадровый Форум Черноземья сборник статей международного российско-китайского заседания. – 2017. – С. 68.

<sup>46</sup> Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы / О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. – М. : Альфа-Пресс, 2015. С. 83.

мотивация, являются личное и публичное признание достижений сотрудника, а также недостатков, присущих ему как личности и профессионалу.

3) Психологическая мотивация сотрудников базируется на стремлении человека к самореализации и связана с формированием у него внутреннего ощущения удовлетворенности от работы в данной конкретной организации и с данным конкретным коллективом людей. Чаще всего, он реализуется в следующих формах: стимулирование самим содержанием осуществляемой работником трудовой деятельности; стимулирование наличием возможностей, которые данная работа предоставляет для личностного и профессионального развития сотрудника<sup>47</sup>.

Применение различных способов нематериальной мотивации персонала будет более эффективным, если при этом учитываются некоторые психологические нюансы. На практике подтверждается, что методы нематериального мотивирования, которые используются внепланово, дают большую результативность, чем ожидаемые поощрения. При этом необходимо учитывать, что использование способов, основу которых составляют положительные эмоции, воздействует на сотрудников более успешно, в сравнении с теми, где присутствует даже небольшой оттенок негативности. Кроме того, весьма важна своевременность и регулярность мотивирующих действий, не нужно дожидаться особого случая, чтобы поблагодарить и поощрить работника, следует делать это периодически<sup>48</sup>.

Важно отметить относительно новый для России метод управления персоналом на предприятии – геймификация, данный метод относится к социально-психологическим методам управления персоналом и выступает симулирующим инструментом нематериальной мотивации персонала на предприятии. Геймификация – это использование игровых элементов и

---

<sup>47</sup> Хмелькова Н.В. Вопрос мотивации и стимулирования в управлении персоналом // Н.В. Хмелькова, Н.Е. Сорокина // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 3-2 (33). – С. 142.

<sup>48</sup> Масленникова С. Внедрение нововведений в коллективе / С. Масленникова // ЭКО. – 2014. – №9. – С. 94.

приемов дизайна игр в неигровом контексте (обучение новых сотрудников, трудовая деятельность и т.д.)<sup>49</sup>.

Основными преимуществами геймификации является: вовлеченность, эксперимент, результат. Геймификация – это способ разработать системы, которые могут мотивировать людей. Использование игровых механик не в игровых процессах может быть весьма эффективным методом решения самых различных задач. Основная задача геймификации – это вовлечение пользователя, стимулирование совершить действие через игровые механики<sup>50</sup>.

Геймификация, как метод управления персоналом на предприятии влияет на следующие аспекты профессиональной деятельности:

а) формирование нового опыта профессиональной деятельности с применением игровых технологий;

б) обеспечение эффективности труда за счет его стимулирования игровым процессом;

в) обеспечение игрового взаимодействия сотрудников между собой, с руководителями, представителями психологической службы, смежных отделов и даже с клиентами;

г) использование игрового дизайна для визуализации логики выполнения практических действий при выполнении поставленной задачи, процессов взаимодействия, что призвано обеспечить повышение коллективной ответственности и увеличить производительность труда<sup>51</sup>.

Геймификация позволяет достаточно легко, без принуждения решить следующие задачи: повысить общий уровень производительности труда, выявить лидеров в той или иной области, определить вектор развития каждого конкретного сотрудника и команды в целом, и стимулировать их развиваться в этом направлении, обеспечить всех сотрудников оперативной обратной связью

---

<sup>49</sup> Мельничук Ю.А. Геймификация как способ управления персоналом / Ю.А Мельничук // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – №1(14). – С. 135.

<sup>50</sup> Першина Е.Г. Использование геймификации в управлении персоналом на предприятии / Е.Г. Першина, П.В. Масленников, Г.А. Подзорова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 2 (96). – С. 10.

<sup>51</sup> Мельничук А.В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации / А.В. Мельничук // Стратегии социального развития современного общества: Российские и мировые тренды. – 2015. – №5. – С. 319.

по результатам деятельности, улучшить качество коммуникаций в команде, снизить количество конфликтов, объединить сотрудников общей идеей, вовлечь в командную работу, привить сотрудникам ценности компании, сформировать понимание HR-бренда на уровне уже работающих сотрудников<sup>52</sup>.

Сегодня многие компании используют геймификацию для управления персоналом, так как игровые техники являются эффективным методом нематериальной мотивации и дают заметный результат. При помощи геймификации можно существенно повысить эффективность труда всех сотрудников, улучшить командную работу и создать стимулы для еще более высоких результатов.

Таким образом, мотивирование является основополагающим моментом в трудовой деятельности, так как выступает основным источником получения благ, поэтому мотивация персонала является важнейшим условием результативной работы и основой трудового потенциала работника, оказывающим влияние на производственную деятельность. Мотивация как метод и стимулирование как инструмент мотивации в качестве методов управления персоналом дополняют и обогащают друг друга. Они олицетворяют собой стратегию и тактику, когда, мотивация – это стратегическая линия, направленная на достижение конечных целей организации, а стимулирование – тактика решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника, в большинстве случаев материальные, и позволяющей ему более эффективно трудиться.

Повышение мотивации персонала является одним из основных направлений роста эффективности деятельности предприятия. Чем выше мотивация сотрудников, тем лучше они работают, тем большую прибыль получает организация. Нематериальное мотивирование персонала организации является важным фактором ее стабильного развития и совершенствования за

---

<sup>52</sup> Гладков А.В. Геймификация как способ управления персоналом / А.В. Гладков // Альманах мировой науки. – 2016. – №3-3(6). – С. 28.

счет обеспечения возможностей профессионального и личного роста сотрудников организации и снижения текучести высококвалифицированных кадров при минимизации финансовых затрат.

Подводя итоги первой главы, отметим, что управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Необходимо подчеркнуть, что в сфере управления персоналом происходят значительные трансформации, в соответствии с которыми на смену общепринятой практике ориентированной на фактическое потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости и жестких организационных структур, приходят принципиально иные модели управления персоналом, которые предусматривают следующее<sup>53</sup>:

- создание реальных условий для фактического расширения собственных знаний, повышения квалификации, профессионального самосовершенствования на постоянной основе;
- применение комплекса программ по мотивации персонала при существенном расширении полномочий в принятии окончательных решений;
- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;
- гибкое использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала.

В современных условиях одно из центральных мест в управлении персоналом занимает мотивация, поскольку она является одним из решающих факторов результативности деятельности сотрудников и в целом предприятия.

---

<sup>53</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология / Е.В. Маслов // Организационная психология. – 2015. – №8. – С. 14.

Мотивация определяется как процесс побуждения человека к деятельности для достижения поставленных целей, именно она составляет основу трудового потенциала работника. Только знание мотивов, лежащих в основе действий человека и побуждающих его к деятельности, поможет создать эффективную систему методов управления им.

## **Глава 2. Анализ системы управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Спар-Томск»**

В России компания SPAR начала свою работу в 2000 году. К концу 2014 года число работающих магазинов под брендом SPAR в России составило 420 торговых площадок. Компания ООО «Спар-Томск» имеет ряд направлений деятельности, одним из которых является розничная сеть, включающая в себя супермаркеты формата «INTERSPAR». По состоянию на начало 2017 года в г. Томске открыто два супермаркета, работающего под брендом SPAR, динамика развития которых демонстрирует постоянный и позитивный рост всех показателей. В первую очередь это связано с особым подходом и индивидуальным отношением к каждому клиенту. Эффективный процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря эффективной логистической системе. Для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки товаров в магазины, в компании создана обширная дистрибьюторская сеть. Своевременную доставку товаров в магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк.

Стратегия ООО «Спар-Томск»: развивать конкурентоспособный и эффективный бизнес; сохранить и укрепить лидирующее место в розничной торговле г. Томска; осваивать рынок розничной торговли соседних городов; удовлетворять потребности широкого круга населения.

ООО «Спар-Томск» является юридическим лицом со статусом коммерческой организации учреждено на неограниченный срок деятельности и создано на основании Учредительного договора. Учредительные документы ООО «Спар-Томск» соответствуют законодательству РФ. ООО «Спар-Томск» в соответствии с действующим законодательством представляет собой организацию, уставной капитал которой разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не

отвечает по обязательствам своих участников. Число участников общества не превышает предела, установленного законодательством для обществ с ограниченной ответственностью. Учредительными документами ООО «Спар-Томск» являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав.

Организационная система торгового предприятия ООО «Спар-Томск» имеет линейно-функциональную систему. Единоличный исполнительный орган предприятия – Генеральный директор. Численность работников ООО «Спар-Томск» составляет 1222 человека, численность исследуемого отдела (отдел маркетинга) – 55 человек.

Эффективное управление персоналом предприятия является основным условием, обеспечивающим устойчивость хозяйственного процесса и успешное достижение планов организации. От уровня обеспеченности хозяйствующего субъекта трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависит объем и оперативность выполнения профильных работ, интенсивность использования машин, оборудования, механизмов и, как следствие, – валовой объем производства продукции, ее себестоимость, чистая прибыль и ряд других финансовых, технических и экономических показателей.

В рамках настоящей работы было проведено исследование отдела маркетинга ООО «Спар-Томск». Персонал является самым значимым ресурсом любого предприятия. Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала анализируемой организации и его профессионально-квалификационный уровень воспользуемся рядом вспомогательных материалов, среди которых особо информативными оказались личные дела работников и статистика предприятия. На Рисунке 7 отражена организационная структура отдела маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск».

Как показало исследование, все сотрудники исследуемой организации – это квалифицированные работники, получившие специальное образование и имеющие большой опыт работы.

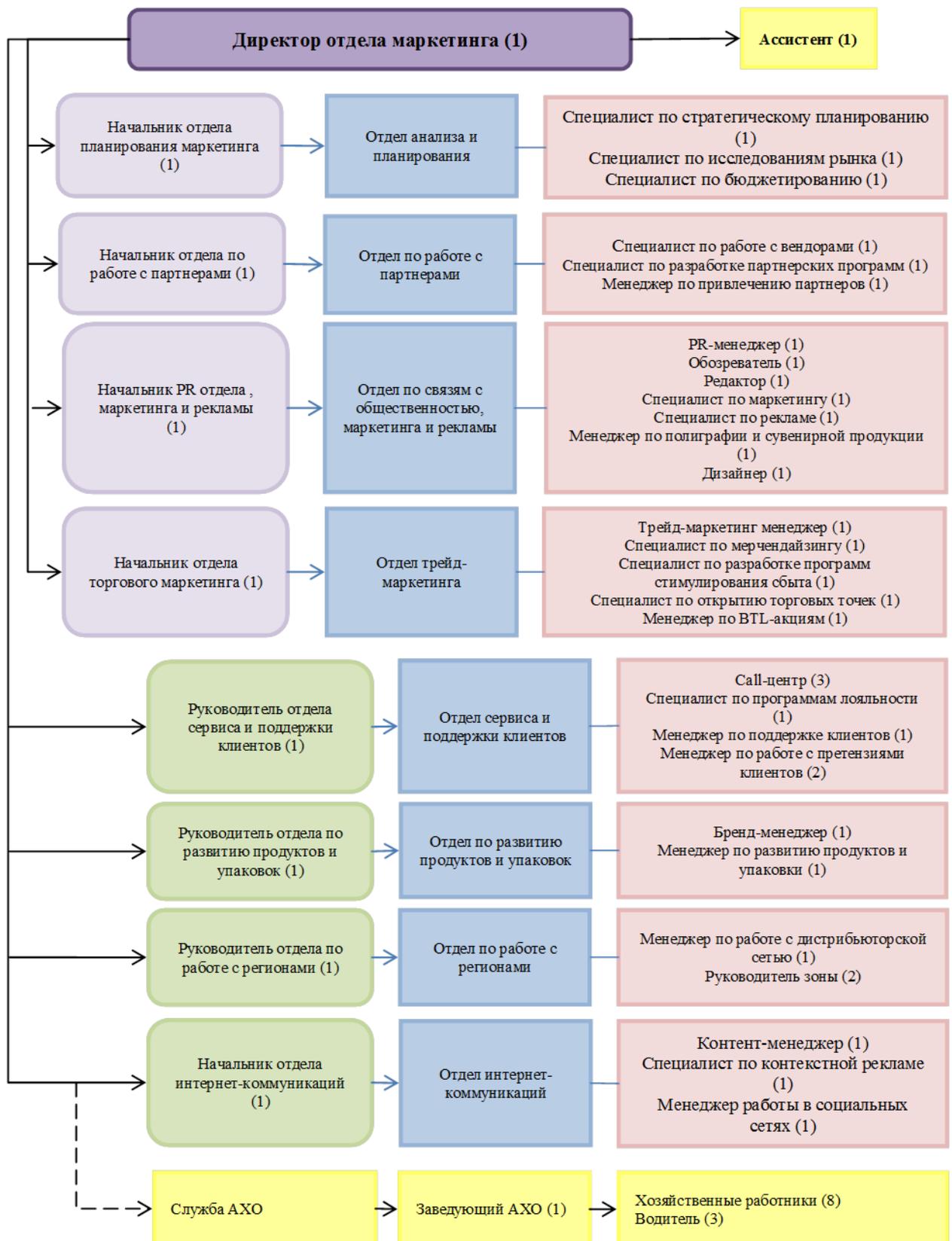


Рисунок 7 – Организационная структура отдела маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск»

Уровень обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами определяется на основе сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью, данные представлены в Таблице 4.

Таблица 4 – Обеспеченность отдела маркетинга трудовыми ресурсами

Категории работников	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Среднесписочная численность персонала, чел. В том числе:	46	42	50	42	55	48	66	55
Руководители высшего звена	4	4	5	5	6	6	5	5
Руководители среднего звена	2	2	3	3	4	4	4	4
Специалисты	11	11	11	11	12	12	14	14
Служащие	16	13	20	12	13	13	23	15
Рабочие	13	12	11	11	20	13	20	17

Данные таблицы свидетельствуют о том, что на протяжении периода 2013-2016 гг. в отделе маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» фактические показатели в основном не соответствовали установленным плановым индикаторам. Обеспеченность предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников по категориям в отчетном году с фактическим количеством работников в предыдущем году. Изменение в количественном соотношении численности персонала по годам в графическом виде представлены на Рисунке 8.

Так, отметим, что в 2013 г. имелось одно вакантное место в категории рабочие и три в категории служащие, в 2014 г. предприятие испытывало значительную потребность в категории служащих (8 человек), в 2015 г. компания испытывала значительные потребности в рабочих (7 человек). В 2016 г. также была отмечена высокая потребность в служащих (8 человек) и рабочих (3 человек). Отметим, что в начале 2017 г. коллектив отдела маркетинга ООО «Спар-Томск» увеличился на 11 человек, и на данный момент численность составляет 66 человек, включая директора отдела маркетинга. Обеспеченность кадрами составляет 100 %.

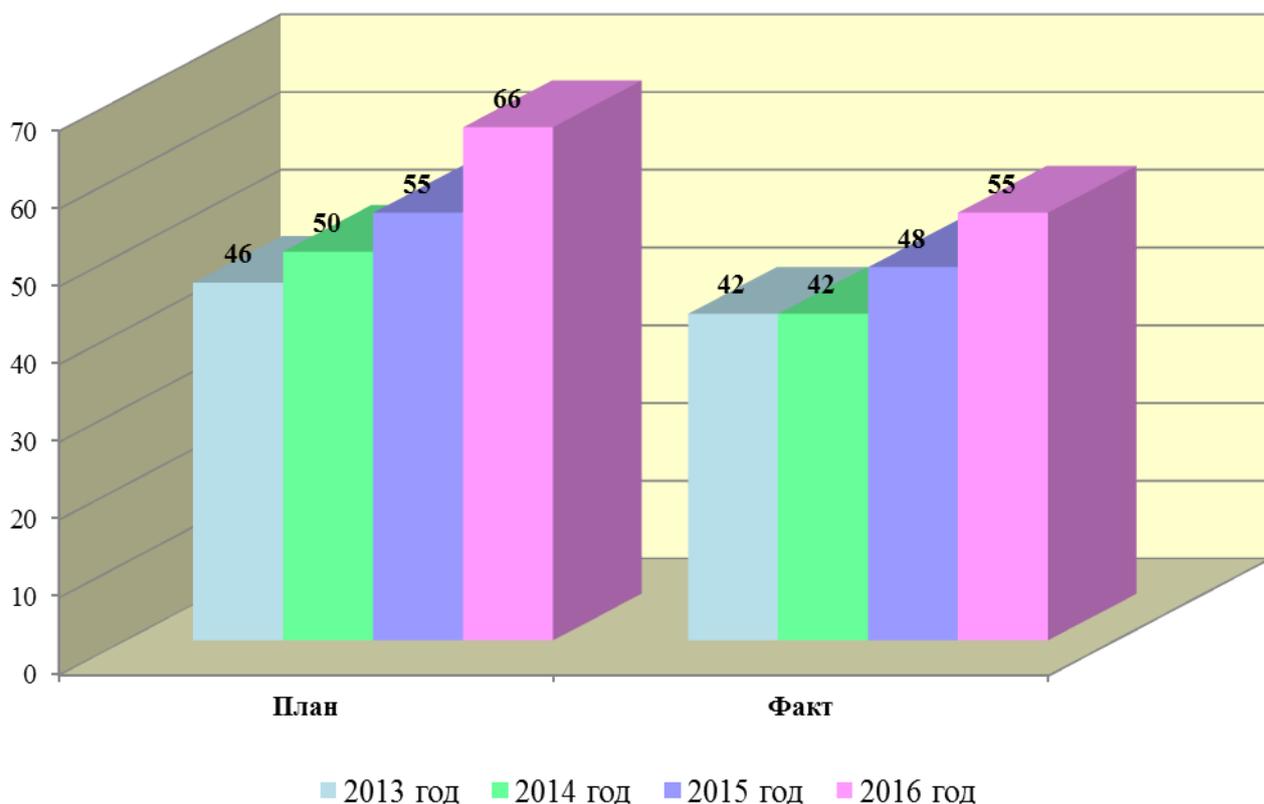


Рисунок 8 – Обеспеченность отдела маркетинга трудовыми ресурсами

Структура численности персонала отдела маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» представлена в Таблице 5.

Таблица 5 – Структура численности персонала отдела маркетинга

Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители высшего звена	4	9,5	5	11,9	6	12,5	5	9,1
Руководители среднего звена	2	4,8	3	7,1	4	8,3	4	7,3
Специалисты	11	26,2	11	26,2	12	25,0	14	25,5
Служащие	13	31,0	12	28,6	13	27,1	15	27,3
Рабочие	12	28,6	11	26,2	13	27,1	17	30,8
Всего	42	100,0	42	100,0	48	100,0	55	100,0

На Рисунке 9 для наглядности представлена структура численности персонала отдела маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» за 2016 год.

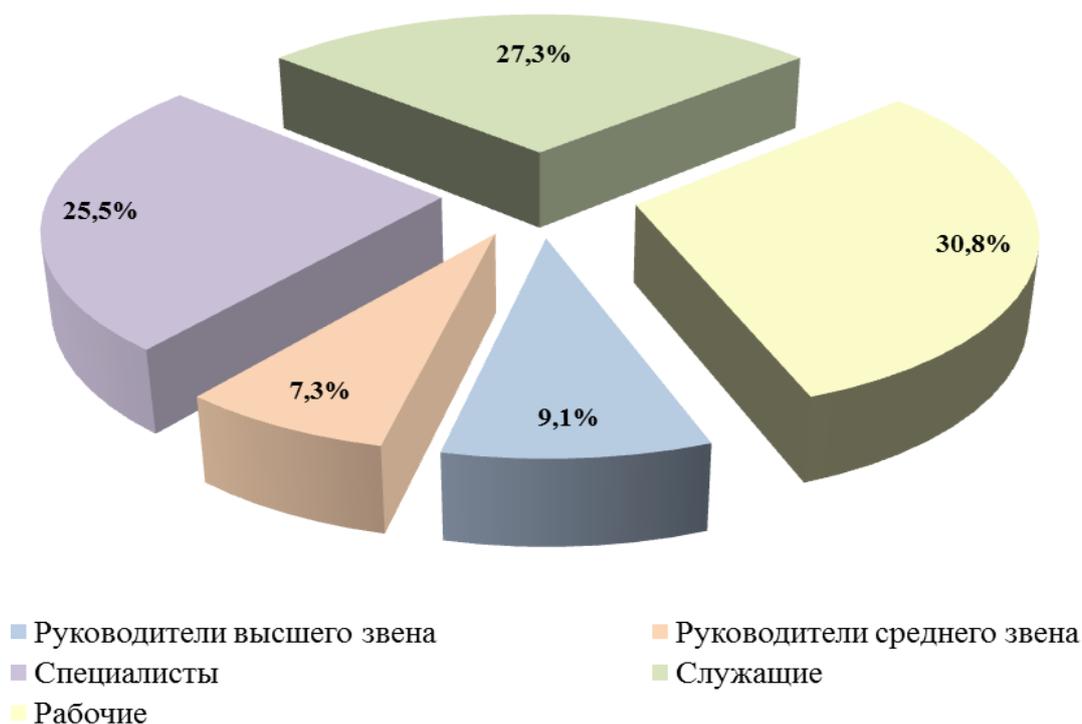


Рисунок 9 – Структура численности персонала отдела маркетинга в 2016 г.

Анализируя данные можно отметить, что в структуре численности персонала торговой компании преобладают категории служащие, рабочие и специалисты. Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами изучается и качественный состав персонала, который характеризуется общеобразовательным профессионально-квалификационным уровнями. Качественный состав работников отдела маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» представлен в Таблице 6.

Таблица 6 – Качественный состав персонала отдела маркетинга

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Половая принадлежность:				
мужчины	20	20	25	25
женщины	22	22	23	30
Возраст:				
работающие пенсионеры	0	0	2	0
от 45 лет до пенсионного возраста	7	7	11	28
от 35 до 45 лет	11	12	14	14
от 25 до 35 лет	12	11	15	9
до 25 лет	12	12	6	4

Продолжение Таблицы 6

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Образование работников:				
два высших, аспирантура, докторантура	2	2	3	3
высшее образование	8	11	15	24
среднее специальное	27	25	28	22
общее среднее	3	4	2	5
неполное среднее	2	0	0	1
По трудовому стажу, лет:				
до 5	19	18	19	14
от 5 до 10	8	9	9	12
от 10 до 15	12	12	12	12
от 15 до 20	3	3	8	13
свыше 20	0	0	0	4
Итого	42	42	48	55

Уровень профессиональной подготовки персонала отдела маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» представлен на Рисунке 10.

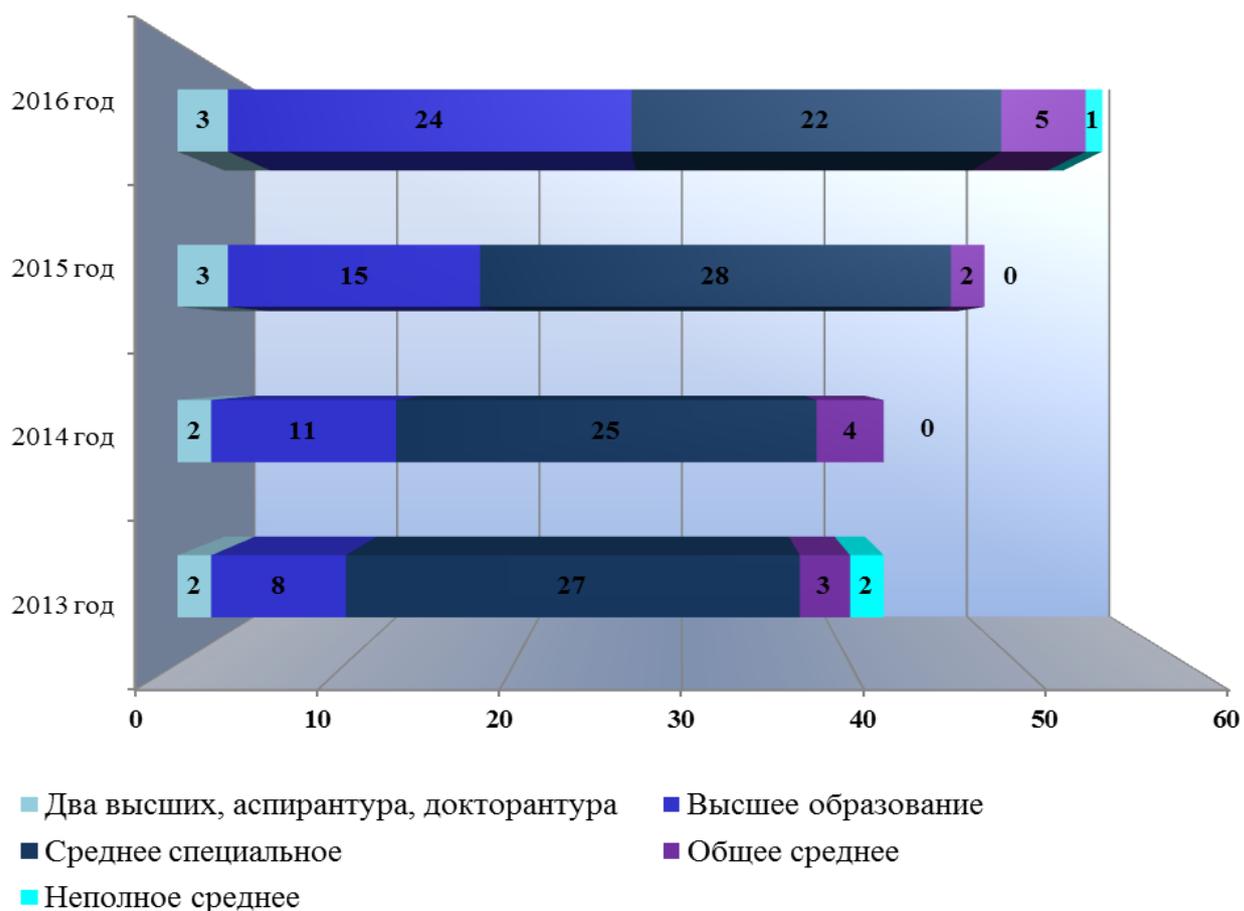


Рисунок 10 – Уровень профессиональной подготовки персонала отдела маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск»

Анализируя персонал отдела маркетинга по возрасту, можно отметить рост количества персонала среднего возраста. По уровню образования большинство составляют работники со среднеспециальным образованием и высшим образованием. По уровню трудового стажа большинство работников составляют группу до 5 лет, далее следует группа от 10 до 15 лет.

Движение рабочей силы в отделе маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск», связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства. Анализ движения работающих оценивается по следующим показателям: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства кадров, выполняется путем расчета коэффициентов, представленных в Таблице 7.

Таблица 7 – Анализ движения рабочей силы в отделе маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, +/-		
					2013-2014	2014-2015	2015-2016
Среднесписочная численность персонала, чел.	42	42	48	55	0	6	7
Принято, всего	0	1	6	7	1	5	1
Выбыло, всего	0	1	0	0	1	-1	0
В том числе:					0	0	0
Уволено по собственному желанию	0	1	0	0	1	-1	0
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	0	0
Коэффициенты, %					0	0	0
оборот по приему	0,000	2,381	12,500	12,727	2,381	10,119	0,227
оборот по выбытию	0,000	2,381	0,000	0,000	2,381	-2,381	0,000
общего оборота,	0,000	4,762	12,500	12,727	4,762	7,738	0,227
текучесть кадров	0,000	0,024	0,000	0,000	0,024	-0,024	0,000
постоянство персонала	1,000	0,952	0,875	0,873	-0,048	-0,077	-0,002
восполнения	-	1,000	-	-	1,000	-1,000	0,000

Данные Таблицы 7 свидетельствуют о повышении интенсивности движения персонала в отделе маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» в 2013-2016 гг., так как коэффициент общего оборота имеет тенденцию роста. В период 2013-2014 гг. изменение составило 4,762 %, в 2014-2015 гг. изменение 7,738 %, а в период 2015-2016 гг. 0,227 %, т.е. в фактических данных изменение произошло с 0,00 % до 12,727 %.

Данная динамика коэффициента общего оборота обусловлена, прежде всего, изменением коэффициента оборота по приему, так как в 2014 г. было принято на работу 1 человек, в 2015 г. – 6 человек, а в 2016 г. – 7 человек. Значение коэффициента выбытия в 2014 г. составило 2,381 %, а другие годы его значение равнялось нулю. Коэффициент текучести кадров имеет низкие значения, так в 2014 г. он равнялся 0,024 %, а в другие годы его показатель составлял 0,00 %, что является положительным моментом в деятельности предприятия.

Персонал, который работает в отделе маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» длительное время, совершенствует свою квалификацию, осваивает смежные профессии, быстро ориентируется в любой нетипичной обстановке, создает определенную деловую атмосферу в коллективе и поэтому активно влияет на уровень производительности труда.

Чтобы выяснить причины текучести кадров необходимо периодически проводить исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе рабочих, руководителей и специалистов, то есть в квалификации, стаже работы, специальности, уровня образования, возрасте и иных характеристик.

Коэффициент постоянства персонала в отделе маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» имеет высокие показатели, так в 2013 г. он составил 1,000, в 2014 г. показатель достиг 0,952, в 2015 г. – 0,875, а в 2016 г. – 0,873 (Рисунок 11).

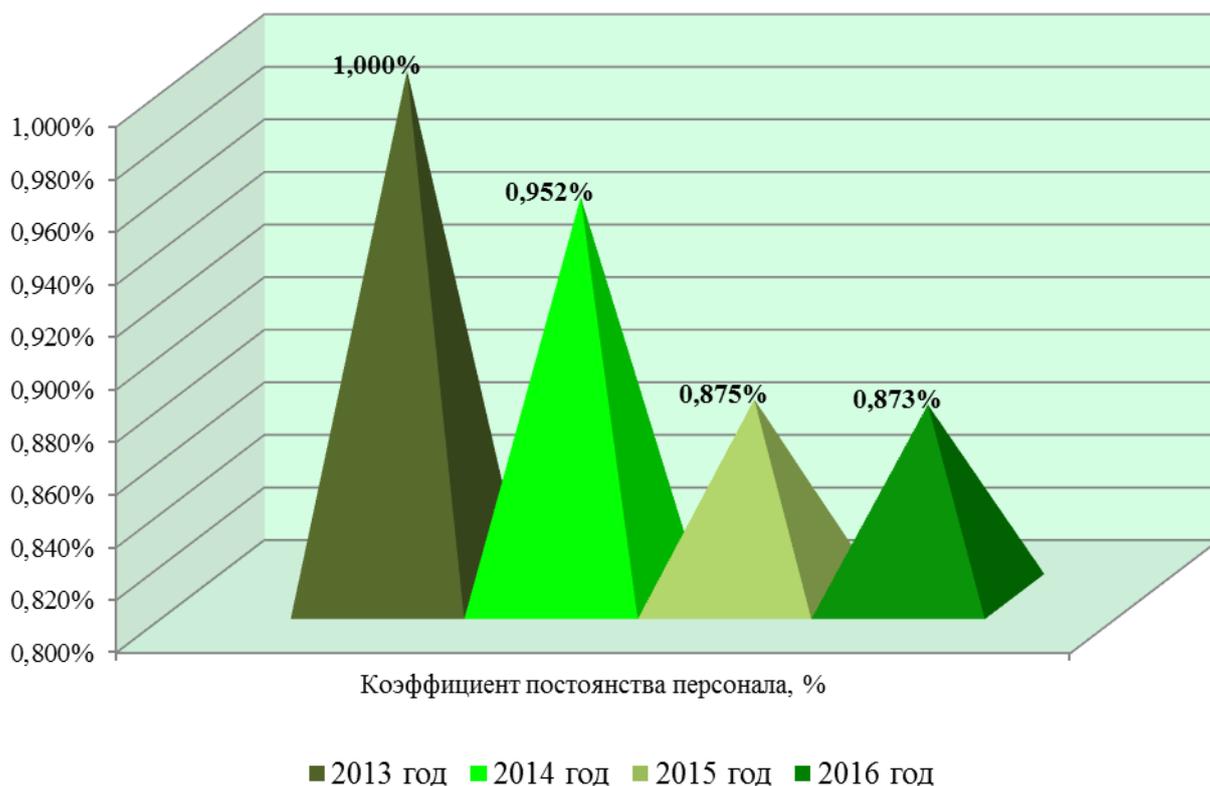


Рисунок 11– Динамика коэффициента постоянства персонала

Среднегодовой фонд заработной платы персонала в отделе маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» представлен в Таблице 8 (данные предоставлены бухгалтером торгового предприятия).

Таблица 8 – Среднегодовой фонд заработной платы персонала в отделе маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск»

Показатели	Годы				Темп прироста, %		
	2013	2014	2015	2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
Численность, (чел)	42	48	48	55	14,29	0,00	14,58
Среднегодовой фонд заработной платы, тыс. руб.	720	890	1000	1355	23,61	12,36	35,50
Среднегодовая заработная плата работников по категориям, тыс. руб.	18,8	24,2	23,2	27,6	28,72	-4,13	18,97
Руководители высшего звена	28	37	35	40	32,14	-5,41	14,29
Руководители среднего звена	23	27	26	30	17,39	-3,70	15,38
Специалисты	18	27	21	25	50,00	-22,22	19,05
Служащие	16	19	19	23	18,75	0,00	21,05
Рабочие	13	15	15	20	15,38	0,00	33,33

Представленные данные свидетельствуют о достаточном уровне пропорциональности распределения уровня заработной платы в соответствии с категорией работников. Также стоит отметить, что заработная плата специалистов, служащих и рабочих соответствует средним показателям регионального рынка труда, таким образом, предприятие обеспечивает персонал приемлемым уровнем заработка.

Итак, анализ персонала отдела маркетинга показал следующие результаты: численность работников ООО «Спар-Томск» исследуемого отдела (отдел маркетинга) – 55 человек; в 2016 г. была отмечена высокая потребность в служащих (8 человек) и рабочих (3 человек); по уровню трудового стажа большинство работников составляют группу до 5 лет, далее следует группа от 10 до 15 лет; по возрасту, можно отметить рост количества персонала среднего возраста; по уровню образования большинство составляют работники со среднеспециальным образованием и высшим образованием; в структуре численности персонала торговой компании преобладают категории служащие, рабочие и специалисты; коэффициент постоянства персонала в отделе маркетинга торгового предприятия ООО «Спар-Томск» имеет высокие показатели.

## **2.2. Анализ методов управления персоналом в ООО «Спар-Томск».**

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

В торговом предприятии ООО «Спар-Томск» применяется совокупность трех основных групп методов управления персоналом:

- административные методы характеризуются применением и соблюдением нормативных положений в процессе трудовой деятельности;
- экономические методы – характеризуются воздействием на персонал путем применения экономических законов. С помощью этих методов можно как поощрять, так и наказывать сотрудников;

– социально-психологические методы – основаны на использовании законов психологии и социологии.

В Таблице 9 представлен анализ методов управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск», представлены инструменты и обозначены средства, применяемые при использовании обозначенных методов управления персоналом.

Таблица 9 – Анализ методов управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск»

Инструменты управления	Характеристика	Применение средств
<b>Административные методы</b>		
Организационное воздействие	Методы опираются на дисциплину, ответственность, власть и права руководителя и направлены на укрепление и усиление администрирования	Устав; штатное расписание; должностные инструкции; правила внутреннего распорядка
Распорядительные воздействия	Призывают придерживаться системы управления предприятием, путем соблюдения внутренних нормативных документов	Распоряжения; приказы; инструкции; указания; нормирование труда; координация работ и контроль выполнения
Дисциплинарная ответственность	Применяются в случае ненадлежащего исполнения или противоправного неисполнения трудовых обязанностей	Замечание; наказания; выговор; увольнение
Материальная ответственность	Выражаются в обязанности возместить ущерб в результате виновного противоправного поведения или действия	Возмещение ущерба
Административная ответственность	Мощный рычаг для достижения поставленных целей, когда необходимо направить коллектив на решение конкретных управленческих задач	Предупреждения; штрафы; дисквалификация.
<b>Экономические методы</b>		
Хозяйственный расчет	Появление экономических стимулов у работников. Материальная заинтересованность работников в результатах труда	Экономические нормативы; фонды экономического стимулирования (оплаты труда)
Материальное стимулирование	Являются основными мотивами трудовой деятельности персонала. Денежный измеритель стоимости рабочей силы	Заработная плата; премии

Продолжение Таблицы 9

Инструменты управления	Характеристика	Применение средств
Социально-психологические методы		
Социальное планирование	Позволяют разработать социальные нормативы и плановые показатели, а также способствует достижению конечных социальных результатов	Рост квалификации; сокращение производственного травматизма и уровня заболеваемости
Социологические методы исследования	Предоставляют необходимые данные для подбора, расстановки, оценки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения	Собеседование; анкетирование; интервьюирование; социометрический метод, наблюдения
Психологическое воздействие	Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на персонал, с целью координации в процессе совместной трудовой деятельности	Внушение; убеждение; вовлечение; принуждение; побуждение; осуждение; порицание; просьба; намек; комплимент; похвала; совет

После проведенного исследования методов управления персоналом предприятия ООО «Спар-Томск» можно сделать вывод о том, что применяется обширное количество методов управления персоналом, которые объединены в три основные группы, а именно административные, экономические и социально-психологические.

Каждый метод имеет свои особенности и основан на разных поведенческих мотивах сотрудников. Эффективное функционирование предприятия зависит от правильного сочетания методов управления персоналом, поскольку методы управления персоналом являются тем механизмом управления, благодаря которому можно решать на предприятии задачи любого типа и происхождения.

Для исследования эффективности методов управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск» был проведен опрос сотрудников отдела маркетинга, с целью определения степени удовлетворения персонала методами управления на предприятии (Приложение А), опрос показал следующие результаты (Таблица 10).

Таблица 10 – Результаты исследования эффективности методов управления

Вопрос	Всего, %	Ответы, в %			
		а)	б)	в)	г)
Экономические методы:					
Размер заработной платы	100	36	60	2	2
Материальная заинтересованность в результатах труда	100	48	30	20	2
Административные методы					
Процесс выполняемой работы	100	86	4	8	2
Режим работы	100	84	2	10	4
Соответствие работы вашим способностям	100	74	6	12	8
Ответственность по отношению к выполняемой работе	100	64	30	4	2
Социально-психологические методы					
Перспективы профессионального и служебного роста	100	10	32	10	48
Взаимоотношения с непосредственным руководителем	100	78	2	16	4
Условия труда	100	90	2	6	2
Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне	100	48	8	34	10
Социально-психологические методы					
Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей	100	12	62	22	4
Эффективность организации работы компании	100	78	12	6	4
Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами	100	86	4	4	6
Возможности для проявления инициативы в работе	100	52	40	-	8
Работа как средство достижения успеха в жизни	100	20	10	68	2
Ваша репутация в трудовом коллективе	100	90	6	2	2
Размер социально-материального поощрения в организации	100	28	68	2	2
Подготовка и переподготовка кадров	100	50	50	-	-
Организация и осуществление совместных мероприятий и выездов сотрудников	100	12	84	2	2
Примечание: а) удовлетворен полностью; б) не удовлетворен; в) в общем не плохо, но хотелось бы большего; г) затрудняюсь ответить					

1) Размер заработной платы. Опрос определил, что полностью удовлетворены заработной платой только 36 % сотрудников, а большее число опрошиваемых – 60% – недовольны, это говорит о том, что важно уделить этой проблеме внимание. Необходимо внимательно проверить соответствие загруженности сотрудников, сравнить, прежде всего, уровень заработных плат ООО «Спар-Томск» и других предприятий этого же направления. Необходимо увеличить материальное стимулирование персонала, но поскольку на это потребуются большие средства, то стоит наладить систему премий и бонусов

для увеличения уровня продаж и эффективности производственного процесса (Рисунок 12);

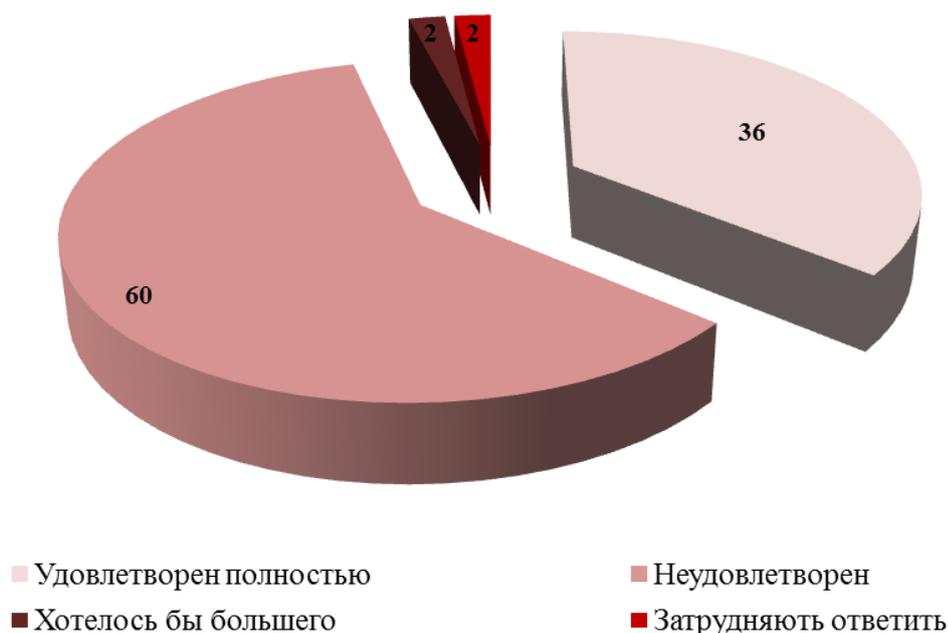


Рисунок 12 – Удовлетворенность сотрудников отдела маркетинга заработной платой

2) Материальная заинтересованность в результатах труда. Результаты опроса показали, что 48% сотрудников отдела маркетинга полностью удовлетворены системой материальной заинтересованности работников, 30% респондентов однозначно не удовлетворены данным аспектом, когда как 20% считает, что материальная заинтересованность сотрудников находится на нормальном уровне, однако хотелось бы большего, оставшиеся 2% затруднились с ответом;

3) Процесс выполняемой работы. По данному показателю ситуация лучше, так 86% опрошиваемых, работой вполне удовлетворены. Это определено тем, что люди сознательно избирали область деятельности. Но есть несколько процентов опрошиваемых (4%), которых рабочий процесс в основном не удовлетворяет. Это, прежде всего, рабочие, поскольку их работа требует большой физической нагрузки. Поэтому нужно максимально оптимизировать рабочий процесс;

4) Режим работы. Большая удовлетворенность данным показателем (84%) определена тем, что рабочий график стандартный: 40-часовая рабочая неделя с 8-часовыми рабочими днями. Другим 12%, было бы удобнее трудиться по гибкому графику. Но это нереально по причине того, что суббота и воскресенье – выходные дни. Нужно обсуждать данную проблему с высшим руководством;

5) Соответствие работы вашим способностям. Опрос выявил достаточно высокую удовлетворенность данным показателем – 74%. В процессе трудовой деятельности нужно уделять наибольшее внимание проверке истинных знаний и возможностей человека, и содействовать его материальному и удачному карьерному росту;

б) Ответственность по отношению к выполняемой работе. У 64% опрошенных сотрудников ответственность по отношению к осуществляемым обязанностям высокая, 4% опрошенных не думали об этом, 2 % опрошенных ответили, что им, по сути, все равно, у 30% опрошенных наблюдается средняя степень ответственности (Рисунок 13).

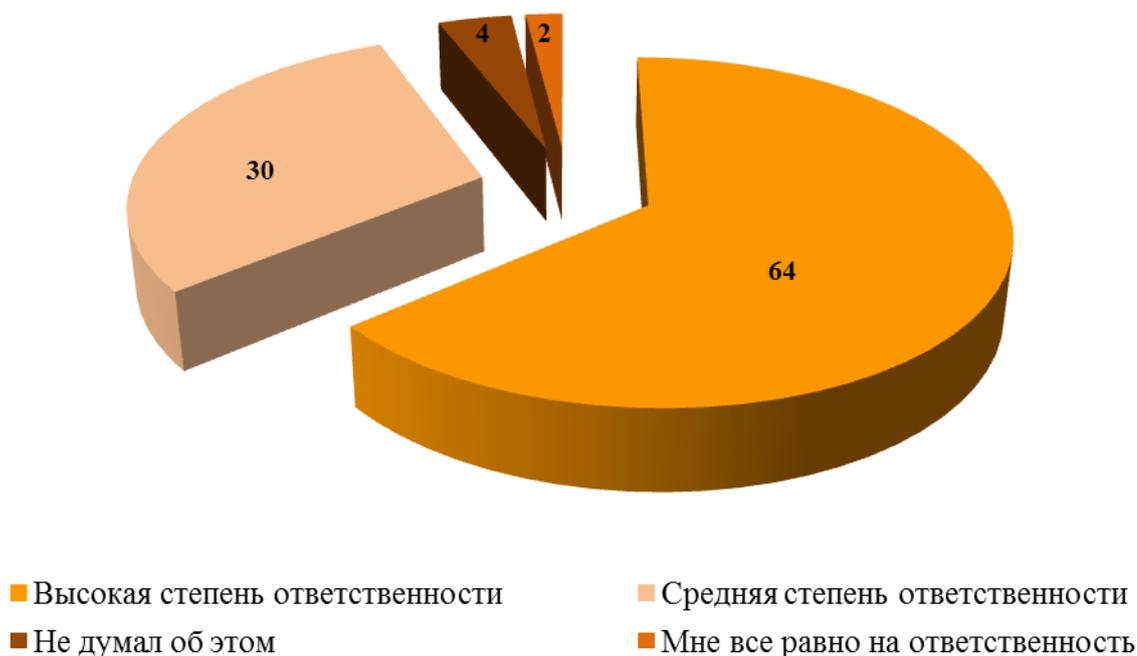


Рисунок 13 – Степень ответственности сотрудников отдела маркетинга ООО «Спар-Томск» по отношению к выполняемой работе

7) Перспективы профессионального и служебного роста. Опрос выявил, что 32% респондентов не находят перспектив роста, а 48% затруднились ответить. Это говорит о том, что высшему руководству стоит проявлять наибольший интерес к профессиональному росту сотрудников. Это может проявляться в том, что на сотрудника будет возложена более трудная работа и будет возможность отдать сотруднику больше ответственности за исполнение какой-либо работы. Устанавливать оплачиваемые дни для повышения квалификации персонала;

8) Взаимоотношения с непосредственным руководителем. На данный вопрос 78% дали ответ о том, что их удовлетворяют взаимоотношения с непосредственным руководителем. Поскольку средний стаж многих работников предприятия больше пяти лет, то вполне можно предположить, что взаимоотношения в основном налажены. Однако 16% опрошенных ответили, что, если бы была такая возможность, работать напрямую с руководством предприятия без посредников в лице руководителей отдела, то их бы это вполне устроило;

9) Условия труда. Как показал анализ, в ООО «Спар-Томск» этой характеристике уделяется очень весомое значение. Во всех помещениях поддерживается порядок, установлена оптимальная температура, установлены кондиционеры, есть душевые кабины, бойлеры для горячей воды, есть полноценная кухня, оснащенное всем самым нужным инвентарем, имеются места для отдыха работников, оборудованы теннисными и бильярдными столами. Степень удовлетворенности работников по этому вопросу составляет 90 %, а это один из главных факторов удовлетворенности работой;

10) Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне. 48% опрошенных удовлетворены работой по данному показателю, но 8 % – абсолютно не удовлетворены, 34% сотрудников считает, что, в общем, не плохо, но хотелось бы большего. Возможно, это связано, прежде всего, с возрастом предприятия и с нестабильностью российского рынка;

11) Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей. 12% респондентов удовлетворены данным показателем, однако большинство 62% абсолютно не удовлетворены данным аспектом, сотрудники осознают значимость своей работы, заинтересованы в своей материальной стабильности, а также в стабильности и развитии самой компании, однако не чувствуют поддержки и не осознают своей значимости;

12) Эффективность организации работа компании. Высокая оценка – 78%, данного показателя определена тем, что предприятие постоянно развивается, условия труда оптимальные, взаимоотношения с высшим руководством демократичные. Есть возможность для нововведений и повышения эффективной работы организации;

13) Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами. 86% респондентов удовлетворяет данный показатель, но все же это не говорит о том, что можно забыть о данном показателе. В ближайшем будущем в компании так же нужно поддерживать бесконфликтные взаимоотношения между сотрудниками. Это можно осуществить посредством проведения общих мероприятий: активное участие в спортивных состязаниях г. Томска «Кросс Наций», «Лыжня России», совещаний и экскурсий;

14) Возможности для проявления инициативы в работе. 52% респондентов дали ответ, что их удовлетворяет этот показатель. А 40%, что не удовлетворяет и 8% затрудняются ответить. Всем руководителям сотрудников следует определить людей с низким уровнем удовлетворенности по данному конкретному показателю и постараться предложить больше инициативы в исполняемых ими обязательствах;

15) Работа как средство достижения успеха в жизни. 68% опрошенных ответили, что не совсем удовлетворены данным показателем. Это подразумевает не только трудовую деятельность в ООО «Спар-Томск», но и нынешние тенденции в экономике государства и средний уровень жизни;

16) Ваша репутация в трудовом коллективе. 90% опрошенных считает, что их репутация в коллективе на высоком уровне, и они ею

полностью удовлетворены, когда как 6% считает свою репутацию неудовлетворительной.

17) Размер социально-материального поощрения в организации. Большинство сотрудников, а это 68% считает, что размер социально-материального поощрения крайне неудовлетворителен, и только 28% удовлетворены размером поощрений, 2% затруднились с ответом и 2% посчитали, что размер поощрения можно было бы увеличить, но их устраивает и текущая ситуация.

18) Подготовка и переподготовка кадров. Мнения респондентов разделились равномерно 50% – полностью удовлетворены и 50% – не удовлетворены данным аспектом.

19) Организация и осуществление совместных мероприятий и выездов сотрудников. Всего 12% опрошенных удовлетворены организацией совместного времяпрепровождением коллектива, когда как 84% сотрудников считает, что организация совместных мероприятий находится на низком уровне, они полностью ею не удовлетворены, 2% затруднились с ответом, 2% респондентов хотели бы улучшить организацию совместного отдыха коллектива.

Анализ эффективности методов управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск» посредством опроса сотрудников отдела маркетинга исследуемого предприятия, показал, что в ООО «Спар-Томск» применяются и сочетают между собой все перечисленные традиционные методы управления персоналом. Однако из анализа применяемых на предприятии методов управления персоналом, видно, что социально-психологические методы представлены неполным инструментарием – нематериальная мотивация персонала находится на низком уровне, о чем свидетельствуют ответы респондентов: так, только 10% находят для себя перспективы профессионального и служебного роста в организации, только 48% (меньше половины) сотрудников чувствуют уверенность и надежность в плане стабильности места работы, 62% абсолютно не чувствуют поддержки и не

осознают своей значимости в развитии самой компании, 40% респондентов считают, что у них полностью отсутствует возможность проявления инициативы, что негативно сказывается на трудовом настроении коллектива; 68% опрошенных не совсем удовлетворены своей работой в принципе, они не считают ее каким-то достижением и удачей в своей жизни, немаловажно, что 68% (больше половины сотрудников) считает, что размер социально-материального поощрения в организации крайне неудовлетворителен, подготовка и переподготовка кадров вызывает спорную оценку, половина респондентов считает данный показатель на уровне, а половина не удовлетворены, всего 12% опрошенных удовлетворены организацией совместным времяпрепровождением коллектива, когда как 84% сотрудников считает, что организация совместных мероприятий находится на низком уровне и данное направление необходимо развивать.

Нематериальная мотивация – это методы мотивирования сотрудников для достижения целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. Нематериальная мотивация призвана повышать личную самооценку людей, способствовать утверждению их репутации в трудовом коллективе. Средствами нематериального мотивирования выступают – моральное поощрение; социально-материальное поощрение; подготовка и переподготовка кадров; трудовая мотивация, создание благоприятного морально-психологического климата; формирование личной мотивации; минимизация межличностных конфликтов.

Для того чтобы сотрудник стремился к развитию в целом и саморазвитию в частности необходима его мотивация. Эффективность действия мотивационного механизма активизации экономического поведения зависит от уровня развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в трудовом коллективе, определяемых совокупностью социально-экономических, научно-технических, культурологических, этнопсихологических, правовых и других факторов, влияющих на поведение членов трудового коллектива.

Подводя итоги второй главы, отметим, что процесс управления персоналом на предприятии характеризует собой комплекс принципиальных основ, способов, средств и форм влияния на интересы, поведение и работу сотрудников в целях предельного применения их умственных и физических возможностей при выполнении трудовых функций. Методы управления используются в комплексе, так как отношения, на которых они базируются, неразрывны и органичны. Их успешное использование в значительной степени зависит от глубины познания объективных законов развития производства и управления (онтогенетических и филогенетических закономерностей развития и функционирования управляемой системы). В методах управления находит выражение практическое использование этих законов.

Из проведенного исследования следует, что в торговой компании ООО «Спар-Томск» социально-психологические методы управления персоналом на предприятии представлены ограниченным количеством инструментов, в частности система нематериальной мотивации сотрудников не удовлетворяет персонал компании, не выполняет всех функций и не несет в себе полноты средств мотивации, а, следовательно, неэффективна, что является значимым пробелом в системе управления персоналом торгового предприятия.

Важно отметить, что в настоящих условиях система нематериальной мотивации персонала на предприятиях крайне важный инструмент эффективного управления персоналом и как следствие повышение производительности труда и соответственно конкурентоспособности предприятия. Более того, в одной организации параллельно могут существовать несколько систем мотивации для разных подразделений и категорий персонала. Однако в условиях подвижности внешней среды и постоянного развития трудовых ресурсов необходимо задействовать новые рычаги для мотивирования работников. Именно они во многом способствуют как формированию мотивационной структуры личности, так и ведут организацию на более новую и качественную ступень ее развития.

## **Глава 3. Совершенствование методов управления персоналом на предприятии.**

### **3.1. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом торгового предприятия ООО «Спар-Томск»**

Управление персоналом организации является сложной, многогранной и творческой задачей, в эффективно работающей организации существует понимание руководством проблем и потребностей, присущих его сотрудникам, а также каналы его связи с подчиненными. Именно развитие таких каналов и является основной задачей при построении эффективной системы нематериальной мотивации.

Вопрос нематериальной мотивации персонала является основным инструментарием социально-психологического метода управления персоналом на предприятии. Любой руководитель, желающий добиться высокой производительности труда с помощью эффективной деятельности своих подчиненных, должен позаботиться о наличии для них стимулов трудиться, поэтому главной задачей современного менеджмента является создание таких условий труда, при которых потенциал работников будет использован наилучшим образом.

Хороший руководитель знает для того, чтобы компания имела успех, необходимо уделять много внимания своим работникам, постоянно поощряя их. В прошлом были очень популярны доски почета, корпоративные мероприятия, сегодня же они уже практически не действуют и необходимы другие способы мотивации персонала. Кроме того, для развития и эффективного функционирования на рынке, многие предприятия стремятся привлечь и удержать квалифицированный персонал.

Ранее проведенное исследование эффективности методов управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск» посредством опроса сотрудников отдела маркетинга исследуемого предприятия, показал, что в ООО «Спар-Томск» социально-психологические методы управления персоналом

представлены неполным инструментарием – нематериальная мотивация персонала находится на низком уровне. Нематериальная мотивация персонала организации имеет основной целью более полное раскрытие творческого и профессионального потенциала сотрудников, их концентрирование на выполнении своих функциональных обязанностей.

Средствами морального мотивирования выступают – моральное поощрение; социально-материальное поощрение, в форме подарков и поздравлений; социально-материальное поощрение; подготовка и переподготовка кадров; обучение и аттестации персонала; проведение профессиональных конкурсов и перспективы служебного роста; трудовая мотивация, создание благоприятного морально-психологического климата; формирование личной мотивации; минимизация межличностных конфликтов.

Для оценки системы нематериальной мотивации в торговом предприятии ООО «Спар-Томск» был проведен краткий опрос сотрудников маркетингового отдела (55 человек) (Приложение Б).

Цель исследования – выявить сильные и слабые стороны системы нематериальной мотивации в исследуемой организации и составить рейтинг приоритетных ценностно-потребностных ориентаций персонала. Данное исследование поможет сформулировать рекомендации для более эффективной работы системы нематериального мотивирования в организации и как следствие совершенствование методов управления персоналом на предприятии.

Основными привлекательными мотивационными факторами для сотрудников маркетингового отдела, которые набрали наибольшее количество баллов, оказались: 1) признание руководством личных усилий и их оптимальности в достижении результатов труда – 490 баллов; 2) удовлетворенность престижностью собственной профессии, статусом и реальным положением в обществе – 475 баллов; 3) удовлетворенность статусом в коллективе – 470 баллов; 4) материальная достаточность и удовлетворенность денежным содержанием – 460 баллов (Таблица 11).

Результаты ответов персонала на вопросник «Рейтинг приоритетных ценностно-потребностных ориентаций персонала» в приложении В.

Проведенный опрос показал, что для персонала в целом важны все мотивационные факторы, которые относятся к нематериальному мотивированию сотрудников. Так наиболее приоритетной ценностно-потребностной ориентацией выступает управление (власть), которая составляет 27,2% от всех ценностей сотрудников, что говорит о важности для респондентов иметь авторитет в коллективе, быть на «хорошем счету» у руководства; на втором месте по приоритетности – человек (творчество) – 25,9%, что говорит о заинтересованности сотрудников в самосовершенствовании, коллективных достижениях, значимости отдачи от коллектива и заинтересованности в профессии; на третьем месте по значимости для опрошенных оказалась ценность достижение (рынок), которая показала 24,5%, что говорит о важности для сотрудников материальной стороны профессии, результативности в работе, достижения определенных рубежей, о важности продвижения по службе и комфортности условий труда, сплоченности коллектива и ценности совместной эффективной работы; на последнем месте для сотрудников отдела соучастие (семья – именно в коллективе) – 22,4%, данный показатель характеризует заинтересованность персонала в социальной защищенности, в семейственности коллектива и удовлетворенности в отношениях на работе (Рисунок 14).

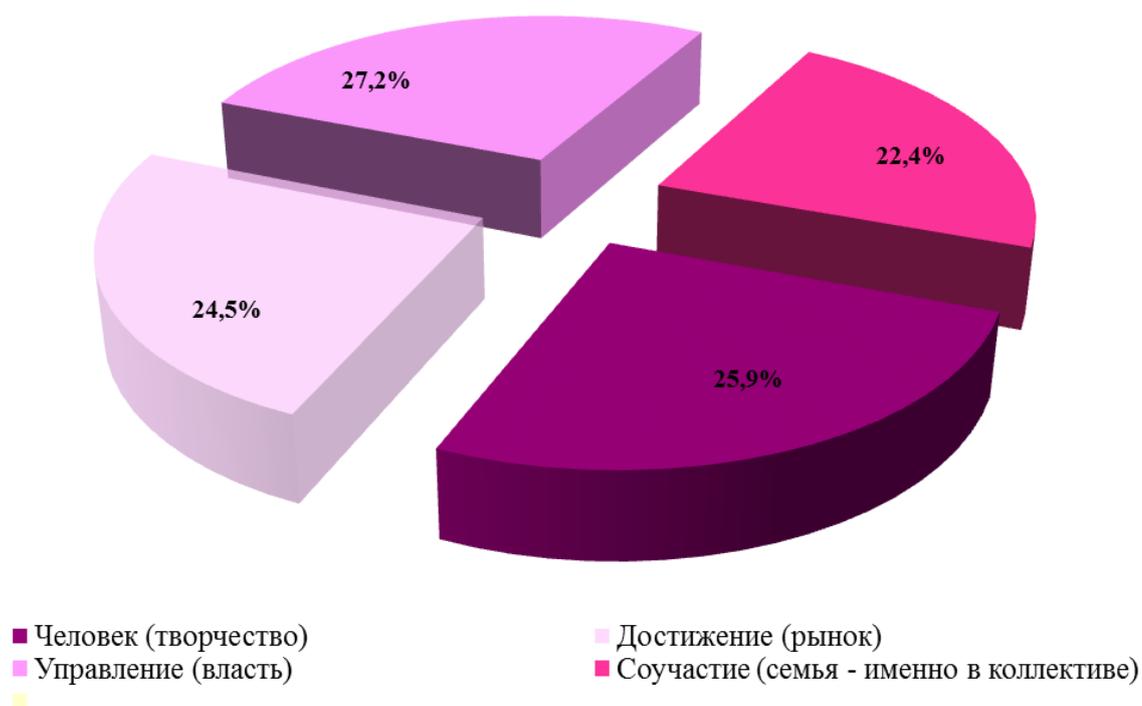


Рисунок 14 – Ценностные ориентации персонала отдела маркетинга

Из анализа видно, что нематериальная мотивация персонала организации является значимой составляющей в ценностно-потребностных ориентациях сотрудников, нематериальная мотивация выступает важным фактором стабильного развития предприятия, к ним относятся: потребность в общении и принадлежности, в уважении и признании, в самостоятельности, в достижении и развитии, в творчестве, во власти.

Проведенное исследование показало, что для сотрудников предприятия система нематериальной мотивации очень важна, работники ориентирована на трудовые достижения, однако, как показал анализ эффективности методов управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск» нематериальная мотивация персонала находится на низком уровне: нет перспективы профессионального и служебного роста в организации, низкая степень уверенности и надежности в плане стабильности места работы, отсутствие поддержки начальства и чувства значимости сотрудника в развитии компании, отсутствие возможности проявления инициативы, неудовлетворительные размеры социально-материального поощрения, средний

уровень подготовки и переподготовки кадров, отсутствие на предприятии корпоративного единства, совместного времяпрепровождения, объединяющих коллектив мероприятий – в связи с чем, рекомендуется усовершенствовать систему нематериального мотивирования на предприятии.

### **3.2. Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала на предприятии.**

При работе над эффективной системой нематериального мотивирования персонала организации целесообразно учесть следующие основные требования:

- нематериальная мотивация должна решать тактические и стратегические задачи организации;

- нематериальная мотивация должна охватывать все категории работников. В некоторых случаях следует определить общие правила нематериальной мотивации, а вопросы реализации возложить на руководителей низшего ранга, которые непосредственно общаются с сотрудниками и в курсе их реального вклада в достижения организации, а также проблем, которые перед ними стоят;

- нематериальная мотивация должна учитывать этап развития организации;

- правильный выбор методов нематериальной мотивации и персонала;

- использование эффекта новизны, то есть периодически (период определяется особенностями организации) следует вносить изменения в систему нематериальной мотивации.

- при внедрении и развитии системы нематериальной мотивации персонала важно уделить внимание этапности этого процесса, что позволит наиболее эффективно использовать возможности нематериального мотивирования персонала в деятельности организации.

Следует отметить, что процесс разработки и совершенствования системы нематериальной мотивации, как и любой другой процесс

управленческой деятельности, имеет циклический характер, то есть с окончанием одного цикла происходит начало следующего.

На Рисунке 15 отразим этапы внедрения эффективной системы нематериальной мотивации сотрудников организации.

На первом этапе производится анализ динамики экономических показателей деятельности организации, а также количественный и качественный анализ состава персонала организации в целом и отдельно каждого из ключевых ее отделов с целью выявления «узких» мест в обоснования необходимости разработки или корректировки в системе нематериальной мотивации и стимулирования персонала. Также на первом этапе производится выработка критериев оценки эффективности внедрения или модификации системы нематериального стимулирования в будущем, а также определение целевых показателей планируемых мероприятий.

На втором этапе производится изучение актуальных потребностей персонала, их личных целей и ценностей, степени удовлетворенности работой в данной компании путем сбора информации об индивидуальных и групповых потребностях, интересах, целях сотрудников. Решение задач этого этапа достигается путем комплексного исследования социально-психологических особенностей сотрудников, их личностных и групповых особенностей и предпочтений с применением таких методов как наблюдение, контент-анализ, различные опросы и тесты (социологические, психологические, адресные, анонимные и т.п.)

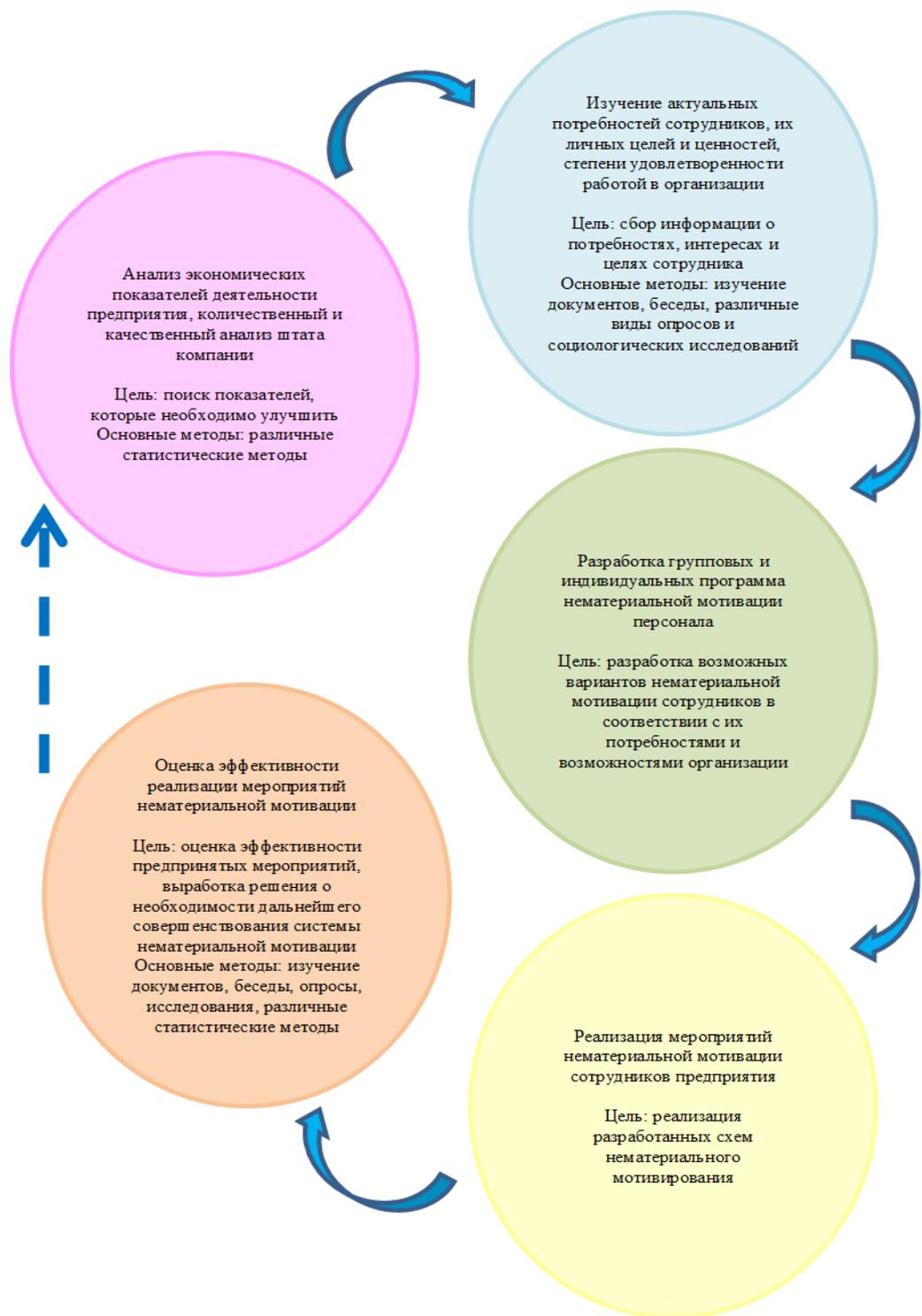


Рисунок 15 – Рекомендуемые этапы внедрения эффективной системы нематериальной мотивации сотрудников

На третьем этапе производится разработка групповых и индивидуальных систем нематериальной мотивации сотрудников с учетом их потребностей и имеющихся у компании возможностей их удовлетворения. В процессе решения данной задачи необходимо осуществить совмещение нужд и потребностей работников организации и возможностей по их удовлетворению со стороны организации. Такой подход уже сам по себе является мощной нематериальной мотивацией для многих сотрудников.

На четвертом этапе происходит непосредственное внедрение разработанных ранее мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в повседневную деятельность организации.

На пятом этапе производится оценка эффективности внедрения разработанных мероприятий и степень достижения поставленных целей. Также на данном этапе принимается решение о необходимости и дальнейших путях совершенствования системы нематериальной мотивации. Следует отметить, что, в отличие от предыдущих этапов, этап оценки может иметь довольно большую продолжительность, так как эффект от внедренных мер может проявиться не сразу, а в достаточно дальней перспективе.

Говоря об использовании нематериальной мотивации персонала, как инструмента социально-психологических методов стимулирования персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии мотивации служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, предприятию необходимо больше уделять внимания информированности работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно делать с помощью собраний, совещаний работников. Это должно порождать интерес к внешнему и внутреннему состоянию предприятия, интерес к информации, выходящий за

пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов организации<sup>54</sup>.

В результате проведенных исследования методов управления персоналом на предприятии и анализа значимости нематериальной мотивации для сотрудников торгового предприятия, можно рекомендовать определенные мероприятия по совершенствованию нематериального мотивирования персонала в организации, как инструмента социально-психологического метода управления персоналом на предприятии ООО «Спар-Томск».

### **Проведение для сотрудников специальных тренингов.**

Чтобы не допускать развития «профессионального выгорания» сотрудников, на предприятии рекомендуется проводить тренинги, в результате которого участники научатся:

- диагностировать профессиональное выгорание у сотрудников и принимать экстренные меры по их устранению;
- разрабатывать программы профилактики «профессионального выгорания»;
- работать над профилактикой деструктивных конфликтов в коллективе;
- методам повышения лояльности сотрудников к компании;
- повышать производительность труда персонала;
- работать над формированием верного представления о предстоящих реформах в организации.

Критериями эффективности тренинга выступают: рост производительности труда; уменьшение уровня конфликтности при работе с критикой и возражениями; формирование умения анализировать причины и последствия собственного поведения; снижение уровня эмоциональной нестабильности;

Методология тренинга:

---

<sup>54</sup> Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – М.Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 226.

- работа с методиками измерения профессионального выгорания;
- изучение программ профилактики конфликтов, стрессов и профессионального выгорания;
- обмен опытом среди участников; мини-лекции автора тренинга; деловые игры; разбор кейсов; практические групповые задания по отработке навыков управления профессиональным выгоранием сотрудников; видео-тренинг.

Темы тренинга.

- 1) Как и почему выгорают специалисты?
- 2) Профилактика профессионального выгорания в системе управления персоналом.
- 3) Управление стрессами и конфликтами в организации.

### **Обучение персонала и повышение его квалификации.**

В качестве важного мероприятия по совершенствованию материальной мотивации сотрудников можно рекомендовать обучение персонала, это послужит удовлетворением потребностей перспективы профессионального и карьерного роста. Сотрудники, которые уже работают на предприятии, должны периодически повышать квалификацию, приобретать новые знания, изучать новые методы управления продажами, улучшать навыки работы в области продвижения продукции.

Этапы внедрения программы обучения персонала: оценка бюджета корпоративного обучения и развития персонала; подбор консалтинговой организации для проведения обучения; разработка календарного плана обучения персонала; реализация обучения; работы по поддержке и развитию собственной базы учебных материалов. После обучения сотрудники используют в работе новые подходы: маркетинг привлечения; маркетинг удержания; маркетинг возвращения.

Результаты и преимущества, которые может принести компании грамотная организация системы обучения персонала: рост производительности труда; ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими

необходимого уровня эффективности; обучение персонала с минимальным отрывом от основной работы или даже вовсе без отрыва от обязанностей; выявление и сохранение знаний сотрудников, систематизация этих знаний и эффективное их использование; более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям; укрепление лояльности сотрудников и потребителей, рост вовлеченности.

### **Создание внутреннего сайта компании для сотрудников.**

Внутренний сайт – единое информационное пространство компании, ведение эффективного диалога между всеми подразделениями организации, как на уровне руководства, так и на уровне сотрудников. Основная цель сайта – это решения задач информирования сотрудников.

Можно выделить три основные функции, которые имеет внутренний сайт: информативная, коммуникативная и функция продвижения. На страницах сайта размещаются новости компании, ее достижения, стратегические решения уровня высшего руководства, анонсируются корпоративные мероприятия и выкладываются отчеты о них после завершения. Для нематериального поощрения членов коллектива ведется публичный рейтинг производственных показателей, награждения сотрудников и т.д. Также высокую отдачу внутренний сайт приносит в качестве средства индивидуализации взаимоотношений руководства с сотрудниками.

Создание внутреннего сайта в отделе маркетинга будет способствовать улучшению служебного общения, неформально укреплять корпоративную культуру, создавать благоприятный психологический климат в коллективе.

Вышеупомянутые меры по совершенствованию нематериальной мотивации, соблюдение принципов, по которым строится эффективная система мотивации персонала, учитывают как сильные и слабые стороны компании, так и потребности и интересы ее сотрудников. Поэтому они могут стать важными и полезными ориентирами для руководства компании.

### **Регулярное проведение корпоративных мероприятий.**

Общепринятым механизмом сплочения любого коллектива являются корпоративные мероприятия. Праздничные мероприятия и корпоративные праздники побуждают людей быть более лояльными к своей компании и дают много положительных эмоций, корпоративные праздники и мероприятия сплачивают коллектив. Для многих работников сильным мотиватором становится принадлежность к команде. Часто этот фактор не только удерживает персонал от поиска новой работы, но и формирует его стремление повысить эффективность:

- создание сплоченной команды – организовать экстрим-игры, соревнования на природе, сезонные спортивные состязания. Как показывает практика, люди начинают ради победы делиться на лидеров и исполнителей вне зависимости от должности, начинают изобретать пути решения поставленных задач. Человек, кроме незабываемых ощущений, получает новые крепкие контакты;

- формирование механизмов двусторонней связи внутри компании – сотруднику необходимо дать почувствовать, что компания прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения. Немаловажны в этом контексте комфорт и психологический климат в коллективе – это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Обратная связь должна быть усилена. К этому празднику можно было бы приурочить вручение наград, премий, памятных подарков-символов, подвести итоги конкурса на лучшего работника организации, лучшую бригаду и т.д. Руководители к этому дню могут приурочить подведение итогов деятельности за год: выступить с докладами, рассказать о целях и задачах, выслушать предложения сотрудников.

Потребность в принадлежности реализуется, когда человек чувствует себя частью организации, осознает свою роль и свой вклад в ее развитие. Таким образом, мероприятие нацелено на поддержание «здорового» корпоративного

климата в коллективе, снижение текучести персонала, формированию сплоченности и лояльности коллектива и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными.

### **Проведение игровых профессиональных конкурсов.**

Следующее рекомендуемое мероприятие проведение конкурса на лучший отдел маркетингового отдела торговой компании. Целью, которого могут стать: развитие организационной культуры; определение уровня профессиональной подготовки; развитие творческой активности сотрудников; повышение сплоченности коллектива. В конкурсе принимают участие: отдел анализа и планирования; отдел по работе с партнерами; отдел по связям с общественностью, маркетинга и рекламы; отдел трейд-маркетинга; отдел сервиса и поддержки клиентов; отдел по развитию продуктов и упаковок; отдел по работе с регионами; отдел интернет-коммуникаций; служба АХО.

Целями проведения конкурса выступают:

- определение отдела, который показал наилучшие результаты работы и высокий уровень ее организации по итогам полугода;
- мотивация и стимулирование сотрудников отдела маркетинга, принимающих участие в конкурсе;
- анализ и обобщение положительного опыта работы отделов маркетингового отдела предприятия с целью его дальнейшего применения в работе и развитии торговой компании.

Конкурс проводится раз в полгода. Для организации и проведения конкурса и подведения итогов создается комиссия. Конкурсанты оцениваются по следующим критериям: порядок на рабочем месте и во всех кабинетах отдела; соблюдение сроков выполнения работы всего отдела; отсутствие опозданий и уходов во время рабочего процесса; участие отдела в сезонных спортивных состязаниях, организованных предприятием; количество начисляемых бонусов сотрудникам отдела и всему отделу; проявление инициативы в корпоративных мероприятиях (дни изменника, день торгового работника, день рождение компании и т.д.).

В целях выявления мнения начальника отдела маркетинга, начальников структурных отделов и служб маркетингового отдела торгового предприятия о лучшем отделе маркетингового отдела компании, вышеуказанным лицам передается сводная таблица результатов деятельности отделов и листы опроса. Работа отделов анализируется и оценивается с помощью заполнения листа опроса по десятибалльной шкале по следующим критериям:

- оценка работы отдела на основании той информации, которая упомянута в сводной таблице результатов работы отделов;
- формирование работы отдела;
- индивидуальные качества руководителя отдела;
- количество поощрений сотрудников отдела (бонусы, грамоты, благодарственные письма);
- инициативность сотрудников отдела в корпоративной культуре предприятия;
- дополнительная информация (может быть указана иная информация, положительно характеризующая начальника или работу всего отдела в целом).

При этом начальники отделов оценивают работу отделов только на основании критериев, которые входят в сферу их полномочий, при этом начальник отдела не должен оценивать работу отдела, которым он руководит. Далее опросные листы передаются созданной комиссии, и участниками комиссии подсчитывается общее количество баллов по каждому отделу. По итогам подсчетов определяется победитель конкурса. Суть заключается в вознаграждении сотрудников за рационализаторские предложения, которые позволяют снизить расходы организации и получить дополнительный доход. Создание здорового творческого соревнования и материальный бонус для победителей конкурса однозначно могут принести положительный результат.

Победители конкурса награждаются дипломом «Лучший отдел» и выплатой единовременного денежного вознаграждения из расчета 10% от оклада сотрудника.

Данное мероприятие по совершенствованию нематериальной мотивации персонала, тесно связаны с непосредственными обязанностями сотрудника и вносят игровой момент в ежедневную трудовую деятельность. Участие сотрудников в профессиональных конкурсах можно рассматривать и как дополнительный стимул к повышению уровня профессиональной деятельности.

Эффективность предложенных мероприятий представим в разрезе взаимосвязанных элементов системы управления персоналом (Таблица 12).

Таблица 12 – Ожидаемый эффект от рекомендуемых мероприятий

Направление	Эффект
Подсистема планирования и маркетинга персонала:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– максимальное использование потенциала сотрудников;</li> <li>– обеспечение стабильности персонала;</li> <li>– снижение негативных последствий высвобождения работников;</li> <li>– формирование благоприятного имиджа компании</li> </ul>
Подсистема трудовых отношений:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;</li> <li>– соблюдение этических норм взаимоотношений;</li> <li>– формирование и развитие организационной культуры;</li> <li>– обеспечение согласованности целей сотрудников и администрации при построении системы мотивации и стимулирования персонала;</li> <li>– формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений</li> </ul>
Подсистема социального развития:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание благоприятного социально-психологического климата;</li> <li>– формирование механизма обратной связи с работниками;</li> <li>– обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в период экономического кризиса;</li> <li>– создание возможностей общения вне работы и участия в общественной жизни</li> </ul>
Подсистема развития организационных структур управления:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение возможности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменений внешней среды и в условиях кризиса;</li> <li>– обеспечение принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач;</li> <li>– обеспечение четкого определения прав и обязанностей сотрудников</li> </ul>
Подсистема правового обеспечения:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;</li> <li>– повышение обоснованности кадровых решений;</li> <li>– обеспечение правовой защиты работников</li> </ul>

По мере укоренения в коллективе предложенных выше мероприятий их значение для работников будет усиливаться, возможно, потребуется разработка

новых мероприятий, что диктует необходимость комплексного подхода к организации стимулирования труда.

Для совершенствования нематериальной мотивации сотрудников в торговой компании были предложены следующие мероприятия:

- проведение для сотрудников специальных тренингов;
- обучение персонала и повышение его квалификации;
- создание внутреннего сайта компании для сотрудников
- регулярное проведение корпоративных мероприятий;
- проведение игровых профессиональных конкурсов.

Внедрение мероприятий предполагает изменения в компании на разных уровнях. На уровне работника наступит: увеличение удовлетворенности работой, будут созданы условия для роста и развития сотрудника. На уровне подразделения ожидается рост производительности труда и ускорение адаптации новых сотрудников. На уровне организации будет наблюдаться баланс материальных интересов сотрудника и работодателя, увеличение прибыли компании, расширение потребительского рынка. Во внешней среде произойдет повышение лояльности клиентов.

Итак, эффективная система нематериальной мотивации персонала организации на сегодняшний день является немаловажным фактором стабильности организации, одной из основ ее развития в будущем. Ее создание и совершенствование – одна из основных задач руководства организации. Существует множество различных подходов к построению эффективной системы нематериальной мотивации персонала компании и нет одного универсального, все они определяются спецификой и возможностями организации и ее сотрудников.

Подводя итоги третьей главы, отметим, что предложенные меры по совершенствованию нематериальной мотивации персонала будут выражаться через нематериальные результаты, улучшение показателей эффективности работы службы управления персоналом – снижение коэффициента текучести кадров, повышение коэффициента укомплектованности штата, индекса

удовлетворенности персонала. Постоянный анализ эффективности методов управления персоналом, получение обратной связи от сотрудников и своевременная корректировка системы мотивации являются приоритетными задачами управленческого персонала организации, если он заинтересован в повышении показателей деятельности организации и его дальнейшем развитии в отрасли, регионе и стране.

## **Заключение.**

В рамках выпускной квалификационной работы дана оценка эффективности методов управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск». Для исследования эффективности методов управления персоналом в торговом предприятии ООО «Спар-Томск» был проведен опрос сотрудников отдела маркетинга, с целью определения степени удовлетворенности персонала методами управления на предприятии, который показал что, социально-психологические методы управления персоналом представлены ограниченным количеством инструментов, в частности система нематериальной мотивации сотрудников не удовлетворяет персонал компании, не выполняет всех функций и не несет в себе полноты средств мотивации, а, следовательно, неэффективна, что является значимым пробелом в системе управления персоналом торгового предприятия.

Для оценки системы нематериальной мотивации в торговом предприятии ООО «Спар-Томск» был проведен краткий опрос сотрудников маркетингового отдела «Рейтинг приоритетных ценностно-потребностных ориентаций персонала».

Проведенное исследование показало, что для сотрудников предприятия система нематериальной мотивации очень важна, работники ориентированы на трудовые достижения, нет перспективы профессионального и служебного роста в организации, низкая степень уверенности и надежности в плане стабильности места работы, отсутствие поддержки начальства и чувства значимости сотрудника в развитии компании, отсутствие возможности проявления инициативы, неудовлетворительные размеры социально-материального поощрения, средний уровень подготовки и переподготовки кадров, отсутствие на предприятии корпоративного единства, совместного времяпрепровождения, объединяющих коллектив мероприятий – в связи с чем, рекомендуется усовершенствовать систему нематериального мотивирования на предприятии.

В результате проведенного исследования методов управления персоналом на предприятии и анализа значимости нематериальной мотивации

для сотрудников торгового предприятия, можно рекомендовать определенные мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации персонала в организации, как инструмента социально-психологического метода управления персоналом на предприятии ООО «Спар-Томск».

Для совершенствования нематериальной мотивации сотрудников в торговой компании были предложены следующие мероприятия:

- проведение для сотрудников специальных тренингов;
- обучение персонала и повышение его квалификации;
- создание внутреннего сайта компании для сотрудников;
- регулярное проведение корпоративных мероприятий;
- проведение игровых профессиональных конкурсов.

Предлагаемые мероприятия окажут влияние не только на систему нематериальной мотивации персонала, но и на методы управления персоналом на предприятии, а также на финансовые показатели организации в целом. Реализовав все представленные предложения в организации, можно повысить эффективность процесса управления персоналом, что позволит снизить издержки, повысить качество продукции/услуг, уменьшить время решения управленческих задач, что, в свою очередь, может существенно повлиять на доход и прибыль организации и даст возможность ей стать более конкурентоспособной на рынке.

Предложенные меры по совершенствованию нематериальной мотивации персонала будут выражаться через нематериальные результаты, улучшение показателей эффективности работы службы управления персоналом – снижение коэффициента текучести кадров, повышение коэффициента укомплектованности штата, индекса удовлетворенности персонала.

Данные рекомендации по улучшению системы методов управления в организации были рассмотрены руководством ООО «Спар-Томск» и могут быть внедрены в ближайшее время.

### Список использованных источников.

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 г. № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 г. № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 г. № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 г. № 11-ФКЗ) // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – Версия Проф, сетевая. – Электронные данные. – М., 2017.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: часть первая от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 07.02.2017) часть вторая от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 28.03.2017); часть третья от 26.11.2001 г. № 146-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – Версия Проф, сетевая. – Электронные данные. – М., 2017.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – Версия Проф, сетевая. – Электронные данные. – М., 2017.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – Версия Проф, сетевая. – Электронные данные. – М., 2017.
5. Акельева Д.В. Управление персоналом предприятия / Д.В. Акельева // Новая наука: финансово-экономические основы. – 2017. – № 1. – С. 8-13.
6. Актуальные вопросы современного экономического развития : монография / / Авт. кол.: Бондаренко Е.А., Слинько Д. И., Степанов С.Л., Карасюк Е.И. и др. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 221 с.
7. Бадренкова Л.И. Специфика управления персоналом в сфере розничной торговли / Л.И. Бадренкова // Вестник МГУУ. – 2016. – № 4(54). – С. 39-40.
8. Бобрешова И.П. Применение компетентного подхода в управлении персоналом / И.П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный

центр образования, науки и культуры материалы Всероссийской научно-методической конференции. – 2017. – №1. – С. 1993-1996.

9. Ботирова М.Д. Управление мотивацией персонала в организации / М.Д. Ботирова // В сборнике: European Scientific Conference сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 103-105.

10. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2012. – 400 с.

11. Ведерников В.В. Инновационные технологии в управлении персоналом / В.В. Ведерников // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2017. – № 1-1. – С. 118-121.

12. Верещагина Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. – М. : Гуманитарный центр, 2013. – 156 с.

Верна В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 171-173.

13. Герасимов Б.Н. Исследование экономических организационных систем / Б.Н. Герасимов // Актуальные проблемы управления. – 2013. – №2. – С. 14-18.

14. Герасимов Б.Н. Методологическое обеспечение в системе управления персоналом / Б.Н. Герасимов // Менеджмент и маркетинговые исследования: цели, технологии, результаты. – 2017. – №1. – С. 17-29

15. Гладков А.В. Геймификация как способ управления персоналом / А.В. Гладков // Альманах мировой науки. – 2016. – №3-3(6). – С. 26-28.

16. Гордеев А.А. Управление персоналом в условиях инновационной экономики / А.А. Гордеева // Тенденции науки и образования в современном мире. – 2017. – № 23-2. – С. 35-37.

17. Гридина Ю.А. Учет особенностей розничной торговли в целях эффективного управления персоналом / Ю.А. Гридина, Т.А. Власова // Проблемы и перспективы развития отрасли торговли в реализации непрямого государственного управления. – 2016. – 11. – С. 80-82.

18. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №5. – С. 23-26.
19. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2013. – № 1. – С. 19-22.
20. Дегтяренко Е.А. Управление персоналом как ключевая роль в развитии бизнеса предприятия / Е.А. Дегтяренко, Д.О. Труфанова, В.И. Рой // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 71-74.
21. Дейнеки А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Дейнеки. – М. : Дашков и К, 2013. – 292 с.
22. Денисьева А.Е. Управление мотивацией труда персонала организации: системный подход / А.Е. Денисьева // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – 2017. – №2. – С. 103-105.
23. Дергачев В.Д. Современные тенденции управления персоналом / В.Д. Дергачев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – 2017. – №2. – С. 105-107.
24. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2014. – №3. – С. 26-29.
25. Долгова С.А. Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса / С.А. Долгова, А.М. Коршунова // Научный альманах. – 2017. – № 2-1 (28). – С. 88-92.
26. Дрофа В.В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В.В. Дрофа, В.С. Половинко. – М. : Информ-Знание; Омск : Изд-во Наследие, Диалог-Сибирь, 2014. – 208 с.
27. Зуева А.П. Мотивация и стимулирование сотрудников с целью повышения эффективности работы / А.П. Зуева, А.Н. Тихомирова // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 4 (16). – С. 271-274.

28. Елин А.М. Современные технологии работы с персоналом / А.М. Елин // Человеческие ресурсы. – 2013. – №2. – С. 34-38.
29. Иванов В.Н. Основы социального управления / Под редакцией В.Н. Иванова. – М. : Менеджер, 2011. – 325 с.
30. Карамышев М.С. Социально-психологические факторы в управлении персоналом / М.С. Карамышев // Начало в науке материалы IV международной научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов. – 2017. – №3. – С. 42-44.
31. Карманова А.В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом / А.В. Карманова // Молодой ученый. – 2017. – № 9 (143). – С. 409-411.
32. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под редакцией А.Я. Кибанова. – 3-е издание дополненное и переработанное. – М. : Инфра-М, 2014. – 468 с.
33. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы / О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. – М. : Альфа-Пресс, 2015. – 215 с.
34. Коноплева Г.И. Диагностический подход к управлению персоналом / Г.И. Коноплева // Альманах современной науки и образования. – 2017. – № 1 (115). – С. 56-59.
35. Кочеткова Е.П. Нематериальная мотивация персонала организации / Е.П. Кочеткова // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества. – 2017. – №4. – С. 78-80.
36. Курдюкова Е.В. Виды и методы мотивации персонала / Е.В. Курдюкова // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности. – 2017. – №4. – С. 167-170.
37. Луферова А.Д. Проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятий в условиях финансового кризиса / А.Д. Луферова, М.Р. Мазаева, В.В. Лунев // Вестник Академии знаний. – 2017. – № 20 (1). – С. 51-55.

38. Масленникова С. Внедрение нововведений в коллективе / С. Масленникова // ЭКО. – 2014. – №9. – С. 94-95.
39. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология / Е.В. Маслов // Организационная психология. – 2015. – №8. – С. 12-14.
40. Махметова Б. Эффективное управление персоналом организации / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3. – № -1. – С. 35-37.
41. Мельничук Ю.А. Геймификация как способ управления персоналом / Ю.А Мельничук // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – №1(14). – С. 135-139.
42. Мельничук А.В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации / А.В. Мельниук // Стратегии социального развития современного общества: Российские и мировые тренды. – 2015. – №5. – С. 318-320.
43. Митрофанова А.Е. Нематериальное стимулирование в системе управления персоналом / А.Е. Митрофанова // В сборнике: Десятый юбилейный Кадровый Форум Черноземья сборник статей международного российско-китайского заседания. – 2017. – С. 67-73.
44. Мурзов А.А. основы эффективного управления персоналом организации / А.А. Мурзов // Теоретические и прикладные аспекты научных исследований. – 2017. – №1. – С. 60-64.
45. Мхтарқызы А. Методы и принципы управления персоналом / А. Мхтарқызы // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2017. – № 1-1 (21). – С. 17-22.
46. Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики / Т. Овчинникова // Управление персоналом. – 2014. – №7. – С.34-39.
47. Одегов Ю.Г. Система управления персоналом в организации [Электронный ресурс] / Ю.Г. Одегов. – Электрон. дан. – М.: Информационно-методический сайт «Persona NOVA», 2017. URL: <http://www.persona->

nova.ru/article\_cat3.html, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 26.04.2017 г.

48. Петрова Ю.О. Роль мотивации в повышении эффективности управления персоналом / Ю.О. Петрова, Т.Ю. Ивановская // Actualscience. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 66-67.

49. Першина Е.Г. Использование геймификации в управлении персоналом на предприятии / Е.Г. Першина, П.В. Масленников, Г.А. Подзорова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 2 (96). – С. 10-13.

50. Петрюкова К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К.А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – №2. – С. 96-98.

51. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: Дело, 2013. – 305 с.

52. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия / А.И. Пригожин. – М. : Экономика, 2013. – 129 с.

53. Пядина Т.И. Четыре шага к эффективному управлению персоналом организации / Т.И. Пядина // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 2 (14). – С. 91-94.

54. Раздорозный А.А. Охрана труда и производственная безопасность: Учебно-методическое пособие / А.А. Раздорозный. – 4-е издание, стереотипное. – М. : Изд-во «Экзамен», Серия «Документы и комментарии», 2012. – 512 с.

55. Романенко Р.А. Теоретические аспекты управления персоналом предприятия торговли / Р.А. Романенко, Л.А. Третьякова // Проблемы и перспективы развития отрасли торговли в реализации непрямого государственного управления. – 2016. – №11. – С. 195-196.

56. Сагиндыкова Г.А. Эффективное управление персоналом / Г.А. Сагиндыкова // Инновационные внедрения в области экономики и менеджмента

сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. – 2017. – №1. – С. 49-51.

57. Саламова Ж.Н. Управление персоналом в сфере розничной торговли / Ж.Н. Саламова // Современные проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №11. – С. 25-26.

58. Семенова И. Бренд работодателя, как отражение корпоративной культуры и ценности компании. Роль персонала в этом процессе [Электронный ресурс] / И. Семенова. – Электрон. дан. – М.: Центр кадрового консалтинга «CONSORT Group» All Rights Reserved, 2017. URL: <http://www.consort.ru/media/Nestle.ppt>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 26.04.2017 г.

59. Семенюк Е.А. Управление персоналом на современных предприятиях / Е.А. Семенюк, Е.А. Колесниченко // Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития. – 2017. – №2. – С. 150-154.

60. Синдеева К.Ю. Система управления персоналом организации / К.Ю. Синдеева, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 13-15.

61. Синдеева К.Ю. Методы построения системы управления персоналом / К.Ю. Синдеева, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 60-64.

62. Сулова И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учебник / И.М. Сулова, В.К. Ключев; под общ. ред. И.М. Суловой ; МГУКИ. – СПб. : Профессия, 2009. – 600 с.

63. Томас М. Разработка кадровой стратегии в семи шагах [Электронный ресурс] / М. Томас. – Электрон. дан. – М.: Институт проблем предпринимательства, 2017. URL: <http://www.iprnou.ru/article.php?idarticle=001412>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ. Дата обращения: 26.04.2017 г.

64. Трушков С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77-86.

65. Федосеев В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2014. – 368 с.
66. Хлынина А.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 42-44.
67. Хмелькова Н.В. Вопрос мотивации и стимулирования в управлении персоналом // Н.В. Хмелькова, Н.Е. Сорокина // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 3-2 (33). – С. 142-143.
68. Чумак В.Г. Проведение изменений в управлении персоналом организации / В.Г. Чумак // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 2. – С. 94-97.
69. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – М.Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 320 с.
70. Ястребова Е.М. Пособие по корпоративной культуре библиотек / Е.М. Ястребова. – М. : Литера, 2008. – 122 с.

## Приложение А.

Анкета «Степень удовлетворения работников предприятия системой управления персоналом» для сотрудников ООО «Спар-Томск» (анкета анонимная)

### 1) Размер заработной платы

- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего
- г) затрудняюсь ответить

### 2) Материальная заинтересованность в результатах труда

- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – не совсем удовлетворяет
- г) затрудняюсь ответить

### 3) Процесс выполняемой работы

- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего
- г) затрудняюсь ответить

### 4) Режим работы

- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – привлекает возможность гибкого графика
- г) затрудняюсь ответить

### 5) Соответствие работы вашим способностям

- а) удовлетворен полностью – работа соответствует способностям
- б) не удовлетворен – не соответствует способностям полностью

- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – мне не важен данный фактор
- г) затрудняюсь ответить
- б) Ответственность по отношению к выполняемой работе
- а) высокая степень ответственности
- б) средняя степень ответственности
- в) не думал об этом
- г) мне все равно на ответственность
- 7) Перспективы профессионального и служебного роста
- а) удовлетворен полностью – есть перспектива роста
- б) не удовлетворен – не находят перспектив роста
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – перспектива есть, но реальность достижения роста невелика
- г) затрудняюсь ответить
- 8) Взаимоотношения с непосредственным руководителем
- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – если бы была такая возможность, работал бы напрямую с руководством предприятия без посредников в лице руководителей отдела
- г) затрудняюсь ответить
- 9) Условия труда
- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего
- г) затрудняюсь ответить
- 10) Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне
- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего

г) затрудняюсь ответить

11) Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей

а) удовлетворен полностью

б) не удовлетворен

в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего

г) затрудняюсь ответить

12) Эффективность организации работы компании

а) удовлетворен полностью

б) не удовлетворен

в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего

г) затрудняюсь ответить

13) Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами

а) удовлетворен полностью

б) не удовлетворен

в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего

г) затрудняюсь ответить

14) Возможности для проявления инициативы в работе

а) удовлетворен полностью

б) не удовлетворен

в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего

г) затрудняюсь ответить

15) Работа как средство достижения успеха в жизни

а) удовлетворен полностью

б) не удовлетворен

в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – не совсем удовлетворяет

г) затрудняюсь ответить

16) Ваша репутация в трудовом коллективе

а) удовлетворен полностью

б) не удовлетворен

- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – не совсем удовлетворяет
- г) затрудняюсь ответить

17) Размер социально-материального поощрения в организации

- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – не совсем удовлетворяет
- г) затрудняюсь ответить

18) Подготовка и переподготовка кадров

- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – не совсем удовлетворяет
- г) затрудняюсь ответить

19) Организация и осуществление совместных мероприятий и выездов сотрудников

- а) удовлетворен полностью
- б) не удовлетворен
- в) в общем, не плохо, но хотелось бы большего – не совсем удовлетворяет
- г) затрудняюсь ответить

## Приложение Б.

Опросник «Рейтинг приоритетных ценностно-потребностных ориентаций персонала»

Напротив каждого вопроса, проставьте количество баллов от 1 до 10, в зависимости от степени приоритетности данного фактора в Вашей жизни.

### **Сектор – Управление (власть)**

- 1) Удовлетворенность Вашим статусом в коллективе
- 2) Удовлетворенность взаимоотношениями со всеми вышестоящими руководителями
- 3) Соответствие позиции лидера реальному статусу
- 4) Наличие авторитета среди вышестоящего начальства
- 5) Удовлетворенность взаимоотношениями с непосредственным начальником

### **Сектор – Соучастие (семья – именно в коллективе)**

- 6) Благополучие в семейных отношениях
- 7) Удовлетворенность во взаимоотношениях с сотрудниками
- 8) Защищенность в социальной среде: на работе и вне ее
- 9) Наличие авторитета среди сотрудников
- 10) Спокойствие и уверенность в благополучии и обеспеченности семьи в настоящем и будущем.
- 11) Удовлетворенность взаимоотношениями на работе

### **Сектор – Достижение (рынок)**

- 12) Комфортность условий труда
- 13) Материальная достаточность и удовлетворенность денежным содержанием
- 14) Высокие результаты труда и их признание
- 15) Степень совпадения личных и служебных интересов

16) Признание руководством личных усилий и их оптимальности в достижении результатов труда

**Сектор – Человек (творчество)**

17) Психическая стабильность и отсутствие постоянной неудовлетворенности работой

18) Свобода выбора и смены вида профессиональной деятельности

19) Возможность для самосовершенствования и самореализации вне работы при обеспечении законных гарантий

20) Более престижная и оплачиваемая профессиональная деятельность

21) Удовлетворенность результатами самосовершенствования и самореализации в избранном виде деятельности

22) Удовлетворенность престижностью, Вашей профессией, статусом и реальным положением в обществе

23) Мотивация профессиональной деятельности и удовлетворенность личным участием в ней

24) Забота о личном здоровье и здоровье членов семьи.

## Приложение В.

### Результаты ответов персонала на вопросник «Рейтинг приоритетных ценностно-потребностных ориентаций персонала»

№	Мотивационный фактор	Баллы	Ценность	Значимость ценности		
				Сумма баллов	Средний балл	%
1	Удовлетворенность Вашим статусом в коллективе	470	Управление (власть)	1920	7,9	27,2
2	Удовлетворенность взаимоотношениями со всеми вышестоящими руководителями	420				
3	Соответствие позиции лидера реальному статусу	320				
4	Наличие авторитета среди вышестоящего начальства	270				
5	Удовлетворенность взаимоотношениями с непосредственным начальником	440				
6	Благополучие в семейных отношениях	460	Соучастие (семья – именно в коллективе)	2160	6,5	22,4
7	Удовлетворенность во взаимоотношениях с сотрудниками	390				
8	Защищенность в социальной среде: на работе и вне ее	300				
9	Наличие авторитета среди сотрудников	310				
10	Спокойствие и уверенность в благополучии и обеспеченности семьи в настоящем и будущем	450				
11	Удовлетворенность взаимоотношениями на работе	250				
12	Комфортность условий труда	260	Достижение (рынок)	1970	7,1	24,5
13	Материальная достаточность и удовлетворенность денежным содержанием	460				
14	Высокие результаты труда и их признание	440				
15	Степень совпадения личных и служебных интересов	320				
16	Признание руководством личных усилий и их оптимальности в достижении результатов труда	490				
17	Психическая стабильность и отсутствие постоянной неудовлетворенности работой	450	Человек (творчество)	3285	7,5	25,9
18	Свобода выбора и смены вида	410				

	профессиональной деятельности					
19	Возможность для самосовершенствования и самореализации вне работы при обеспечении законных гарантий	320				
20	Более престижная и оплачиваемая профессиональная деятельность	420				
21	Удовлетворенность результатами самосовершенствования и самореализации в избранном виде деятельности	300				
22	Удовлетворенность престижностью, Вашей профессией, статусом и реальным положением в обществе	475				
23	Мотивация профессиональной деятельности и удовлетворенность личным участием в ней	450				
24	Забота о личном здоровье и здоровье членов семьи	460				