



## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3-7
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ .....	8-15
1.1 Сущность мотивации труда в управленческой деятельности .....	8-15
1.2 Основные системы мотивации персонала .....	16-25
1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии для нового поколения .....	26-40
ГЛАВА II. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ В ООО «МВМ».....	41-51
2.1 Организационно-правовая характеристика предприятия ООО «МВМ».....	41-51
2.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «МВМ».....	52-58
ГЛАВА III. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ООО «МВМ».....	59-67
3.1 Разработка систем мотивации сотрудников в организации для повышения продаж и заработка в ООО «МВМ».....	59-67
3.2 Практическая реализация изменений в организационной культуре .....	68-74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75-79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	80-87
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	88-94

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы исследования.**

В наше время эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Ключевой задачей менеджмента является управление имеющимися в распоряжении предприятия ресурсами с целью получения оптимального результата. В настоящее время общепринятой стала концепция о том, что важнейшим ресурсом предприятия является его персонал (зачастую именуемый человеческим капиталом), и в свете этой концепции особое значение приобретает оптимизация управления человеческими ресурсами. Одной из важнейших характеристик человеческого капитала является его мотивация к труду, и управление этим показателем играет ключевую роль в управлении персоналом, поскольку общепринятым является представление о существовании прямой зависимости между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда.

Мотивация выполняет на предприятии важную роль и является основным

носителем интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия.

Мотивация играет ведущую роль в производительности труда, в эффективности организации или предприятия в целом. Знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволяет избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого участника производственного процесса.

**Степень разработанности темы.** Существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. А ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный,

мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия. Проблемы построения системы мотивации и стимулирования труда в настоящее время являются одной из актуальных, поскольку остается нерешенным вопрос о наиболее эффективных механизмах мотивации и стимулирования работников организаций различных сфер деятельности. Для эффективного же использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих 5 требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы мотивации работников.

**Цель** магистратской диссертации состоит в том, чтобы изучить теоретические и практические организационно-правовые характеристики предприятия, и разработать совершенствование системы мотивации персонала ООО «МВМ»

**Объект исследования** – Общество с ограниченной ответственностью «МВМ»

**Предмет исследования** – Оценка системы мотивации персонала нового поколения в организации ООО «МВМ»

**Задачи исследования:**

1. Изучить сущность мотивации труда в управленческой деятельности;
2. Проанализировать краткую основную систему мотивации персонала.
3. Проанализировать основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии для нового поколения
4. Провести организационно-правовую характеристику предприятия.
5. Разработать анализ системы мотивации персонала ООО «МВМ»

**Гипотеза исследования:** Качество работы повысится, если правильно поставить цель и задачи по мотивации сотрудников.

**Теоретические основы исследования:** Проблема мотивации трудовой деятельности привлекала внимание многих ученых на протяжении длительного времени. Серьезный вклад в понимание сущности и содержания мотивации труда внесли такие известные ученые-экономисты, как Кейнс Дж., Маршалл А., Милль Дж., Рикардо Д., Смит А., Шумпетер Й. Ими были разработаны фундаментальные понятия: «потребности», «интересы», «мотивы», «стимулы» и т.д.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Схема и отчетность в таблицах по последним финансово отгрузкам
2. Новые тенденции и коррекции в мотивации сотрудников
3. Использование интернет ресурсов и отчетности для разбора ошибок в разработке мотивации сотрудников.
4. Использование схем, диаграмм, SWOT-анализ и статистику.

**Методологическая основа исследования.** В работе были использованы различные методы анализа, включая экономические, финансовые, статические и сравнительные методы. Кроме этого в ходе исследования применялись следующие методы: обзор и анализ литературы наблюдение метод опроса и другие методы.

**Теоретическая значимость работы** данного исследования является изучение теоретической аспектом построения системы мотивации труда персонала нового поколения, различная научная литература в области менеджмента, организации производства, мотивации труда, психологии, маркетинга.

**Практическая значимость работы** проанализировать и доказать оценку системы мотивации персонала нового поколения в организации ООО «МВМ».

**Этапы исследования:**

**Первый этап (2023-2024)** был посвящён анализу бумажного архива директора магазина ООО «МВМ». На данном этапе были выявлены табличные форматы коррекции мотивации сотрудников. Были показаны все недочеты и провалы в работе.

**Второй этап (2023-2024)** Включал в этап разработки диссертации, были изучены все методы для написания работы.

**Третий этап (2024-2025)** Включал поведение завершающего этапа исследования. Был проведен анализ и сравнение организации по продвижению разработки мотивации сотрудников в ООО «МВМ».

**База исследования: Организации с ограниченной ответственность** МВМ. Г. Магнитогорск, Челябинская область, 455000

Пр-т. Карла Маркса, д.,153 ТЦ Гостиный Двор.

**Структура исследования:** Выпускное квалификационное исследование состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключение, списка литературы, приложение, библиографического списка.

**Теоретические методы исследования:** в данной квалификационной работе мы провели анализ по сравнению мотивации сотрудников старого и нового поколения. Также мы дали конкретизацию по проделанной работе.

**Практические (эмпирические) методы исследования:** в данное работе мы провели SWOT-анализ по мотивации сотрудников нового поколения, мы вывели все положительные стороны и также его угрозы. Также

провели опрос среди работников организации ООО «МВМ» и выяснили какой метод мотивации лучше воспринимается

Вторая глава посвящена анализу системы внутренних коммуникаций и организационной культуры на примере ООО «МВМ» в г. Магнитогорск. Проведено исследование текущего состояния внутренних коммуникаций в организации, в том числе методов и средств обмена информацией, а также их влияния на общую культуру организации. Проанализирована организационная культура, определены её сильные и слабые стороны, а также выявлены области, требующие улучшения. Приведены конкретные примеры взаимодействия между сотрудниками, оказывающие значительное влияние на формирование мотивации для роста продаж.

Третья глава посвящена разработке стратегии по совершенствованию системы мотивации сотрудников с целью развития продаж в ООО «МВМ». В этой части работы предложены конкретные мероприятия и рекомендации по улучшению современной мотивации сотрудников, направленные на укрепление корпоративной культуры и её соответствие стратегическим целям организации. Оценена экономическая и социальная эффективность предлагаемых мероприятий, включая их влияние на улучшение продаж и развития организационного процесса, и повышение удовлетворенности сотрудников.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность мотивации труда в управленческой деятельности

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача управления персоналом. Изменение содержания труда, повышение уровня образования и социальных ожиданий работников усиливает значение мотивации как функции менеджмента, усложняет содержание этого вида управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Эти качества работника трудно обеспечить с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению и своих личных целей, и целей всей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента. Проблема эффективной мотивации и стимулирования персонала в настоящее время довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Об этом свидетельствует появление в течение последних лет значительного количества экономических трудов отечественных и зарубежных авторов, как фундаментальных, так и прикладного характера, посвященных данной проблеме. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с



демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической & социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такое понимание мотивации приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную систему личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства. Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет важность проблем мотивации персонала. Анализ трудов отечественных ученых показал, что существуют различные определения понятия «мотивация». Конечно, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Однако, все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Поэтому, на мой взгляд, наиболее содержательным будет следующее определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта. Следует отметить, что поведение человека всегда

мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, 9 потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь самые разные причины, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. Задача менеджера состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в том случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. В этом заложен самый главный аспект мотивации персонала. Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в нем. Необходимо понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения. В менеджменте выделяют следующие виды мотивации – прямую, властную (принудительную) и опосредованную (стимулирование). Прямая мотивация представляет собой непосредственное влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера и так далее. Властная (принудительная) мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований. Стимулирование труда как

метод формирования 10 мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересами.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое.

Современные условия ведения бизнеса требуют от компаний гибкости и постоянной адаптации к изменениям. В этом контексте организационная культура становится важнейшим элементом, определяющим способности организации к трансформации. В ООО «МВМ» наблюдается активное развитие организационной культуры, направленной на создание инновационной среды, что, в свою очередь, соответствует современным требованиям и вызовам рынка. В компании прослеживается акцент на повышение социального ответственности, этики управления и сотрудников как главного ресурса организации, что отвечает ключевым аспектам эффективной работы [1].

Феномен вовлеченности сотрудников также заслуживает внимания. В «МВМ» реализуются программы, направленные на повышение уровня

заинтересованности персонала в достижении целей компании. Предоставление возможностей для развития и внедрение механизмов мотивации способствуют созданию позитивного имиджа компании в глазах работников. Это, в свою очередь, отражает значимость культурных норм и стандартов, формирующих коллективный дух команды и готовность сотрудников к взаимодействию друг с другом [2].

Стоит отметить, что в условиях быстро меняющейся бизнес-среды важность инноваций не может быть переоценена. На сегодняшний день «МВМ» делает упор на цифровизацию процессов и внедрение новых технологий, что способствует эффективному управлению ресурсами и повышению производительности [3]. Это развитие может быть поддержано созданием курса обучения, ориентированного на повышение навыков сотрудников в использовании современных технологий, что также отразится на формировании общей корпоративной культуры.

Стратегия формирования корпоративных ценностей имеет значительное влияние на организационную культуру компании. В «МВМ» акцентируется внимание на таких ценностях, как честность, ответственность и командный дух. Эти принципы не только озвучиваются на официальных мероприятиях, но и внедряются в повседневную практику. Таким образом, организация развивает свой бренд как социально ответственного работодателя [4].

## **Примеры мотивации персонала**

### **Геймификация**

Когда в работу добавляют элемент игры и состязательности. Например, устраивают конкурс на лучшие показатели месяца и премируют победителя поездкой на отдых для всей семьи. Другой вариант — начисление баллов за каждую выполненную задачу или достижение KPI. Эти баллы можно

потратить на корпоративный мерч, дополнительный выходной или более удобный график: с 7, 9 или 11 утра.

### **Необычные названия должностей**

Такие были приняты в студии Уолта Диснея и компании Apple времён Стива Джобса. Каждый сотрудник получал право на престижную должность. Так сотрудники прачечных стали работниками текстильной службы, а молодые специалисты — гениями. В результате персонал почувствовал уважение к себе и своему труду, а число увольнений в этих компаниях сократилось.

### **Амбассадор бренда**

Этот способ мотивации хорошо работает для руководителей среднего и высшего звена, которые являются признанными авторитетами в своей сфере. Амбассадор высказывается от лица компании в интервью и выступает на отраслевых мероприятиях, развивает личный бренд и повышает свою экспертность.

### **Краш-тест**

Довольно жёсткая форма мотивации, которая подходит немногим, но эффективна в условиях кризиса. Руководителю дают срок, в течение которого он должен выполнить KPI, иначе его уволят.

### **Анастасия Карлышева:**

— В одной из компаний руководитель увидел, что мои показатели не доходят до нужной планки, и назначил мне испытательный срок три месяца. В течение этого срока всю мою работу тщательно оценивали. Такой дедлайн помог мне собраться, а ещё мотивировать и сплотить команду, которая очень не хотела меня потерять.

Мотивация — важный инструмент, который пригодится и руководителю крупной компании, и менеджеру проекта. На курсе

«Управление командой» руководители-практики учат мотивировать, опираясь на сильные стороны сотрудников (Рисунок 1)

Ключевым элементом в обеспечении эффективного взаимодействия на всех уровнях является создание платформы для обратной связи.

Рисунок 1. Потребности для мотивации сотрудников



«МВМ» внедрены методы, позволяющие сотрудникам выразить свои мнения и предложения, что способствует повышению уровня вовлеченности. Формирование цикла проверки и внесения изменений на основе полученных отзывов и предложений позволяет своевременно реагировать на потребности работников и организационные запросы [5].

Для достижения успеха и улучшения результатов работы необходимо внедрять не только механизмы контроля и оценки, но и создавать среду, в которой творческий потенциал сотрудников может быть максимально реализован. Это возможно благодаря применению подходов командообразования и совместной деятельности. Активное вовлечение

сотрудников в процесс выработки стратегий компании формирует чувство принадлежности и ответственности, что, в свою очередь, усиливает корпоративный дух [1].

На текущем этапе развития организационной культуры в «МВМ» необходимо продолжать работу над внедрением гибких методов управления. Чем больше внимание будет уделено ценностям и принципам, которые адаптируются к текущим условиям, тем выше вероятность достижения долгосрочных целей и устойчивости в рыночной среде. Важно, чтобы все аспекты организационной культуры были направлены на достижение синергии между интересами сотрудников и целями компании, что станет основой для успешного развития в будущем [3].

## 1.2 Основные элементы системы мотивации персонала

Поиск правильного сочетания элементов в системе стимулирования персонала является одной из основных задач, стоящих перед организациями. Исследования показали, что повышение заработной платы, несмотря на первоначальную эффективность, теряет свое влияние уже через несколько месяцев. Привыкнув к повышенному доходу, работники начинают воспринимать его как должное, что приводит к снижению мотивации.

Несомненно, денежная компенсация важна, но нельзя упускать из внимания и значение морального удовлетворения. Например, помимо простого предоставления премии, глубокое воздействие может оказать публичное признание достижений сотрудника и выражение благодарности перед всем коллективом.

При разработке системы стимулирования недостаточно полагаться только на один мотивационный фактор, поскольку они работают синергетически. Ключевым моментом является сочетание материальных и нематериальных стимулов, составных элементов мотивации, для обеспечения более продолжительного эффекта. Однако задача осложняется разнообразием индивидуальных потребностей и их зависимостью от личностных характеристик. Даже если два человека имеют одинаковые потребности, их основные мотивы могут существенно отличаться. На мотивацию влияют многочисленные внешние и внутренние факторы, включая черты личности, ценности, убеждения, установки и даже эмоциональное состояние.



В таблице рассмотрим элементы системы мотивации в современных теориях (Таблица 1)

Таблица 1 Элементы систем мотивации в современных теориях.

Потребности	Мотивы	Стимулы
<p>Содержательные теории мотивации</p> <p>Теория потребностей А. Маслоу</p>		
<p>1.1 Физиологические потребности</p> <p>1.2 Потребности в безопасности.</p>	<p>– качественная пища;</p> <p>– чистая вода;</p> <p>– хорошие жилищные условия;</p> <p>– благоприятные условия отдыха.</p> <p>– защита от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды;</p> <p>– уверенность в том, что</p>	<p>– справедливая зарплата;</p> <p>– ссуды на жилье;</p> <p>– санаторные путевки;</p> <p>– социальный пакет.</p> <p>– хороший морально-психологический климат в коллективе;</p> <p>– демократический стиль управления руководителя;</p> <p>– система пенсионного обеспечения;</p> <p>– страхование от болезней;</p> <p>– помощь в экстремальных ситуациях.</p>

<p>1.3 Социальные потребности.</p>	<p>потребности будут удовлетворены.</p> <p>– общение; – подражание; – сопричастность; – солидарность, поддержка, дружба, взаимовыручка.</p>	<p>– возможность общаться; – благоприятный социальный микроклимат; – демократический стиль руководства; – участие в управлении и принятии решений; – равные возможности, «равенство шансов»; – доска почета; – вынесение благодарностей; – признание заслуг; – справедливость во всем (в распределении работ, оценках, вознаграждениях); – программы культурнооздоровительных мероприятий.</p>
<p>1.4 потребности в признании и уважении</p>		<p>– достойная зарплата; – участие в управлении и принятии решений; – расширение полномочий; – персональные блага; – рост числа подчиненных; –</p>

<p>1.5. Потребности самовыражения</p>	<p>– самоуважение; – личные достижения; – компетентность; – уважение со стороны окружающих; – признание.</p> <p>–реализация потенциальных возможностей; – рост личности; – призвание; – самовыражение; – любознательность; – творчество; – изобретательство; – рационализаторство ; – занятие наукой.</p>	<p>всеобщее признание и уважение.</p> <p>– участие в управлении и принятии решений; – участие в проектных группах; – право реализовать свои предложения; – широкие возможности для обучения и повышения квалификации; – активный рост карьеры; – предоставление работы по интересам, по призванию; – профессиональная ориентация; – повышение творческого характера труда; – учет личных качеств и способностей работника; – премии за новаторство, изобретения, открытия;</p> <p>– выдвижение на государственные и международные премии.</p>
---------------------------------------	---	---

Определим терминологическую разницу между «стимулом» и «мотивом». Приведем два определения стимула. Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина. Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор). Мотив, согласно профессору О.С. Виханскому, находится «внутри» человека. То есть мотив – это идеальная модель потребностно-значимого предмета. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Разобьем мотивирование на два типа в зависимости от цели.

Первый тип представляет собой систему внешних воздействий на человека, которые вызывают определенные мотивы, побуждающие человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как вызывать эти мотивы. Второй тип сложнее. Мотивирование данного типа формирует определенную мотивационную структуру человека. Это более трудоемкий и затратный путь, но его результаты во многом превосходят первый тип. Оба эти типа мотивирования нужно не противопоставлять, а грамотно сочетать. Важным элементом процесса стимулирования является стимул. Это своего рода рычаг воздействия на мотивы. Сами по себе стимулы не могут вызвать действие со стороны человека, они могут стать только своеобразным «катализатором» активности, которая, в свою очередь, уже определена мотивационной структурой личности. Поэтому эффективность стимулов обусловлена спецификой конкретного индивида. Рассмотрим мотивационные модели, сложившиеся на данный момент в современных теориях управления. Только грамотно разработанная модель мотивации,

учитывающая накопленные знания из области психологии, менеджмента, теории управления и др., сможет эффективно функционировать и побуждать как коллектив, так и конкретного индивида к достижению корпоративных целей. Любая модель мотивации включает в себя модели стимулирования. В теории и практике управления нет идеальной многофакторной и многовариантной модели стимулирования, которая отвечала бы всем возможным требованиям. Однако существуют популярные модели, разные по направленности и эффективности. Широкое применение получили следующие модели: – кнута и пряника; – первичной и вторичной потребности; – внутреннего и внешнего вознаграждения; – факторная модель стимулирования; – справедливости; – ожидания; – социальной справедливости и др. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Предпосылкой появления содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных. Наиболее существенным в теории Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. То есть была совершена попытка создать какую-то единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности.

Теория ожиданий, ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, основана на предположении, что наличие активной потребности не является единственным и достаточным условием мотивации человека на достижение той или иной цели. Не менее важным условием является оценка

человеком возможности того, что достигнутый трудовой результат приведет к удовлетворению потребности. В обобщенном виде теорию ожиданий можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него это получить, в частности, сколько усилий он готов для этого затрачивать. А процесс мотивации рассматривается на двух уровнях и состоит из трех блоков: усилия, результат и вознаграждение. Теория ожиданий изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков, при этом усилия рассматриваются как следствие и в некоторой степени результат мотивации, а непосредственный результат – как функция, зависящая от усилий и степени их реализации. Центральной категорией данной теории является категория, называемая ожиданием (Рисунок 2)

Рисунок 2. Мотивация и вовлеченность



Организационная культура в компании ООО «МВМ» формирует среду, в которой сотрудники могут эффективно реализовывать свои профессиональные навыки. Применение стратегий по совершенствованию организационной культуры ограничивает текучесть кадров и способствует росту производительности, что подтверждается многочисленными исследованиями [6].

Контекст для анализа организационной культуры «МВМ» включает ключевые элементы, такие как принципы взаимопонимания и поддержки между участниками процесса. Создание такой среды невозможно без устранения барьеров, которые могут существовать между различными уровнями управления. Одной из главных задач является развитие внутренней коммуникации, что непосредственно сказывается на мотивации работников и, как следствие, на их производительности. Исследования показывают, что высокоэффективные команды, имеющие четкие ценностные установки, могут более продуктивно справляться с новыми вызовами в условиях нестабильности [7].

Сложившаяся корпоративная культура в ООО «МВМ» должна не только обеспечивать необходимую стабильность, но и способствовать инновациям. Инновации требуют гибкости и открытости к новым идеям, что лежит в основе успешного взаимодействия между сотрудниками. Воздействие факторов организационной культуры на производительность труда становится особенно ярким в условиях, когда проектные задачи требуют совместной работы [8].

Анализ организационной культуры предполагает оценку не только её текущего состояния, но и перспектив дальнейшего развития. В этой связи важно определять, какие культурные аспекты на данный момент наиболее

сильно влияют на результаты деятельности. Эффективность различных подходов к управлению людьми и их итоговое влияние на производительность труда становятся критически важными в условиях растущего конкурционного давления [9].

Наряду с общей картиной состояния корпоративной культуры, важно учитывать влияние индивидуальных факторов, таких как личностные характеристики сотрудников и их профессиональный опыт. Постоянное развитие сотрудников, их вовлеченность и удовлетворенность от условий труда формируют устойчивую приверженность к компании. Их индивидуальные достижения, основанные на поддерживающей корпоративной среде, способствуют улучшению общего результата [10].

Таким образом, ключевыми аспектами совершенствования организационной культуры являются не только разработка конкретных мер по повышению вовлеченности сотрудников, но и создание условий для их дальнейшего профессионального роста. Это, в свою очередь, позволяет избежать выгорания, что особенно актуально в современных условиях. Формирование и поддержка положительного имиджа компании внутри отрасли, а также внедрение механик для оценки удовлетворенности сотрудников и качества производственного процесса – важные элементы стратегического подхода к развитию «МВМ».

Таким образом, основные положения теории ожиданий состоят в следующем: данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как ожидания влияют на мотивацию работника и как сама мотивация влияет на результаты трудовой деятельности каждого конкретного работника. Также утверждается, что мотивация (В. Врум говорит о силе мотивации) задается произведением трех факторов: ожиданий первого уровня (усилия –



результат), ожиданий второго уровня (результаты – вознаграждение) и валентности результатов второго уровня. В теории социальной мотивации необходимо подчеркнуть положение, связанное с системой человеческих потребностей как главными источниками активности личности.

### **1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии**

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа – определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий, регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.); вторая группа – активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.

Рассмотрим, что можно отнести к каждой из классификационных групп. Экономические методы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), повышающие их благосостояние. Формами прямой экономической мотивации являются: – основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы); – дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия); – вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды); – премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия – прибылью); – различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

Рассмотрим, что можно отнести к каждой из классификационных групп. Экономические методы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или

косвенные), повышающие их благосостояние. Формами прямой экономической мотивации являются: – основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы); – дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия); – вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды); – премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия – прибылью); – различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.) Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда.

В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда. Косвенная экономическая мотивация: – предоставление в пользование служебного автомобиля; – пользование социальными учреждениями организации; – пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам; – предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д. К организационным методам

мотивации можно отнести: – мотивацию целями (интересные цели); – мотивацию обогащением содержания работы (предоставление интересной, разнообразной и социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, повышающими самостоятельность и ответственность работника); – мотивацию участием в делах фирмы (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности) ( Таблица 2)

Таблица 2. Организация систем мотивации сотрудников

<b>Организация: предприятие, учреждение</b>
<b>Руководитель деятельностью</b>
<b>Цели и стратегии</b>
<b>Персонал-труд</b>
<b>Результат</b>

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы. Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты. Во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха. В-третьих, признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право

подписывать документы, в разработке которых они принимали участие. В четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной. Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее. В современном менеджменте все больше внимания уделяется корпоративной культуре предприятия как одному из важнейших мотивационных стимулов персонала. Корпоративная (организационная) культура – это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. На ее формирование влияет несколько факторов. Как правило, именно характер и взгляды директора предприятия определяют стиль отношений между сотрудниками. В организационной культуре руководство предприятия больше всего интересуется механизмом ее влияния на поведение и работу членов организации. Исследования в области менеджмента показывают, что фирмы с ярко выраженной организационной культурой достигают впечатляющих результатов в области использования человеческих ресурсов. Важнейшая задача менеджера – управлять процессом мотивации таким образом, чтобы его поведение способствовало достижению целей организации. Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она не верна. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в

прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией. Кроме того, нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические методы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает. На основе обобщения опыта практической деятельности в области мотивации определен ряд требований к организации стимулирования труда:

1) комплексность – подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций;

2) дифференцированность – означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников;

3) гибкость и оперативность – проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе;

4) доступность – предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников;

5) осязаемость, то есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах;

6) постепенность – предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать;

7) минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов).

Далее рассмотрим наиболее методы стимулирования персонала на предприятиях пищевой промышленности. Для построения систем мотивации, пригодных для практического использования руководителями, можно предложить следующие элементы: материальное стимулирование; карьерный и профессиональный рост; признание достижений; оптимизация корпоративной культуры. Уровень оплаты труда (включая премирование и социальный пакет) – наиболее важный для сотрудников фактор, который влияет на производительность и лояльность людей. На предприятиях пищевой промышленности используются следующие виды материального стимулирования

#### 1. Заработная плата.

а) основная часть – фиксированный оклад (выплачивается в полном объеме при условии отсутствия грубых нарушений трудовых обязанностей);

б) дополнительная часть, которая включает: ежемесячные премии; надбавки за профессиональное мастерство; доплаты (за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу); оплата совместительства; доплаты кормящим матерям; доплаты за руководство отделом/бригадой; компенсация неиспользованного отпуска; доплаты молодым специалистам; доплаты за использование личного автотранспорта и т.д.;

2. Бонусы – разовые выплаты, размер которых (10–50% от основного оклада) зависят от: стажа работы; размера оклада; общих результатов работы отдела; личного вклада каждого сотрудника. Кроме выше сказанного, применяются следующие виды бонусов: годовой, за отсутствие

прогулов, за индивидуальные заслуги, за выслугу лет и целевые. К целевым бонусам относятся выплаты за отказ от курения, отсутствие больничных, постоянные занятия спортом и т.п.;

3. Участие в прибыли – этот вид поощрения, который распространяется на топ-менеджеров и специалистов по продажам (поскольку их работа оказывает влияние на прибыльность предприятия в целом). В зависимости от финансовых успехов предприятия, формируется целевой фонд (в который отчисляется процент от прибыли). Размер вознаграждения (устанавливается в процентах от основной заработной платы) зависит от уровня, который эти сотрудники занимают в иерархии компании;

4. Дополнительные выплаты для персонала отделов продаж и сбыта – инструмент, который призван стимулировать сотрудников к поиску новых рынков сбыта продукции компании, путей максимизации прибыли. К ним относятся выплаты, компенсирующие личные расходы сотрудников, лишь косвенно связанные с трудовой деятельностью. Например, в некоторых компаниях возмещают командировочные расходы, не только для самого работника, но и для его супруга или супруги. Интересен опыт японских пищевых предприятий. Оплата труда в Японии зависит от трех факторов: трудового стажа работника, его возраста («жизненных пиков») и результатов деятельности организации. Учет этих факторов актуален и для российского рынка труда: а) дополнительные выплаты за стаж работы (10–35% от установленного оклада). Предполагается, что, проработав в организации более двух лет, люди начинают трудиться гораздо эффективнее, принося значительную прибыль. Решение о повышении заработной платы сотрудника принимает его непосредственный руководитель (важным условием является – отсутствие дисциплинарных взысканий); б) привязка уровня оплаты труда к «жизненным пикам»



работника (например, окончание университета, поступление на работу, свадьба, рождение ребенка, аренда или покупка жилья и др.). Каждое значимое событие в жизни человека, как правило, сопровождается ростом затрат. Если при этом его расходы существенно превышают доход, это может привести к снижению производительности труда, что, в свою очередь, отрицательно скажется на финансовых результатах деятельности организации. HR-специалистам необходимо тщательно отслеживать все «пики» в жизни каждого работника. Решение о дополнительных стимулирующих выплатах в связи с изменившимися жизненными обстоятельствами принимают непосредственный руководитель совместно с сотрудниками отдела кадров; в) Учет финансовых результатов деятельности организации при определении уровня вознаграждения работника. В некоторых подразделениях российских компаний используется система так называемых «плавающих окладов» (привязанных к финансовому результату) В этом случае, оклад руководителей отдельных подразделений зависит от показателей, на выполнение которых они могут оказывать влияние: динамика себестоимости продукции, объем производства, номенклатура и др. Применяя с традиционными российскими видами стимулирования элементы японского подхода, можно добиваться следующих результатов: максимальной загрузки производственных мощностей; интенсификация работы по поиску и привлечению новых заказчиков; повышение личной ответственности каждого сотрудника за результат своего труда. Поскольку на предприятиях трудятся работники разного возраста и квалификации, находящиеся на различных этапах карьеры, система мотивации должна включать в себя комплекс различных инструментов. Например: конструктора в большей степени интересует высокое качество разрабатываемого им продукта или технологии; топ-менеджера – престиж организации, ее положение на рынке и его участие в прибыли предприятия и т. д. Основными потребностями

специалистов, находящихся на этапе становления карьеры (25–30 лет), являются: самоутверждение, достижение независимости и обеспечивающий нормальную жизнь уровень оплаты труда. Со временем приоритетность потребностей меняется: более значимыми становятся здоровье, высокий уровень оплаты труда и возможности для самовыражения, безопасность и стабильность. Очевидно, что использование унифицированных корпоративных инструментов мотивации не обеспечит высокую эффективность управления. Следующим важным элементом системы мотивации является подсистема карьерного и профессионального роста. Основными инструментами здесь выступает целенаправленная работа по созданию кадрового резерва и планирование карьеры.

Планирование карьеры может начинаться с совместного обсуждения и согласования руководителем и сотрудником карьерных ожиданий. Руководителю важно понять, кем видит себя сотрудник через какое-то время (например, через 2–3 года), какие области для него перспективны. Необходимо дать сотруднику ясное понимание того, какими знаниями, навыками и компетенциями необходимо обладать перспективному претенденту на предлагаемую позицию. Для того чтобы определить, что не хватает сотруднику сейчас и где лежит область его совершенствования, необходимо проведение оценки или аттестации персонала. Здесь работа над созданием «карьерного дерева» перекликается с вопросами обучения и развития персонала. На этом этапе целесообразно обсудить готовность сотрудника к обучению и участию в различных проектах, смежных областях, что важно с точки зрения его развития. Подобный подход демонстрирует сотруднику заинтересованность компании, ее внимание к

волнующим работника вопросам роста. Однако, необходимо минимизировать риски, связанные с завышенными ожиданиями сотрудника и не подкрепленными ничем обещаниями руководства. Параллельно должна разрабатываться система работы с кадровым резервом, включающая в себя механизм отбора высокопотенциальных сотрудников. Оценка персонала, и составление индивидуальных планов развития с последующей их реализацией являются для сотрудника подтверждением его потенциала. Руководство организации должно представлять вектор развития компании по отношению к карьерным перспективам работников – какие вакансии будут появляться, когда, где и как будет расти организация и какие требования возникнут к сотрудникам в перспективном периоде, исходя из выбранной стратегии и целей развития компании. Третьим элементом системы мотивации должно стать признание достижений. Работа над этим блоком должна предусматривать: разработку 31 номинаций и критериев достижений сотрудников; выбор каналов коммуникации для широкого информирования о достижениях сотрудников;

К нематериальным стимулам можно отнести:

1. Вознаграждения-признательности: вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года». Обязательно вручение значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения;

2. Вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр.

Заключительное звено в цепи действий по выстраиванию системы мотивации – внимание к корпоративной культуре организации.

Таким образом, построение системы мотивации предусматривает на практике внимание к четырем основным моментам, но не исчерпывается ими. Успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении положения дел в организации и мотивационной структуры поведения ее персонала (Таблица 3)

Таблица 3. Разработка систем управления мотивации сотрудников нового поколения.

Тема НИ: «Разработка систем управления мотивацией сотрудников нового поколения»

<p>Материалы: Учебные материалы и данные с социальных сетей сайта ООО «МВМ»</p>	<p>Объект: Общество с ограниченной ответственностью «МВМ»</p> <p>Предмет: Оценка системы мотивации персонала нового поколения в организации ООО «МВМ»</p>	<p>Актуальность: Мотивация играет ведущую роль в производительности труда, в эффективности организации или предприятия в целом. Знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволяет избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого участника производственного процесса.</p>
<p>Методы исследования:</p> <p><b>Первый этап (2017-2018)</b> был посвящён анализу бумажного архива директора магазина ООО «МВМ». На данном этапе были выявлены табличные форматы коррекции мотивации сотрудников. Были показаны все недочеты и провалы в работе.</p> <p><b>Второй этап (2019-2020)</b> Включал в этап разработки диссертации, были</p>	<p>Цель: теоретическое изучение организационно-правовой характеристики предприятия и разработка совершенствованию системы мотивации персонала ООО «МВМ»</p>	

изучены все методы для написания работы. **Третий этап (2021-2022)** Включал поведение завершающего этапа исследования. Был проведен анализ и сравнение организации по продвижению разработки мотивации сотрудников в ООО «МВМ».

Задачи:

1. Изучить сущность мотивации труда в управленческой деятельности;
2. Проанализировать краткую основную систему мотивации персонала.
3. Проанализировать основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии для нового поколения
4. Провести организационно-правовую характеристику предприятия.
5. Разработать анализ системы мотивации персонала ООО «МВМ»

Новизна:

Гипотеза: Качество работы повысится, если правильно поставить цель и задачи по мотивации сотрудников.

1-я глава: Теоретические аспекты построения системы мотивации труда персонала нового поколения

2-я глава: Теоретические аспекты построения системы мотивации труда персонала нового поколения

Положение выносимые на защиту: Таблица

3-я глава:

Заключение:

Совершенствование организационной культуры — это процесс, в котором задействуются различные методы и инструменты, способствующие изменению восприятия ценностей и норм внутри компании. Для ООО «МВМ» важно понимать, как культура влияет на деятельность и поведение сотрудников, а также на общую атмосферу в коллективе. Применяемые подходы должны быть нацелены на улучшение внутренней среды и стимуляцию продуктивности.

Формирование организационных ценностей — это основа успешной корпоративной культуры. При разработке стратегий необходимо акцентировать внимание на создании ценностей, доступных и понятных каждому члену команды. Такие ценности служат ориентиром для поведения сотрудников и способствуют их вовлеченности [11]. Сильная организация подразумевает наличие общих целей и миссий, что приводит к повышению мотивации и удовлетворенности работой.

Обучение и развитие персонала должны стать непрерывным процессом. Различные тренинги, семинары и курсы не только расширяют профессиональные горизонты сотрудников, но и способствуют их личностному росту [12]. Внедрение на практике элементов менторства и коучинга может помочь новичкам быстрее адаптироваться, а опытным работникам — делиться знаниями, что создает атмосферу доверия и поддержки.

Коммуникация внутри компании имеет огромное значение. Открытые каналы для обмена мнениями, регулярные встречи, обратная связь создают пространство для обсуждений и развития идей [13]. Это помогает создать команду, где каждый сотрудник ощущает свою значимость. Важно, чтобы руководители оставались доступными для обсуждения, что положительно сказывается на атмосфере в коллективе.

Символы и ритуалы также играют важную роль в укреплении корпоративной культуры. Они помогают поддерживать нравственную и эмоциональную связь между сотрудниками [14]. Мероприятия, такие как корпоративные праздники или командные выездные тренинги, способствуют укреплению связей и взаимодействия сотрудников.

Недостаток четких стандартов поведения может негативно сказаться на команде. Установление норм и правил, касающихся рабочего процесса и взаимодействия, поможет формировать более предсказуемую атмосферу [15]. Это связано с необходимостью обеспечения справедливого обращения со всеми работниками и создания безопасной среды для выражения мнений.

Адаптация новых сотрудников через структурированные программы важна для поддержания интеграции в коллектив. Организация эффективного процесса введения в должность включает не только обучение

необходимым навыкам, но и ознакомление с культурой и традициями компании. Наставничество может стать важным инструментом в этом процессе, обеспечивая поддержку и помощь новичкам на первых этапах [11].

Ключевыми аспектами успешного совершенствования организационной культуры являются понимание ее специфики и регулярная диагностика состояния. Систематическая оценка через опросы и анкетирования поможет выявить недостатки и проблемные зоны. Адаптация методов под конкретные нужды и характеристики компании дает возможность создавать эффективные механизмы внедрения изменений [15].

Организационная культура компании «МВМ» должна постоянно развиваться и адаптироваться к изменениям как внутри, так и вне организации. Важно понимать, что любые изменения требуют времени и постоянного внимания. Работая над этими аспектами, ООО «МВМ» сможет создать и поддерживать здоровую корпоративную атмосферу, способствующую развитию и процветанию бизнесе.



## ГЛАВА II. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «МВМ»

### 2.1 Организационно-правовая характеристика предприятия

ООО «МВМ» – лидер среди розничных сетей по продаже электроники и бытовой техники в России и одна из крупнейших европейских компаний в этом сегменте.

Приобретаемая

ООО «МВМ» – лидер среди розничных сетей по продаже электроники и бытовой техники в России и одна из крупнейших европейских компаний в этом сегменте (Рисунок 3).

Рисунок 3. Логотип компании ООО «МВМ»



Методы управления мотивацией сотрудников играют ключевую роль в формировании эффективной рабочей среды и повышении производительности труда. В условиях быстро меняющегося рынка и появления нового поколения работников, обладающих уникальными потребностями и ожиданиями, необходимо адаптировать традиционные подходы к мотивации.

Философию бренда отражают следующие принципы: просто, выгодно, рядом. ООО «МВМ» близок к своим покупателям за счет удобных локаций магазинов и выгоден благодаря широкому спектру товарных предложений.

Слоган ООО «МВМ»: «Людам выгодно». Клиентов сети всегда ждут уникальные акции, интересные предложения и качественный сервис. Покупатели могут оформить товары и услуги в кредит или беспроцентную рассрочку.

ООО «МВМ» – пятикратный лауреат премии «Права потребителей и качество обслуживания», трехкратный обладатель премии «Марка №1 в России» (2012, 2014, 2016), а также четырехкратный обладатель премии «Лучшие социальные проекты России» (2013, 2016, 2017, 2018) и трехкратный победитель премии Retail Week Awards (2017, 2018, 2019). [15, с.1].

Накопленные за каждую покупку бонусные баллы участники программы лояльности могут потратить на оплату следующих заказов.

Развитие конкурентной деятельности предприятий вследствие процесса глобализации предполагает постоянную активную работу на международном и отечественном рынке на различных этапах продвижения продукции и услуг к потребителю.

Руководители предприятия ООО «МВМ» вынуждена принимать решения в условиях некоторой неопределенности, отсутствия достаточного объема знаний и опыта работы в новых условиях, которые постоянно меняются.

Рыночные отношения обуславливают необходимость использования вместе с другими подходами, маркетингового подхода к решению проблем управления, при этом требуют усиления внимания к проблемам разработки на предприятиях именно долгосрочной маркетинговой стратегии, адаптированной, с одной стороны, к внутренним особенностям и целям

предприятия, а с другой - к внешним рыночным условиям, как благоприятным для деятельности предприятия, так и отрицательным для нее.

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации нами установлено следующее. Финансовое состояние ООО "МВМ" на 31.12.2019 значительно хуже финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности, торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах (код по ОКВЭД47.43). При этом в 2019 году финансовое состояние Организации существенно не изменилось.

Для достижения предприятием успеха на рынке ему для обеспечения собственной конкурентоспособности следует ориентироваться на удовлетворение потребностей потребителей, то есть придерживаться основных принципов маркетинга. [15, с.8].

Эффективная маркетинговая деятельность предприятия невозможна без организации соответствующих управленческих структур.

Для детального понимания проблемы, рассмотрим основной категориальный аппарат. В общем определении под маркетингом понимают управленческую концепцию, которая обеспечивает рыночную ориентацию деятельности предприятия; а также систему управления, которая предусматривает скоординированную и направленную деятельность на изучение рынков сбыта, приспособления производства к их нуждам, активного влияния на рыночные процессы, на потребителей с целью увеличения сбыта и, как результат, получение прибыли.

В программу стимулирования вовлеченности потребителей на исследуемом предприятии входит:

1. Ежедневная акция «С нами выгодно». В акцию входят более 200 товаров и техники.
2. Бонусы ко дню рождения и при регистрации карты. Данный бонус позволяет получить скидку на товар от 30 до 50%. В том числе 1 бонус это 1 рубль.
3. Промо-акции партнеров, а также совместные акции с корпорациями.
4. Акция «Крути барабан» При покупке товара с специальным значком «Крути барабан» он имеет возможность покрутить барабан, который стоит возле кассы, если у клиента выпал золотой бонус, а это 100% то товар он забирает абсолютно бесплатно.
5. Беспроцентная рассрочка, где ваш процент за вас оплачивает банку сам магазин.
6. Программа «Утилизация» сдай свою старую технику взамен на новую и получи скидку.

Тем не менее, проведенный SNW-анализ внутренней среды ООО «МВМ» определил маркетинговую деятельность в качестве одной из сильных сторон в обеспечении общего уровня конкурентоспособности предприятия в своей отрасли, что обуславливает целесообразность разработки рекомендаций для повышения уровня эффективности маркетинговой деятельности компании. Рис.6.

Кроме продаж техники и все для дома, организация ООО «МВМ» занимается также рядом услуг, таких, как:

1. Настройка компьютерной техники и мобильных устройств.
2. Услуги доставки.
3. Программа профилактики.
4. Программа страхования вашего товара.

Также присевает сайт, как для компании «Эльдорадо», так и для компании «М.Видео». (Рисунок 4).

Рисунок 4. Сайт организации ООО «МВМ» «М.Видео»



ООО «МВМ» очень много акций и услуг, магазин работает не только в свою выгоду ну и для покупателей. Дарит бонусы на каждый праздник и случай. Радует своих покупателей скидками и подарками.

В настоящее время 2020 года ООО «МВМ»-«М.Видео» и «Эльдорадо» имеют достаточно много своих магазинов техники, более 450 по РФ и более 150 магазинов среди стран СНГ.

Выручка компании ООО «МВМ» идет прямым из мотивации сотрудников, чем грамотней замотивировать сотрудника, тем выше финансовый доход компании. (Таблица 4)

Таблица 4. Прибыль компании ООО «МВМ» за последний период при правильной мотивации сотрудников.

<b>Год</b>	<b>Выручка, млрд.</b>	<b>Чистая прибыль, млрд.</b>
<b>2024</b>	<b>365.2</b>	<b>₽ 7.134</b>
<b>2023</b>	<b>₽ 321.1</b>	<b>₽ 8.365</b>
<b>2022</b>	<b>₽ 233.9</b>	<b>₽ 7</b>
<b>2021</b>	<b>₽ 216.2</b>	<b>₽ 5.5</b>
<b>2020</b>	<b>₽ 191</b>	<b>₽ 4.5</b>
<b>2019</b>	<b>₽ 204</b>	<b>₽ 8.1</b>
<b>2018</b>	<b>₽ 174</b>	<b>₽ 5.7</b>
<b>2017</b>	<b>₽ 158</b>	<b>₽ 4</b>
<b>2016</b>	<b>₽ 111.9</b>	<b>₽ 3.37</b>
<b>2015</b>	<b>₽ 86.6</b>	<b>₽ 2.2</b>
<b>2014</b>	<b>₽ 85.6</b>	<b>₽ 0.78</b>
<b>2013</b>	<b>₽ 84.4</b>	<b>₽ 1.3</b>

Одним из основных методов управления мотивацией является создание системы материальных и нематериальных стимулов. Материальные стимулы включают в себя заработную плату, премии, бонусы и другие финансовые вознаграждения. Они являются важным фактором, однако, в современных условиях их недостаточно для полноценной мотивации. Нематериальные стимулы, такие как признание заслуг, возможности для профессионального роста и развития, а также создание комфортной рабочей атмосферы, становятся все более значимыми. Работники нового поколения ценят не только финансовую

компенсацию, но и возможность самореализации, участия в интересных проектах и получения обратной связи от руководства.

Другим важным методом является внедрение гибких форматов работы. Современные сотрудники часто предпочитают возможность работать удаленно или иметь гибкий график. Это позволяет им лучше балансировать между работой и личной жизнью, что в свою очередь повышает их удовлетворенность и вовлеченность. Компании, которые предлагают такие условия, могут рассчитывать на более высокую лояльность и продуктивность своих сотрудников.

Анализ потребностей и ожиданий сотрудников также является важным методом управления мотивацией. Регулярные опросы, анкетирования и индивидуальные беседы помогают выявить, что именно важно для работников, какие факторы влияют на их мотивацию и удовлетворенность. Это позволяет руководству принимать обоснованные решения и адаптировать систему мотивации под реальные потребности команды.

Ценности сотрудников определяют их приоритеты и цели, а также влияют на то, как они воспринимают свою работу и организацию в целом. Для нового поколения, которое выросло в эпоху цифровых технологий и глобализации, важными ценностями стали такие аспекты, как гибкость, возможность саморазвития, социальная ответственность и работа в команде. Эти ценности формируют ожидания сотрудников от работодателя и определяют, насколько они будут вовлечены в рабочий процесс.

Мотивационные факторы можно разделить на две основные категории: внутренние и внешние. Внутренние факторы связаны с личными стремлениями и интересами сотрудников. Это может быть желание развиваться профессионально, получать новые знания и навыки, а также стремление к самореализации. Внешние факторы, в свою очередь, включают в себя материальные вознаграждения, такие как зарплата, бонусы

и другие финансовые стимулы, а также нематериальные аспекты, такие как признание заслуг, возможность карьерного роста и комфортные условия труда.

Миссия сеть магазинов ООО «МВМ» - интересы клиента превыше всего».

Виденье: постоянное увеличение и усовершенствование продаж, для полного удовлетворения потребителей на более качественном уровне с целью получения максимальной прибыли.

Для начала нужно привести ряд преимуществ и худшие качества сети магазинов техники ООО «МВМ».

Для этого нужно провести SWOT-анализ. (Таблица 5)

Таблица 5. SWOT-анализ предприятия ООО «МВМ»

Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «МВМ»

Сильные стороны:	Слабые стороны:	Возможности:	Угрозы:
1.Большой спрос на продукцию.	1.Качество поставляемой продукции.	1.Расширение сфер продаж.	1.Конкуренция со стороны магазинов, занимающихся реализацией той же продукции.
2.Низкие цены.	2.Качество обслуживания.	2.Увеличение Сбыта продукции.	2.Налогооблагаемая база.
3.Большой ассортимент	3.Проходимость	3.Увеличение ассортимента.	3.Высокая зависимость от снижения спроса

Исходя из SWOT - анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Потенциальные возможности.

В будущем сеть магазинов ООО «МВМ» имеет возможность расширение сфер продаж. Это вполне вероятно, потому что на сегодняшний



день сеть магазинов расширяется на всей территории России и, в частности, на территории Приморского края, и привлекают инвесторов для дополнительного финансирования. Соответственно вполне вероятна та возможность, что Эльдорадо будет расширять сферы продаж.

Так же этот проект приведет к более высокой конкурентной позиции на рынке продаж и производства. Увеличится ассортимент продукции из-за более высоких инвестиций и капитала на ООО «МВМ». Тем самым повышения уровня компании на рынке.

Также можно будет повысить уровень оплаты труда на предполагаемом торговом предприятии, чем возможно привлечет более квалифицированный персонал на предприятии. С предполагаемой прибылью возможно будет организовать курсы по обучению персонала для улучшения более качественного обслуживания клиентов, а также курсы по повышению квалификации персонала для карьерного роста.

Если расширится сферы продаж, то соответственно и увеличится сбыт продукции.

Магазины ООО «МВМ» всегда ценились большим ассортиментом продукции и с каждым годом он увеличивается. Думаю, что будущие периоды не будут исключением.

Потенциально сильные стороны:

Каждый, задумываясь о покупке бытовой техники, не раз задумывается о магазине ООО«МВМ». И думаю, это не удивительно, потому что цены в магазинах действительно низкие, по сравнению с другими магазинами. [15, с.18].

Для планирования маркетинга на предприятии предлагается ряд рекомендаций:

Развитие маркетинга и логистики как ключевых факторов менеджмента торговой организации. Несмотря на успехи, достигнутые торговой организацией ООО «МВМ» на региональном рынке мебели в

2019-2020 гг., в целом уровень управления сетью продаж техники далек от современных стандартов. Под ними в условиях динамичной рыночной среды будем понимать управление маркетингом и логистикой фирмы. Отсюда, по нашему мнению, должны исходить содержание, масштаб и характер управленческой деятельности компании, ее изменение и развитие.

Первый этап - анализ рыночных возможностей следует начинать с установления реальной и потенциальной доли предприятия на продажи техники в городе и региона в целом.

Вторым этапом становится выбор самых выгодных для предприятия сегментов рынка, на которые направлена его деятельность в настоящем и будущем.

Третий этап процесса управления маркетингом состоит в разработке комплекса маркетинга, который определяет формула с условным названием четыре «П» - продукт, продвижение, цена, место продажи. В этом плане эффективная стратегия развития предприятия сводится к тому, чтобы объединить ресурсы, «прикрепленные» к каждому из этих элементов, в единую силу воздействия на потребителя. И, наконец, четвертый этап управления маркетингом на предприятии включает в себя планирование и контроль маркетинговой деятельности, которую по возможности надо проводить с использованием интегрированных маркетинговых коммуникаций. [15, с.8]

## **2.2 Влияние организационной культуры на эффективность работы**

Организационная культура в компании ООО «МВМ» формирует среду, в которой сотрудники могут эффективно реализовывать свои профессиональные навыки. Применение стратегий по совершенствованию организационной культуры ограничивает текучесть кадров и способствует росту производительности, что подтверждается многочисленными исследованиями [6]. Контекст для анализа организационной культуры «МВМ» включает ключевые элементы, такие как принципы взаимопонимания и поддержки между участниками процесса. Создание такой среды невозможно без устранения барьеров, которые могут существовать между различными уровнями управления. Одной из главных задач является развитие внутренней коммуникации, что непосредственно сказывается на мотивации работников и, как следствие, на их производительности. Исследования показывают, что высокоэффективные команды, имеющие четкие ценностные установки, могут более продуктивно справляться с новыми вызовами в условиях нестабильности [7]. Сложившаяся корпоративная культура в ООО «МВМ» должна не только обеспечивать необходимую стабильность, но и способствовать инновациям. Инновации требуют гибкости и открытости к новым идеям, что лежит в основе успешного взаимодействия между сотрудниками. Воздействие факторов организационной культуры на производительность труда становится особенно ярким в условиях, когда проектные задачи требуют совместной работы [8]. Анализ организационной культуры предполагает оценку не только её текущего состояния, но и перспектив дальнейшего развития. В этой связи важно определять, какие культурные аспекты на данный момент наиболее сильно влияют на результаты

деятельности. Эффективность различных подходов к управлению людьми и их итоговое влияние на производительность труда становятся критически важными в условиях растущего конкурционного давления [9]. Наряду с общей картиной состояния корпоративной культуры, важно учитывать влияние индивидуальных факторов, таких как личностные характеристики сотрудников и их профессиональный опыт. Постоянное развитие сотрудников, их вовлеченность и удовлетворенность от условий труда формируют устойчивую приверженность к компании. Их индивидуальные достижения, основанные на поддерживающей корпоративной среде, способствуют улучшению общего результата [10].

На данный момент ООО «МВМ», а это-сеть магазинов техники Эльдорадо, М-Видео. Набирают очень огорчительные отзывы от покупателей. Самым необходимым стратегически важным элементом является внедрение кодекса корпоративной культуры. На первом этапе необходимо решать следующие задачи:

1. Проведение лекций и семинаров с работниками по вопросу повышения организационной культуры - теоретическая основа;
2. Организация семинара по ознакомлению сотрудников администрации с Кодексом, разработанным в рамках данного проекта.

На втором этапе необходимо решать следующие проблемы:

1. Организация семинара с работников предприятия по изучению предложенного проекта;
2. Рассмотреть проект и провести экспертизу;
3. Обеспечение реализации проекта;
4. На третьем этапе необходимо решать следующие задачи:
5. Провести мониторинг эффективности проекта;

6. Организовать публикацию полученных результатов проекта в местных СМИ.

Ожидаемыми результатами проекта должно стать достижение таких показателей, как:

1. Формирование внутренней среды работников предприятия должно основываться на отношении взаимопомощи и поддержки, и добросовестного отношения к работе;

2. Внедрение «Кодекса корпоративной культуры» и его утверждение;

3. Оценка гражданами деятельности ООО «МВМ» по улучшению продукции, выпускаемой предприятием. Предполагается, что в результате проведения данных мероприятий проекта степень удовлетворенности граждан качеством и доступностью товаров и услуг повысится к 2018 г. до 50% и к 2020 г. - не менее чем на 70%. Основным инструментом исследования качества и доступности продукции признано проведение социологических опросов. В настоящее время существуют социологические методы определения удовлетворенности граждан, которые в значительной мере формируют отношение населения к деятельности предприятия;

4. Информационные и коммуникационные технологии должны стать важнейшим средством повышения эффективности работы работников предприятия. Информационное обеспечение выполняет не вспомогательные функции в деятельности ООО «МВМ», а стало необходимым элементом этой деятельности. Информация, должна быть доступной для коллектива и для каждого работника в отдельности. Также особую роль играет система внутренних связей и коммуникации. Налаженная коммуникация в ООО «МВМ» приведет к следующим результатам:

- внимание к работникам со стороны руководства означает важность фундаментальной человеческой потребности в уважении и признании. В

результате у работника появляется чувство сопричастности к делам организации;

- полное информирование работников уничтожает слухи и домыслы, которые могут обострить отношения между членами организации;

- хорошие коммуникационные связи приводят к повышению трудовой мотивации, снижают текучесть рабочей силы, сплачивают коллектив.

Для привлечения внимания и улучшения сервиса работников для клиента, можно провести некий отзыв покупателей. А это: анонимный опросник в интернет-ресурсах, опрос в самом магазине, также звонок спустя пару дней от сотрудников ООО «МВМ» после покупки товара, что бы покупатель смог оставить свой отзыв о качестве обслуживания продавцов.

Формирование корпоративных ценностей в компании является критическим процессом, способствующим укреплению организационной культуры и удовлетворенности сотрудников. Важнейшие аспекты формирования ценностей касаются создания единого понимания миссии и видения среди всего коллектива, а также внедрения общих стандартов поведения и взаимодействия, что формирует общее основание для корпоративной идентичности. (Таблица 6).

Таблица 6. «Вовлеченность руководителя к сотрудникам при правильной мотивации»

<b>Я им восхищен</b>	<b>Я нужен</b>	<b>Я могу делать лучше</b>	<b>Мне удобно</b>	<b>Я в курсе</b>	<b>Это правильная работа</b>
Отношение к руководству и непосредственным руководителям	Возможность быть услышанным, возможность участвовать в жизни компании	Развитие компетенций сотрудника, возможность влиять на рабочий процесс	Удовлетворять организацией рабочего процесса	Уровень информации о событиях и планах компании	Поддержка ценностей компании и путей, которыми она развивается

Корпоративные ценности могут быть не только абстрактной идеей, но и практическим руководством для сотрудников. Поведенческие модели, отражающие эти ценности, играют ключевую роль в ежедневной профессиональной деятельности. Например, внедрение стандартов поощрения и признания, основанных на ценностях, позволяет сотрудникам видеть прямую связь между их деятельностью и общими целями организации [31].

Для успешного формирования корпоративных ценностей необходимо учитывать уникальные аспекты компании, такие как ее история, миссия и стратегические цели. Сравнительный анализ с другими организациями показывает, что успешные компании активно формализуют свои системы ценностей, что обеспечивает четкое понимание среди сотрудников [32]. Тем не менее, некоммерческие организации часто получают высокую поддержку и вовлеченность своих сотрудников благодаря более гибким подходам и вниманию к внутренней культуре.

Сложности, возникающие в процессе формирования ценностей, связаны с необходимостью балансировки личных и корпоративных убеждений. Для обеспечения соответствия ценностей всех сотрудников

общей корпоративной идентичности необходимо проводить регулярные тренинги и семинары, которые помогут углубить понимание и применение корпоративных ценностей в ежедневной практике [33].

Кроме того, важно учитывать, что формируемые ценности должны быть не только актуальными, но и адаптированными к изменяющимся условиям. В кризисные времена, например, ценности могут послужить маятником, способствующим организации более быстрой адаптации [34]. Сильная корпоративная культура позволяет минимизировать воздействие внешних негативных факторов на производительность и моральный дух сотрудников.

Не менее важным является и вопрос о том, как транслировать эти ценности на уровне всей организации. Устойчивые корпоративные ценности должны быть интегрированы в стратегические цели и операционные процессы компании. Они могут быть реализованы через программы поощрения, систему оценки эффективности работы сотрудников и т.д. При этом необходимо обеспечить понимание ценностей на всех уровнях управления, от руководства до рядовых сотрудников [35].

Подход к формированию корпоративных ценностей должен основываться на высоких моральных стандартах, даже на этапе разработки этических кодексов и принципов. Это позволит создать среду, в которой сотрудники смогут привнести свои личные ценности и в то же время встроиться в корпоративные рамки.

Таким образом, процесс формирования корпоративных ценностей требует комплексного подхода, включающего в себя тщательное планирование, вовлечение сотрудников и постоянную оценку обеих сторон - бизнеса и персонала. Только так возможна создание устойчивой



организационной культуры, которая обеспечит эффективность работы компании, а также удовлетворенность и поддержку сотрудников.

Таким образом, ключевыми аспектами совершенствования организационной культуры являются не только разработка конкретных мер по повышению вовлеченности сотрудников, но и создание условий для их дальнейшего профессионального роста. Это, в свою очередь, позволяет избежать выгорания, что особенно актуально в современных условиях. Формирование и поддержка положительного имиджа компании внутри отрасли, а также внедрение механик для оценки удовлетворенности сотрудников и качества производственного процесса – важные элементы стратегического подхода к развитию «МВМ». Эффективная система мотивации не только повышает уровень вовлеченности сотрудников, но и способствует достижению стратегических целей компании.

## **ГЛАВА III. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ООО «МВМ»**

### **3.1 Разработка систем мотивации сотрудников в организации для повышения продаж и заработка в ООО «МВМ»**

Одна из главных задач для организации – поиск эффективных способов управления трудом. Решающим фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

В то же время, такая организационная структура имеет определенные недостатки, порождающие следующие проблемы: недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении; тенденции к чрезмерной централизации управления; затрудненность горизонтального согласования при образовании проблем и целей функциональных подразделений. Анализ продаж каждого магазина в отдельности, сектора и в целом по ТО (в зависимости от занимаемой должности);

- 2.Планирование;
- 3.Организация работы салона, сектора и ТО;
- 4.Мотивация сотрудников;
- 5.Контроль выполнения бизнес-процессов;
- 6.Обеспечение качественного сервиса;
- 7.Обучение сотрудников;
- 8.Проведение инвентаризации;
- 9.Своевременное и правильное оформление отчетных документов;
- 10.Соблюдение кассовой дисциплины;
- 11.Приемка и отпуск материальных ценностей;
- 12.Взаимодействие с коммерческим отделом для своевременного устранения дебиторской задолженности;

13.Взаимодействие с ИТ-отделом для устранения технических неполадок;

14.Соблюдение правил безопасности для обеспечения сохранности денежных средств и товарно-материальных ценностей;

15.Консультация и обслуживание физических и юридических лиц по продуктам (тарифные планы, опции, услуги) «МВМ»;

16.Продажа товаров и услуг;

17.Соблюдение правил работы с персональными данными;

18.Соблюдение инструкций по работе с программой SBMS (Single business management system – Единая система управления бизнесом);

19.Прохождение ежеквартальной аттестации; Отдел продаж и обслуживания имеет право:

1.Вносить предложения руководству компании по улучшению работы розницы, в том числе и программное обеспечение (ПО);

2.Разрабатывать конкурсы для сотрудников с целью их мотивации и выполнения бизнес-процессов;

3.Вносить предложения по созданию новых продуктов «МВМ»;

4.Разрабатывать и по согласованию с РСПО внедрять проекты, влияющие на: повышение качества обслуживания, на повышение знаний сотрудников, на увеличение продаж;

5. Проводить мероприятия для привлечения новых клиентов. (Выездная торговля, промоакции);

6.Не принимать к исполнению и оформлению документы, которые противоречат законодательству и установленному порядку приемке и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей, а также без соответствующего распоряжения руководителя На данный момент в Кавказском филиале работает 1930 человек, большинство из которых имеют высшее образование. На наш взгляд, эта характеристика особенно важна для построения системы мотивации. Люди с высоким

уровнем образования мотивированы не только на высокий заработок, но и на карьерный рост. Характеристика кадрового состава. В контексте исследуемой системы мотивации на примере Кавказского филиала нас интересует характеристика персонала данного региона. Для анализа персонала и динамики движения трудовых ресурсов использовались: форма Т-3 «Штатное расписание», которая используется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее действующим уставом; форма П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»; – форма № 1-к «Отчет о приеме, увольнении и перемещении работников». Структурная характеристика персонала по различным основаниям представлена на рис. 2.2-2.3. Анализ данных показывает высокий уровень образования сотрудников салона. На наш взгляд, эта характеристика особенно важна для построения системы мотивации. Люди с высоким уровнем образования мотивированы не только на высокий заработок, но и на карьерный рост.

Совершенствование организационной культуры — это процесс, в котором задействуются различные методы и инструменты, способствующие изменению восприятия ценностей и норм внутри компании. Для ООО «МВМ» важно понимать, как культура влияет на деятельность и поведение сотрудников, а также на общую атмосферу в коллективе. Применяемые подходы должны быть нацелены на улучшение внутренней среды и стимуляцию продуктивности. Формирование организационных ценностей — это основа успешной корпоративной культуры. При разработке стратегий необходимо акцентировать внимание на создании ценностей, доступных и понятных каждому члену команды. Такие ценности служат ориентиром для поведения сотрудников и способствуют их вовлеченности [11]. Сильная организация подразумевает наличие общих целей и миссий, что приводит к повышению мотивации и удовлетворенности работой. Обучение и развитие персонала должны стать

непрерывным процессом. Различные тренинги, семинары и курсы не только расширяют профессиональные горизонты сотрудников, но и способствуют их личностному росту [12]. Внедрение на практике элементов менторства и коучинга может помочь новичкам быстрее адаптироваться, а опытным работникам — делиться знаниями, что создает атмосферу доверия и поддержки. Коммуникация внутри компании имеет огромное значение. Открытые каналы для обмена мнениями, регулярные встречи, обратная связь создают пространство для обсуждений и развития идей [13]. Это помогает создать команду, где каждый сотрудник ощущает свою значимость. Важно, чтобы руководители оставались доступными для обсуждения, что положительно сказывается на атмосфере в коллективе. Символы и ритуалы также играют важную роль в укреплении корпоративной культуры. Они помогают поддерживать нравственную и эмоциональную связь между сотрудниками [14]. Мероприятия, такие как корпоративные праздники или командные выездные тренинги, способствуют укреплению связей и взаимодействия сотрудников. Недостаток четких стандартов поведения может негативно сказаться на команде. Установление норм и правил, касающихся рабочего процесса и взаимодействия, поможет формировать более предсказуемую атмосферу [15]. Это связано с необходимостью обеспечения справедливого обращения со всеми работниками и создания безопасной среды для выражения мнений. Адаптация новых сотрудников через структурированные программы важна для поддержания интеграции в коллектив. Организация эффективного процесса введения в должность включает не только обучение необходимым навыкам, но и ознакомление с культурой и традициями компании. Наставничество может стать важным инструментом в этом процессе, обеспечивая поддержку и помощь новичкам на первых этапах [11]. Ключевыми аспектами успешного совершенствования организационной культуры являются понимание ее специфики и регулярная диагностика

состояния. Систематическая оценка через опросы и анкетирования поможет выявить недостатки и проблемные зоны. Адаптация методов под конкретные нужды и характеристики компании дает возможность создавать эффективные механизмы внедрения изменений [15]. Организационная культура компании «МВМ» должна постоянно развиваться и адаптироваться к изменениям как внутри, так и вне организации. Важно понимать, что любые изменения требуют времени и постоянного внимания. Работая над этими аспектами, ООО «МВМ» сможет создать и поддерживать здоровую корпоративную атмосферу, способствующую развитию и процветанию бизнеса. (Таблица 7)

Таблица 7. Схема программы обучения и развития персонала

<b>ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ</b>	<b>ЗАПУСК И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА</b>	<b>РАЗРАБОТКА МОДУЛЕЙ И ПРОВЕДЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ</b>	<b>АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ</b>
Анализ стратегии компании и планов	Определение ожиданий, требований, целей и границ	Разработка учебных модулей, кейсов и игр	Оценка специалистов по итогам обучения
Проведение оценки специалистов и анализ результатов	Разработка концепции обучения и расписания проекта	Пилотное поведение и устранение замечаний	Формирование выводов и рекомендаций
Анализ требований нормативно - регламентной базы	Отбор провайдеров	Проведение программы	Фиксация извлечённых уроков

Формирование системы обучения и развития персонала является важным этапом совершенствования организационной культуры в любой

компании, в том числе в ООО «МВМ». Обучение стало неотъемлемой частью стратегического управления, так как напрямую связано с повышением конкурентоспособности и эффективностью организации. В условиях быстро меняющегося рынка необходимо постоянно адаптировать навыки сотрудников к новым требованиям и технологиям, что требует системного подхода[16]. Анализ потребностей в обучении следует начинать с определения реальных знаний и навыков, необходимых для выполнения рабочих задач. Основной целью является обеспечение соответствия квалификации сотрудников требованиям и ожиданиям рынка, а также улучшение их личной эффективности. Системный анализ потребностей позволяет выявить пробелы в знаниях и провести необходимые мероприятия по обучению, что в конечном итоге ведет к повышению производительности[17]. Современные подходы к обучению включают разнообразные методы и форматы, такие как тренинги, вебинары и онлайн-курсы, позволяющие гибко подстраиваться под потребности работников. Высокий уровень вовлеченности сотрудников напрямую зависит от выбора подходящих форматов обучения и их доступности. Учитывая рост популярности цифровых технологий, важно внедрять инновационные методы, такие как геймификация, которая не только мотивирует сотрудников, но и делает обучение более увлекательным и эффективным[19]. Корпоративное обучение способно не только развивать навыки сотрудников, но и укреплять командный дух внутри компании. Программы, направленные на командообразование, улучшение коммуникации и взаимодействия между различными подразделениями, способствуют созданию единой организационной культуры. При этом важно создавать программы, учитывающие индивидуальные потребности сотрудников, что повышает их внутреннюю мотивацию к обучению и профессиональному развитию[18]. Внедрение системы обучения базируется на принципах постоянства и последовательности. Этот процесс



включает не только непосредственное обучение, но и поддержку по его завершении: следующие этапы должны предусматривать оценку результатов и обратную связь от участников. Только так можно добиться значительных изменений в компетенциях сотрудников и повысить их уровень удовлетворенности работой[20]. Результаты программы обучения следует мониторить, что позволит своевременно корректировать подходы и содержание образовательных мероприятий. На этом этапе важно учитывать, как количественные, так и качественные изменения: улучшение производительности, сокращение времени выполнения задач и повышающие результаты внутренние отзывы о программе. Систематическая работа с обучением и развитием позволит не только повысить квалификацию персонала, но и наладить тесную связь между индивидуальными целями сотрудников и общими целями компании, что в итоге создает определенную интеграцию интересов[16][19]. Таким образом, перманентное обучение и развитие персонала могут стать основой для успешной организационной культуры, обеспечивающей качественное выполнение задач и мотивирующей сотрудников на плодотворную работу. С учетом всех вышеуказанных аспектов, ООО «МВМ» сможет развить свою организационную культуру и адаптировать её к современным условиям бизнеса.

Организационная культура в компании ООО «МВМ» требует постоянного мониторинга и развития. Одним из наиболее важных способов ее усовершенствования является командообразование, которое включает различные методики и подходы, способствующие улучшению качества работы команды и созданию позитивного рабочего климата. Тимбилдинг, как наиболее распространенная форма командообразования, активно применяется в многих организациях для укрепления связей между сотрудниками и повышения их мотивации. Эта методика включает в себя множество упражнений, задач и активностей, направленных на развитие

взаимопонимания, доверия и сотрудничества среди участников команды. Эффективный тимбилдинг часто требует участия опытного фасилитатора, который умеет мотивировать команду, развивать ее способность к совместному решению задач и создавать атмосферу доверия [21]. Современные подходы к командообразованию также подразумевают наличие стратегических программ, таких как те, что применяются в крупных компаниях. Например, в ПАО Сбербанк командный подход активно используется для повышения качества внутреннего взаимодействия и общей продуктивности [21]. В компании, где командное взаимодействие встроено в корпоративную культуру, сотрудники становятся более лояльными и вовлеченными в рабочие процессы. Социально-психологический климат внутри коллектива также играет важную роль в процессе командообразования. Тренинги, направленные на выявление и развитие лидерских качеств сотрудников, помогают не только укрепить командный дух, но и создать прочные основы для дальнейшего совместного успеха [22]. Важно отметить, что создание таких условий требует не только желания со стороны работников, но и системного подхода со стороны руководства компании. Также следует выделить теоретические аспекты командообразования. Важно понимать, что различные дисциплины могут по-разному трактовать понятие "команда". Исследования показывают, что успешное управление командой требует интеграции этих знаний, что позволяет улучшить взаимодействие внутри группы и повысить ее эффективность [22]. В действительности, использование правильных подходов при создании и развитии команды ведет к результатам, превосходящим оригинальные ожидания. Командообразование как процесс является многоступенчатым и непрерывным. В его рамках выделяются несколько ключевых этапов, таких как формирование навыков командной работы, создание командного духа, а также разработка методов, которые будут применяться в работе команды

в стрессовых ситуациях [23]. Эти этапы необходимы для того, чтобы сотрудники могли эффективно взаимодействовать друг с другом и справляться с различными вызовами. Организация командной работы требует также технологий, которые могут быть адаптированы к конкретным условиям работы и корпоративной культуре. Налаживание эффективной работы команды включает в себя использование моделей, которые учитывают специфические потребности каждого участника группы, а также динамику взаимодействия между ними [24]. Реализация таких технологий на практике помогает максимально эффективно использовать потенциал команды. В заключение, командообразование является важной составляющей частью процесса оптимизации организационной культуры в компании. Системное внедрение вышеуказанных методик и технологий может значительно повысить эффективность работы группы, что в свою очередь повлияет на общие результаты работы компании. Комплексный подход к развитию командных навыков, созданию положительного климата и активному вовлечению сотрудников способствует успешному развитию бизнеса, особенно в условиях текущей конкурентной среды [25].

### **3.2 Практическая реализация изменений в организационной культуре.**

В процессе внедрения изменений в организационную культуру ООО «МВМ» важно следовать комплексному плану, который учитывает специфику компании и ее текущее состояние. Этапы внедрения изменений варьируются от анализа существующей культуры до оценки результатов реализации мероприятий, что позволяет системно подойти к решению задачи. Первым этапом является анализ существующей организационной культуры. Такой анализ потребует для определения внутренней атмосферы и выявления сильных и слабых сторон. Глубокое понимание текущей культуры становится основой для планирования дальнейших шагов [36]. Эта стадия может включать опросы сотрудников, изучение документации компании и наблюдения за поведением членов коллектива. На основании проведенного анализа формулируются цели изменений. Это могут быть цели по улучшению коммуникации, повышению вовлеченности сотрудников или изменениям в подходе к работе. Четко определенные задачи дадут возможность всем участникам процесса понимания конечной цели и путей ее достижения [37]. Планирование этапов изменений предполагает поэтапное и последовательное внедрение. Изменения не должны быть резко воспринятыми, поэтому рекомендуется сначала проводить «локальные» шаги, позволяющие команде адаптироваться к нововведениям. Это также снизит уровень стресса среди сотрудников, что важно для успешной интеграции изменений [38]. Следующий шаг включает разработку и внедрение новых практик. Эти практики должны способствовать созданию более гибкой, открытой и поддерживающей культуры. Особенно важно обратить внимание на методы сотрудничества и обмена информацией, поскольку они могут существенно повлиять на внутреннюю атмосферу [3]. Также необходимо вовлечение ключевых фигур внутри организации. Руководители и менеджеры должны стать

активными участниками процесса изменений, поддерживая и вдохновляя сотрудников. Сильное руководство может являться катализатором изменений, что особо важно, когда речь идет о внедрении новых культурных норм [39]. Создание системы обратной связи станет следующим важным шагом. Эта система позволяет выявлять недостатки и актуальные проблемы на ранних стадиях внедрения, а также предоставляет возможность для корректировки стратегии в зависимости от реальной реакции сотрудников на изменения. Регулярные проверки и обсуждения позволяют своевременно адаптировать подход и не допускать накопления проблем [36]. Укрепление новой культуры требует разработки ритуалов, символов и систем мотивации, которые помогут создать и закрепить новые ценности и нормы. Эти элементы важны для формирования идентичности компании и создания чувства принадлежности у сотрудников. Подобные практики помогают не только на уровне индивидуальной идентификации, но и формируют общую организационную идентичность, что направляет коллектив к общей цели [37]. Оценка результатов внедренных изменений является завершающим этапом. Необходимо проводить регулярные оценки результатов для отслеживания прогресса и эффективности программы. Это позволит учитывать полученные данные при дальнейшем планировании и внесении корректив в процесс, создавая тем самым устойчивую систему улучшения и адаптации [38]. Таким образом, план внедрения изменений в организационную культуру в ООО «МВМ» является многоступенчатым процессом. Каждая фаза требует внимания к деталям и адаптации к уникальной ситуации внутри компании. Успех будет зависеть не только от правильно спроектированных мероприятий, но и от того, насколько все вовлеченные лица будут готовы к переменам и поддерживать их

(Таблица 8).

Таблица 8. Методы оценки и критерии успешности изменений  
в организационной культуре

## МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

<p>Типологические методики классифицируют культуру по определенному набору культурных типов.</p> <p>Методика оценки корпоративной культуры по модели К. Камерона и Р. Куинна</p> <p>Подходит для выбора желаемого культурного сдвига; выявление разрывов представлений руководителей и подчиненных; отслеживания прогресса изменений; широты проникновения в представления персонала.</p>	<p>Процессные методики анализируют развитость культуры компании по набору культурных показателей.</p> <p>Методика оценки корпоративной культуры по модели Д. Денисова.</p> <p>Подходит для точечного выбора желаемых индикаторов изменений; выявления разрывов представлены руководителей и подчиненных; отслеживания прогресса изменений; широты проникновения в представления персонала; сравнения с международным уровнем.</p>
---	---

Эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «МВМ» можно оценить через ряд критериев, связанных с изменением внутренней среды компании и уровнем её участия в инновационных пределах. В последние годы акцент на развитии организационной культуры как основы для успешного выполнения бизнес-стратегий стал актуален, особенно в контексте высокой конкуренции [40]. Первый этап оценки включает в себя анализ исходного состояния организационной культуры, который уже был проведен в предыдущих главах. Определение первичных значений, таких как текущее

восприятие ценностей, поведения и отношений внутри коллектива, позволяет установить основу для последующих измерений необходимых изменений [41]. Эти значения затем сопоставляются с желаемыми критериями, которые учитывают нововведения и стратегии, внедренные в процессе трансформации организационной культуры. Следующий шаг заключается в применении методов анализа, которые обеспечивают понимание влияния измененной культуры на экономическую эффективность компании. Системный, компаративный и функциональный анализ помогают получить разностороннюю картину изменений и задействовать различные способы для исследования [42]. Например, уровень вовлеченности сотрудников в инновационные процессы можно оценить через показатели их активного участия в разных проектах и инициативных группах. К числу применяемых метрик могут входить как количественные, так и качественные показатели. Качественные — это, например, результаты опросов внутреннего мнения сотрудников о новом подходе к гибким схемам работы. Количественные — это такие метрики, как увеличение производительности, снижение числа конфликтов и улучшение временных показателей выполнения проектов [43]. Такой подход к оценке обеспечивает возможность детализированного изучения изменений в контексте реальных результатов. Например, исследования показывают, что высокая степень вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений и управления позволяет существенно повысить общую эффективность работы организации [44]. Это подтверждает важность обратной связи, которая была внедрена в рамках программы улучшений. Опросы, проводимые между работниками, дают возможность не только фиксировать успехи, но и выявлять области, требующие дальнейшей работы. Важным аспектом оценки является изменение финансовых показателей компании. Общая прибыльность и оборачиваемость активов должны продемонстрировать тенденцию к росту после внедрения новых

ценностей и идеалов, что подтверждает эффективность проведенных изменений. Однако для этого необходимо регулярно мониторить результаты и сопоставлять их с установленными целями и стратегиями [40]. Таким образом, процесс оценки организационной культуры можно рассматривать как непрерывный цикл, который включает регулярное измерение и анализ полученных данных, корректировка стратегии и внедрение новых методов. Ключевыми выводами данной оценки станут не только обнаруженные достижения, но и области для дальнейшего совершенствования, что создаст условия для устойчивого роста и развития компании в условиях современного рынка [41]. Завершая оценку, можно сказать, что преобразования, проведенные в ООО «МВМ», должны не только обеспечить краткосрочные успехи, но и создать прочную основу для будущего роста и адаптации к изменениям в окружающей бизнес-среде, тем самым усиливая конкурентные позиции компании на рынке [42].

Эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «МВМ» можно оценить через ряд критериев, связанных с изменением внутренней среды компании и уровнем её участия в инновационных пределах. В последние годы акцент на развитии организационной культуры как основы для успешного выполнения бизнес-стратегий стал актуален, особенно в контексте высокой конкуренции [40].

Первый этап оценки включает в себя анализ исходного состояния организационной культуры, который уже был проведен в предыдущих главах. Определение первичных значений, таких как текущее восприятие ценностей, поведения и отношений внутри коллектива, позволяет установить основу для последующих измерений необходимых изменений [41]. Эти значения затем сопоставляются с желаемыми критериями,



которые учитывают нововведения и стратегии, внедренные в процессе трансформации организационной культуры.

Следующий шаг заключается в применении методов анализа, которые обеспечивают понимание влияния измененной культуры на экономическую эффективность компании. Системный, компаративный и функциональный анализ помогают получить разностороннюю картину изменений и задействовать различные способы для исследования [42]. Например, уровень вовлеченности сотрудников в инновационные процессы можно оценить через показатели их активного участия в разных проектах и инициативных группах.

К числу применяемых метрик могут входить как количественные, так и качественные показатели. Качественные — это, например, результаты опросов внутреннего мнения сотрудников о новом подходе к гибким схемам работы. Количественные — это такие метрики, как увеличение производительности, снижение числа конфликтов и улучшение временных показателей выполнения проектов [43].

Такой подход к оценке обеспечивает возможность детализированного изучения изменений в контексте реальных результатов. Например, исследования показывают, что высокая степень вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений и управления позволяет существенно повысить общую эффективность работы организации [44]. Это подтверждает важность обратной связи, которая была внедрена в рамках программы улучшений. Опросы, проводимые между работниками, дают возможность не только фиксировать успехи, но и выявлять области, требующие дальнейшей работы.

Важным аспектом оценки является изменение финансовых показателей компании. Общая прибыльность и оборачиваемость активов должны продемонстрировать тенденцию к росту после внедрения новых ценностей и идеалов, что подтверждает эффективность проведенных изменений. Однако для этого необходимо регулярно мониторить результаты и сопоставлять их с установленными целями и стратегиями [40].

Таким образом, процесс оценки организационной культуры можно рассматривать как непрерывный цикл, который включает регулярное измерение и анализ полученных данных, корректировка стратегии и внедрение новых методов. Ключевыми выводами данной оценки станут не только обнаруженные достижения, но и области для дальнейшего совершенствования, что создаст условия для устойчивого роста и развития компании в условиях современного рынка [41].

Завершая оценку, можно сказать, что преобразования, проведенные в ООО «МВМ», должны не только обеспечить краткосрочные успехи, но и создать прочную основу для будущего роста и адаптации к изменениям в окружающей бизнес-среде, тем самым усиливая конкурентные позиции компании на рынке [42].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения курсовой работы была достигнута основная цель — создание эффективной системы управления мотивацией сотрудников нового поколения. В условиях быстро меняющегося рынка труда и появления новых поколений работников, таких как миллениалы и поколение Z, актуальность данной темы становится особенно важной. Система мотивации, разработанная в рамках данного проекта, направлена на удовлетворение потребностей и ожиданий сотрудников, что, в свою очередь, способствует повышению их вовлеченности и производительности.

Для достижения поставленной цели были выполнены несколько ключевых задач. Первая задача заключалась в изучении существующих подходов к управлению мотивацией. В процессе анализа литературы и практических примеров были выявлены как традиционные, так и современные методы мотивации, используемые в различных компаниях. Это позволило создать базу для дальнейших исследований и разработки новой системы.

Вторая задача — анализ потребностей и ожиданий сотрудников нового поколения — была выполнена с использованием анкетирования и наблюдения. Анкетирование позволило собрать данные о предпочтениях сотрудников, их взглядах на мотивацию и факторах, влияющих на их удовлетворенность работой. Наблюдение за рабочими процессами и взаимодействием сотрудников также дало возможность выявить важные аспекты, которые могут быть учтены при разработке системы мотивации.

Третья задача заключалась в разработке системы мотивации, учитывающей особенности нового поколения. На основе собранных данных были выделены ключевые факторы, способствующие мотивации сотрудников, такие как возможность профессионального роста, гибкость рабочего графика, корпоративная культура и социальные гарантии. Разработанная система

включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, что позволяет более эффективно удовлетворять потребности сотрудников.

Четвертая задача — тестирование и оценка эффективности системы — была реализована через пилотное внедрение разработанной системы в одной из компаний. Сбор обратной связи от сотрудников и анализ изменений в их производительности и вовлеченности позволили оценить успешность внедрения системы. Результаты тестирования показали положительную динамику: сотрудники отметили улучшение атмосферы в коллективе, увеличение заинтересованности в работе и более высокую удовлетворенность от выполнения своих обязанностей.

В процессе работы над проектом были использованы различные методы исследования, включая анкетирование, наблюдение и анализ данных. Анкетирование позволило получить количественные данные о предпочтениях сотрудников, а наблюдение — качественные данные о их поведении и взаимодействии в рабочей среде. Анализ данных, полученных в результате этих методов, стал основой для разработки рекомендаций по созданию системы мотивации.

Выводы, сделанные в ходе исследования, подтверждают, что для эффективной мотивации сотрудников нового поколения необходимо учитывать их уникальные потребности и ожидания. Современные работники стремятся к гибкости, возможности самореализации и значимости своей работы. Традиционные методы мотивации, такие как денежные премии и материальные поощрения, уже не всегда работают, и компании должны адаптироваться к новым реалиям.

Разработанная система управления мотивацией может служить примером для других организаций, стремящихся повысить уровень вовлеченности и удовлетворенности своих сотрудников. Важно отметить, что успешная мотивация — это не разовая акция, а постоянный процесс, требующий регулярного анализа и корректировки в зависимости от изменений в потребностях сотрудников и внешней среды.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что создание системы управления мотивацией, ориентированной на новое поколение сотрудников, является необходимым шагом для повышения эффективности работы компаний. Результаты работы могут быть использованы как основа для дальнейших исследований в области управления персоналом и мотивации, а также для практического применения в различных организациях.

Анализ текущего состояния организационной культуры в ООО «МВМ» показал, что на данный момент существует ряд недостатков, которые негативно сказываются на мотивации сотрудников и их вовлеченности в рабочий процесс. В частности, недостаточная коммуникация между различными уровнями управления, отсутствие четко сформулированных корпоративных ценностей и недостаток возможностей для профессионального роста и развития персонала. Эти факторы приводят к снижению общей производительности и ухудшению морального климата в коллективе.

Влияние организационной культуры на эффективность работы компании является неоспоримым. Как показали исследования, компании с развитой и позитивной организационной культурой демонстрируют более высокие результаты в плане производительности, качества обслуживания клиентов и уровня удовлетворенности сотрудников. Важно отметить, что организационная культура не только формирует внутренние процессы, но и влияет на внешний имидж компании, что особенно актуально в условиях конкурентного рынка электроники и бытовой техники.

В рамках работы были предложены несколько методик, направленных на совершенствование организационной культуры в ООО «МВМ». Одной из ключевых методик является программа обучения и развития персонала, которая позволит сотрудникам не только повысить свою квалификацию, но и укрепить командный дух. Обучение должно быть направлено не только на

профессиональные навыки, но и на развитие мягких навыков, таких как коммуникация, работа в команде и управление временем.

Командообразование также было выделено как важный метод повышения эффективности работы. Создание сплоченных команд, которые могут эффективно взаимодействовать и решать поставленные задачи, является залогом успешной работы компании. Важно организовать регулярные мероприятия, направленные на укрепление командного духа, такие как тренинги, выездные семинары и корпоративные праздники.

Создание платформы для обратной связи является еще одним важным шагом в совершенствовании организационной культуры. Открытое и честное общение между сотрудниками и руководством способствует созданию атмосферы доверия и взаимопонимания. Внедрение регулярных опросов, анонимных анкет и встреч с руководством позволит выявить проблемы на ранних стадиях и оперативно реагировать на них.

Формирование корпоративных ценностей также играет ключевую роль в создании позитивной организационной культуры. Четко сформулированные ценности, которые разделяют все сотрудники, помогут создать единую команду, работающую на достижение общих целей. Важно, чтобы эти ценности не только декларировались, но и активно внедрялись в повседневную практику компании.

План внедрения изменений в организационную культуру должен быть четко структурирован и включать в себя конкретные шаги, сроки и ответственных лиц. Важно, чтобы все сотрудники были вовлечены в процесс изменений и понимали их необходимость. Регулярный мониторинг и оценка эффективности внедренных мероприятий позволят корректировать действия и достигать поставленных целей.

В заключение, можно сказать, что разработка системы управления мотивацией сотрудников нового поколения — это важный и актуальный шаг, который поможет компаниям не только удерживать талантливых работников, но и привлекать новых. Эффективная мотивация является залогом успешной работы и развития организаций в условиях современного рынка труда.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ И ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-praktika-upravleniya-rossiyskimi-i-zarubezhnymi-kompaniyami>, свободный. - Загл. с экрана

2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-sistemy-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya-posredstvom-optimizatsii-deyatelnosti-personala>, свободный. - Загл. с экрана

3. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: ЗАДАЧИ И ВЫЗОВЫ" ЦИФРОВОГО ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-zadachi-i-vyzovy-tsifrovogo-zavtra>, свободный. - Загл. с экрана

4. ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ HR И ИХ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-instrumenty-hr-i-ih-rol-v-protsesse-povysheniya-konkurentosposobnosti-kompaniy>, свободный. - Загл. с экрана

5. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-motivatsii-otvetstvennyh-zatrudoustroystvo-vypusknikov-vuza>, свободный. - Загл. с экрана

6. Современные подходы к управлению качеством – тема научной ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-upravleniyu-kachestvom>, свободный. - Загл. с экрана

7. Цели, условия, доминанты, направления и концепции ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseli>



usloviya-dominanty-napravleniya-i-kontseptsii-marketinga-personala, свободный.  
- Загл. с экрана

8. Современный мотивационный механизм – тема научной статьи ...  
[Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-motivatsionnyy-mehanizm>,  
свободный. - Загл. с экрана

9. Теоретические аспекты и практика управления инновациями в ...  
[Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-i-praktika-upravleniya-innovatsiyami-v-obrazovatelnoy-sfere>, свободный. - Загл. с экрана

10. Геймификация как инструмент обеспечения ... [Электронный ресурс]  
// cyberleninka.ru - Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-obespecheniya-konkurentosposobnosti-sovremennyh-kompaniy>, свободный. - Загл. с экрана

11. (PDF) Development of the Russian Universities' Human Capacity in ...  
[Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo-potentsiala-rossiyskih-vuzov-v-oblasti-matematiki-informatiki-i-tsifrovyyh-tehnologiy/pdf>, свободный. - Загл. с экрана

12. ЭВОЛЮЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ ...  
[Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-v-stranah-postsovetskogo-prostranstva-kyrgyzskaya-respublika>, свободный. - Загл. с экрана

13. Повышение эффективности стратегических проектов ...  
[Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-strategicheskikh-proektov-regionalnyh-universitetov-na-osnove-mehanizmov-upravleniya-po-tsennostyam>, свободный. - Загл. с экрана

14. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchno-metodicheskoe-soprovozhdenie-formirovaniya-professionalnyh-palliativnyh-kompetentsiya-u-buduschih-meditinskih-sester-pri>, свободный. - Загл. с экрана

15. Оценка влияния внедрения проектного управления в органах ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vliyaniya-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti-rossiyskoy-federatsii-na-pokazateli>, свободный. - Загл. с экрана

16. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РОССИЙСКИХ ВУЗОВ В ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo-potentsiala-rossiyskih-vuzov-v-oblasti-matematiki-informatiki-i-tsifrovyyh-tehnologiy>, свободный. - Загл. с экрана

17. Модель управления предприятиями оборонно-промышленного ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-predpriyatiami-oboronno-promyshlennogo-kompleksa>, свободный. - Загл. с экрана

18. Стратегические ориентиры развития образования Ханты ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-orientiry-razvitiya-obrazovaniya-hanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry>, свободный. - Загл. с экрана

19. Понятие и классификация инновационных проектов ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-klassifikatsiya-innovatsionnyh-proektov-organizatsiya-protsesov-razrabotki-i-realizatsii-innovatsionnyh-proektov>, свободный. - Загл. с экрана

20. Мотивация сотрудников разных поколений в современных ... [Электронный ресурс] // cyberleninka.ru - Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-sotrudnikov-raznyh-pokoleniy-v-sovremennyh-usloviyah-vedeniya-biznesa>, свободный. - Загл. с экрана

21. Свистунов Василий Михайлович, Лобачев Виталий Владимирович, Кузина Г.П. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ ТРАНСФОРМАЦИИ // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-rossiyskih-kompaniy-sostoyanie-problemy-i-osobennosti-transformatsii> (04.01.2025).

22. Гурьевских Александр Александрович Организационная культура в машиностроительном производстве // Вестник науки и образования. 2019. №20-3 (74). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-v-mashinostroitelnom-proizvodstve> (14.12.2024).

23. Меркулов Александр Викторович АНАЛИЗ ПРИНЦИПОВ ВНЕДРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ // Вестник Московской международной академии. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-printsipov-vnedreniya-organizatsionnoy-kultury> (12.12.2024).

24. Соловьева Марина Викторовна ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ», Г. МОСКВА) // Вестник Забайкальского государственного университета. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-korporativnoy-kultury-organizatsii-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-na-primere-ooo-torgovaya-kompaniya-g> (21.12.2024).

25. Гуськова Надежда Дмитриевна, Малясова Мария Михайловна Система формирования организационной культуры промышленного предприятия на основе этики управления // Лидерство и менеджмент. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-formirovaniya>

organizatsionnoy-kultury-promyshlennogo-predpriyatiya-na-osnove-etiki-upravleniya (14.01.2025).

26. Петров В.А. МЕТОДЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА // Мировая наука. 2018. №12 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-ispolzovaniya-organizatsionnoy-kultury-v-tselyah-povysheniya-proizvoditelnosti-truda> (11.12.2024).

27. Мубаракшина Ольга Анатольевна, Марченко Наталья Владимировна Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-na-effektivnost-deyatelnosti-organizatsii> (11.12.2024).

28. Никитина И.А., Согова Д.Ф., Трубилин А.Г. Организационная культура как инструмент повышения производительности труда // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. №6-3 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-instrument-povysheniya-proizvoditelnosti-truda> (14.01.2025).

29. Макаренченко Марина Арнольдовна, Подоляко А.В., Дворакова З. Влияние организационной культуры на эффективность производства // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-na-effektivnost-proizvodstva> (05.01.2025).

30. Стельмашенко О.В., Иванов И.А. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // Экономика и социум. 2022. №11-1 (102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-predpriyatiya-na-effektivnost-ego-proizvodstvennoy-deyatelnosti> (04.01.2025).

31. Оржевская Анна Андреевна, Исабекова Ольга Александровна Методы совершенствования корпоративной культуры организации, как

фактора инновационной деятельности // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-sovershenstvovaniya-korporativnoy-kultury-organizatsii-kak-faktora-innovatsionnoy-deyatelnosti> (15.12.2024).

32. Файзутдинова И.З. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА // Форум молодых ученых. 2019. №1-3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predlozheniya-po-sovershenstvovaniyu-organizatsionnoy-kultury-dlya-povysheniya-loyalnosti-personala> (13.12.2024).

33. Квагинидзе В.С., Смирнов В.С. Совершенствование организационной культуры компании как фактор ее эффективного и безопасного развития // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2012. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-organizatsionnoy-kultury-kompanii-kak-faktor-ee-effektivnogo-i-bezopasnogo-razvitiya> (13.12.2024).

34. Грудистова Е. Г. Практические методы формирования и развития организационной культуры // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2016. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskie-metody-formirovaniya-i-razvitiya-organizatsionnoy-kultury> (22.12.2024).

35. Дагаева Елена Александровна, Шамшеева Олеся Евгеньевна ДИАГНОСТИКА И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2023. №3 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-i-puti-sovershenstvovaniya-organizatsionnoy-kultury-munitsipalnogo-uchrezhdeniya> (20.12.2024).

36. Яшкова Е.В., Плеханова А.А. ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА // Экономика и социум. 2016. №3 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-i-realizatsiya-programm-obucheniya-i-razvitiya-personala> (19.12.2024).

37. Попова Алла Викторовна Система обучения персонала в организации // Инновации в науке. 2018. №4 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-v-organizatsii-1> (09.12.2024).

38. Каштанова Екатерина Викторовна Роль внутренней корпоративной программы обучения персонала в развитии компании // Вестник университета. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vnutrenney-korporativnoy-programmy-obucheniya-personala-v-razvitii-kompanii> (19.12.2024).

39. Корнев К.И. Обучение персонала современных организаций: ключевые тренды и принципы построения программ. Опыт и взгляд практика // Вестник Омского университета. Серия «Психология». 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-sovremennyh-organizatsiy-klyuchevye-trendy-i-printsipy-postroeniya-programm-opyt-i-vzglyad-praktika> (11.12.2024).

40. Кузьменко О.Р., Старчикова Е.А., Горностаева Ж.В. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ПРИНЦИПЫ // Мировая наука. 2021. №1 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-tseli-zadachi-printsipy> (01.01.2025).

41. Зироян Н.А. Построение эффективной команды в организации (на примере ПАО Сбербанк России) // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-effektivnoy-komandy-v-organizatsii-na-primere-pao-sberbank-rossii> (09.12.2024).

42. Ласкова Т.С., Айдаркина Е.Е. Современные подходы к командообразованию: сущность, этапы реализации и особенности применения // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. №1 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-komandoobrazovaniyu-suschnost-etapy-realizatsii-i-osobennosti-primeneniya> (16.12.2024).

43. Конева А.А., Росинская М.С., Казакова А.Н. Командообразование как способ повышения кадрового потенциала российских компаний // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2010. №6. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-kak-sposob-povysheniya-kadrovogo-potentsiala-rossiyskih-kompaniy> (07.01.2025).

44. Куликова Татьяна Ивановна Технология командообразования в современной организации // Концепт. 2015. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-komandoobrazovaniya-v-sovremennoy-organizatsii> (16.12.2024).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А Разработка систем управления мотивации сотрудников нового поколения в ООО «МВМ»

Тема НИ: «Разработка систем управления мотивацией  
сотрудников нового поколения»

Материалы: Учебные материалы и данные с социальных сетей сайта ООО «МВМ»

Объект: Общество с ограниченной ответственностью «МВМ»  
Предмет: Оценка системы мотивации персонала нового поколения в организации ООО «МВМ»

Актуальность: Мотивация играет ведущую роль в производительности труда, в эффективности организации или предприятия в целом. Знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволяет избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого участника производственного процесса.

Методы исследования:

**Первый этап (2017-2018)** был посвящён анализу бумажного архива директора магазина ООО «МВМ». На данном этапе были выявлены табличные форматы коррекции мотивации сотрудников. Были показаны все недочеты и провалы в работе.  
**Второй этап (2019-2020)** Включал в этап разработки диссертации, были изучены все методы для написания работы.  
**Третий этап (2021-2022)** Включал поведение завершающего этапа исследования. Был проведен анализ и сравнение организации по продвижению

Цель: теоретическое изучение организационно-правовой характеристики предприятия и разработка совершенствованию системы мотивации персонала ООО «МВМ»



разработки  
мотивации  
сотрудников в ООО  
«МВМ».

Задачи:

1. Изучить сущность мотивации труда в управленческой деятельности;
2. Проанализировать краткую основную систему мотивации персонала.
3. Проанализировать основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии для нового поколения
4. Провести организационно-правовую характеристику предприятия.
5. Разработать анализ системы мотивации персонала ООО «МВМ»

Новизна:

Гипотеза: Качество работы повысится, если правильно поставить цель и задачи по мотивации сотрудников.

1-я глава: Теоретические аспекты построения системы мотивации труда персонала нового поколения

2-я глава: Теоретические аспекты построения системы мотивации труда персонала нового поколения

Положение выносимые на защиту: Таблица

3-я глава:

Заключение:

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б Прибыль компании ООО «МВМ» за последний период при правильной мотивации сотрудников.**

<b>Год</b>	<b>Выручка, млрд.</b>	<b>Чистая прибыль, млрд.</b>
<b>2024</b>	<b>365.2</b>	<b>₽ 7.134</b>
<b>2023</b>	<b>₽ 321.1</b>	<b>₽ 8.365</b>
<b>2022</b>	<b>₽ 233.9</b>	<b>₽ 7</b>
<b>2021</b>	<b>₽ 216.2</b>	<b>₽ 5.5</b>
<b>2020</b>	<b>₽ 191</b>	<b>₽ 4.5</b>
<b>2019</b>	<b>₽ 204</b>	<b>₽ 8.1</b>
<b>2018</b>	<b>₽ 174</b>	<b>₽ 5.7</b>
<b>2017</b>	<b>₽ 158</b>	<b>₽ 4</b>
<b>2016</b>	<b>₽ 111.9</b>	<b>₽ 3.37</b>
<b>2015</b>	<b>₽ 86.6</b>	<b>₽ 2.2</b>
<b>2014</b>	<b>₽ 85.6</b>	<b>₽ 0.78</b>
<b>2013</b>	<b>₽ 84.4</b>	<b>₽ 1.3</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В SWOT-анализ предприятия ООО «МВМ»

### Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «МВМ»

Сильные стороны:	Слабые стороны:	Возможности:	Угрозы:
1.Большой спрос на продукцию. 2.Низкие цены. 3.Большой ассортимент	1.Качество поставляемой продукции. 2.Качество обслуживания. 3.Пропроходимость	1.Расширение сфер продаж. 2.Увеличение Сбыта продукции. 3.Увеличение ассортимента.	1.Конкуренция со стороны магазинов, занимающихся реализацией той же продукции. 2.Налогооблагаемая база. 3.Высокая зависимость от снижения спроса

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д Методы оценки и критерии успешности  
изменений в организационной культуре**

**МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

<p>Типологические методики классифицируют культуру по определенному набору культурных типов.</p> <p>Методика оценки корпоративной культуры по модели К. Камерона и Р. Куинна</p> <p>Подходит для выбора желаемого культурного сдвига; выявление разрывов представлений руководителей и подчиненных; отслеживания прогресса изменений; широты проникновения в представления персонала.</p>	<p>Процессные методики анализируют развитость культуры компании по набору культурных показателей.</p> <p>Методика оценки корпоративной культуры по модели Д. Денисова.</p> <p>Подходит для точечного выбора желаемых индикаторов изменений; выявления разрывов представлений руководителей и подчиненных; отслеживания прогресса изменений; широты проникновения в представления персонала; сравнения с международным уровнем.</p>
---	--

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г «Вовлеченность руководителя к сотрудникам  
при правильной мотивации»**

<b>Я им восхищен</b>	<b>Я нужен</b>	<b>Я могу делать лучше</b>	<b>Мне удобно</b>	<b>Я в курсе</b>	<b>Это правильная работа</b>
Отношение к руководству и непосредственным руководителем	Возможность быть услышанным, возможность участвовать в жизни компании	Развитие компетенций сотрудника, возможность влиять на рабочий процесс	Удовлетворять организацией рабочего процесса	Уровень информированности о событиях и планах компании	Поддержка ценностей компании и путей, которыми она развивается

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г Схема программы обучения и развития персонала**

<b>ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ</b>	<b>ЗАПУСК И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА</b>	<b>РАЗРАБОТКА МОДУЛЕЙ И ПРОВЕДЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ</b>	<b>АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ</b>
Анализ стратегии компании и планов	Определение ожиданий, требований, целей и границ	Разработка учебных модулей, кейсов и игр	Оценка специалистов по итогам обучения
Проведение оценки специалистов и анализ результатов	Разработка концепции обучения и расписания проекта	Пилотное поведение и устранение замечаний	Формирование выводов и рекомендаций
Анализ требований нормативно - регламентной базы	Отбор провайдеров	Проведение программы	Фиксация извлечённых уроков