МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Кафедра управления персоналом и организационной психологии

КУРСОВАЯ РАБОТА

ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОТРУДНИКОВ ДОСУГОВОГО ЦЕНТРА С ЦЕЛЬЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_К.В. Чивикова

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Факультет управления и психологии

Направление 38.03.03 – Управление персоналом

Научный руководитель

проф., д-р филол. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С. А. Сухих

 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

проф., д-р филол. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С. А. Сухих

 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………….……………………………………............. | 3 |
| 1. Основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности………...
 | 5 |
| * 1. Сущность мотивации трудовой деятельности………………………
 | 5 |
| * 1. Основные теории мотивации трудовой деятельности……………...
 | 11 |
| * 1. Сущность стимулирования трудовой деятельности………………..
 | 17 |
| 1. Особенности мотивации и системы стимулирования персонала в детском досуговом центре…………………………………………………
 |  20 |
| * 1. Характеристика организации………………………………………...
 | 20 |
| * 1. Характеристика существующей мотивации персонала и системы его стимулирования в организации…………………………………
 | 22 |
| * 1. Рекомендации……………………….....................................................
 | 27 |
| Заключение………………………….……………………………………......... | 30 |
| Список использованных источников………………………….……………... | 31 |

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе любой менеджер понимает, что успех организации напрямую зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы стимулирования трудовой деятельности персонала. И создание необходимого уровня мотивации способствует повышению результативности труда работника и эффективности предприятия в целом. Любая организация заинтересована в том, чтобы достигать максимальной производительности труда при минимальных затратах на стимулирование. И как раз-таки использование правильно подобранных инструментов стимулирования позволяют достичь этой цели.

Данная работа направлена на исследования, лежащие в области теории и практики мотивации и стимулировании труда персонала, и касается изучения особенностей мотивации персонала детского досугового центра. Актуальность темы заключается в том, что данный вопрос до сих пор не был затронут и изучен в полной мере.

Объектом курсовой работы является мотивация персонала сотрудников детского досугового центра N. А предметом можно определить особенности мотивации персонала организации и систему стимулирования трудовой деятельности.

Цель данной курсовой работы состоит в изучении мотивации сотрудников детского досугового центра для улучшения существующей системы стимулирования труда.

Данную цель можно выразить в следующих задачах:

* выявить сущность мотивации и стимулирования труда;
* рассмотреть основные теории мотивации трудовой деятельности;
* дать характеристику организации и мотивации персонала;
* определить существующую систему стимулирования;
* проанализировав мотивацию работников, предложить рекомендации

по улучшению системы стимулирования.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы.

В первой главе рассмотрены основные подходы к пониманию мотивации, раскрыта ее сущность, определены основополагающие теории мотивации трудовой деятельности, а также выявлена суть процесса стимулирования.

Во второй главе представляется характеристика детского досугового центра, существующих форм стимулирования, выявлена мотивация персонала на основе методики В. Герчикова «MoType», а также приведены рекомендации по использованию форм стимулирования в соответствии с типом мотивации работника.

1 Основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

1.1 Сущность мотивации трудовой деятельности

Почему люди работают? Почему некоторые люди испытывают удовольствие, выполняя работу различной сложности? Что именно вызывает у людей желание работать? Эти и многие другие вопросы возникают, когда необходимо понять сущность мотивации в деятельности человека. И для того чтобы лучше понять мотивацию и дать ей определение, необходимо разобраться в ее сущности, содержании и структуре. Ведь для эффективного управления необходимо понимание мотивов и потребностей человека и верного использования стимулов к труду.

В самом общем виде мотивацию можно понимать как совокупность каких-либо движущих сил, побуждающих человека совершать конкретные действия. Эти силы могут находиться как внутри человека, так и во внешней среде. И именно они побуждают человека совершать осознанные или неосознанные поступки. Поэтому можно отметить, что движущие силы задают границы и формы деятельности человека, а также придают этой деятельности направленность на достижение определенных целей.

Для того чтобы составить полное представление о мотивации, нужно принять во внимание ее основные понятия. Важно знать, что такое мотив. Его понимают как что-то, вызывающее конкретные действия человека. Мотив идет изнутри человека и носит индивидуальный, персональный характер. А также зависит от множества внешних и внутренних факторов. Мотив как побуждает человека к определенному поступку, так и определяет, что именно и как необходимо совершить. Мотив определяет, что и как необходимо сделать для удовлетворения потребностей человека [11]. И стоит заметить, что если мотив вызывает определенные действия по устранению или удовлетворению какой-либо потребности, то у каждого человека эти поступки проявляются в разной форме и имеют различное значение для каждого человека.

Мотивы складываются под влиянием сотрудника, его психических характеристик, его темперамента, нескольких мотивов, или так называемого мотивационного ядра. И это мотивационное ядро можно определить как совокупность приоритетных мотивов, на которые опирается работник в какой-то период в своем поведении [20]. Структура мотивационного ядра различна и зависит от каких-то конкретных ситуаций. Поэтому мотивационная структура рассматривается как основа осуществления человеком конкретных действий. Она обладает некой стабильностью, но в то же время может меняться в зависимости от воспитания человека, его образования и переосмысления жизненных приоритетов.

Важным является такое понятие как потребности. Их можно определить как то, что объективно необходимо человеку для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы [5]. Это то, что находится внутри человека и имеет определенное индивидуальное проявление. И стоит учитывать, что каждый человек стремится избавиться от потребностей различными способами: удовлетворяет, подавляет или вовсе не реагирует на них. Потребности, также как и поступки человека, могут быть осознанные и неосознанные. Но большинство потребностей могут возобновляться, при этом меняя форму своего проявления и уровень влияния на человека [20].

Стоит обратить внимание, что существует множество классификаций человеческих потребностей. И в зависимости от объекта выделяют материальные и духовные ценности. Материальные – это потребности в пище, воде, воздухе, жилище, транспорте, одежде и другие, они необходимы для поддержания организма в нормальном состоянии [14]. Их также называют биологическими потребностями. Духовные – это потребности в образовании, здравоохранении, самовыражении, привязанности, принадлежности к определенной социальной группе и другие.

И наконец, можно выделить понятие мотивации. Но, на самом деле, нет конкретного определения мотивации, и чаще всего ее приравнивают к стимулированию, не разделяя четких границ. А, с научной точки зрения, это разные термины. И каждый автор их понимает по-своему.

Так, доктор экономических наук А.Я. Кибанов под мотивацией трудовой деятельности понимает стремление сотрудника удовлетворить свои потребности посредством труда, направленного на достижение целей организации [14]. А профессор Э.М. Коротков определил мотивацию как одну из самых значительных характеристик деятельности человека, которая показывает отношение человека к своей работе, заинтересованность в ее результатах [15]. Один из основоположников российской школы менеджмента О.С. Виханский вместе с кандидатом экономических наук А.И. Наумовым раскрыл под мотивацией совокупность сил, побуждающих человека совершать деятельность с затратой некоторых усилий, на определенном уровне добросовестности и стараний для достижения конкретных целей. [8]. В понимании О.В. Ромашова мотивация предстает как вербальное поведение, направленное на выбор мотивов для объяснения трудового поведения [1]. М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури под мотивацией понимали процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленную на достижение целей организации [21].

Существует множество различных точек зрения понимания мотивации. Но на практике преобладает стимулирование, которое ошибочно принимается за мотивацию [10]. И важно понимать, что это совершенно различные термины. А в общем можно сказать, что мотивация – эта именно та внутренняя сила, которая формирует поведение работника и организации в целом. Мотивация является одним из важнейших элементов достижения организацией поставленных целей, а мотивированные работники фирмы являются главным звеном производительности и эффективности деятельности самой компании. Кроме того, хотелось бы добавить, что мотивация не только определяет деятельность работника, но и является основой развития личности.

Мотивацию также можно определить управленческой функцией, которая имеет цель в короткой перспективе побудить персонал к улучшению производительности их труда для достижения оперативных целей фирмы, а в долгосрочной перспективе сформировать у работника систему ценностей и установок личности, ориентированные на организационную культуру компании и способствующие добиваться стратегических целей организацией.

Немаловажно то, что мотивацию можно понимать процессом сознательного выбора работником конкретного поведения. Отсюда следует, что на это поведение могут воздействовать как внешние, так и внутренние факторы. Под внешними факторами понимаются стимулы, а под внутренними – мотивы. Сотрудник мотивируется, пропуская внешние факторы через себя, через свое сознание. И в результате только через систему мотивации он входит в социальную действительность [16]. Следовательно, мотивация личности, совершающей те или иные действия, всегда на пересечении субъективных, то есть внутренних, и объективных, внешних, факторов. И процесс мотивации проявляется в действиях и поступках человека, который показывает свои внутренние мысли и решения.

Также для понимания мотивации персонала важно учитывать принципы, которые лежат в основе трудовой мотивации. И к основным принципам можно отнести следующие [20]: полимотивированность трудового поведения; иерархическая организация мотивов; принцип справедливости и подкрепления.

И для большего понимания принципов трудовой мотивации необходимо раскрыть смысл каждого из них. Принцип полимотивированности трудового поведения. Полимотивированная деятельность сотрудника – это то поведение, на которое может влиять совокупность мотивов. Руководствуясь этим принципом, управленец может организовать эффективный рабочий процесс и заинтересованность работников в нем, а также этот принцип помогает избегать конфликтов мотивов, когда разные мотивы требуют от сотрудника разного поведения, действий и решений. Совокупность мотивов, оказывающих влияние на поведение человека, предполагает наличие взаимосвязи между ними. Между мотивами могут существовать компенсаторные отношения, когда недостаточная выраженность одних мотивов может быть скомпенсирована или уравновешена другими мотивами. Примером может служить ситуация, когда невысокая заработная плата сотрудника, с его точки зрения, компенсируется наличием таких социальных льгот, как медицинское страхование и оплата питания.

Иерархическая организация мотивов. Этот принцип подразумевает такое отношение между трудовыми мотивами и поведением, когда основополагающее влияние на поведение оказывают те мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие особое значение для сотрудника и занимающие высокое положение в иерархии мотивации. Стоит учитывать, что место мотива в иерархии и его влияние на трудовое поведение может меняться в зависимости от человека. Ведь для кого-то приоритетнее большой заработок, а для кого-то – реализация собственного потенциала, а кто-то стремится к власти или ожидает хороший социальный пакет. Также важно знать, что значимость конкретного мотива может меняться и от определенной ситуации. Так, если работник только устроился в организацию, то в первую очередь будут реализовываться мотивы, связанные с налаживанием взаимоотношений с коллегами и самоутверждением. А позднее, когда сотрудник пройдет период адаптации, приоритетнее могут стать другие мотивы, например, мотив, связанный с потребностью в карьерном росте или в предоставлении путевок.

Принцип справедливости. Данный принцип заключается в оценке справедливости отношений, сложившихся у работника с организацией. Каждый работник стремится установить справедливые отношения с организацией и коллегами. Под справедливыми отношениями можно понимать честные и уравновешенные отношения. Ведь любое нарушение равновесия, что в пользу организации, что в пользу работника будет вызывать напряжение, которое может повлечь какие-либо действия работника [20]. И важно знать, что понятие справедливости считается субъективным, так как у каждого работника свое восприятие и представление этой категории. Также не стоит забывать, что могут быть такие ситуации, при которых работник будет считать, что с ним поступили несправедливо, хотя организация может придерживаться мнения, что оценивает сотрудника объективно и в соответствии с его вкладом в трудовую деятельность.

Принцип подкрепления. Суть этого принципа состоит в том, что поведение работника, обусловленной той или иной ситуацией, имеет конкретные последствия. И если эти последствия расцениваются сотрудником как положительные, то в последующем он будет придерживаться такой же тактики поведения [4]. Но если последствия будут отрицательными, то работник будет пытаться изменить свое поведение, чтобы в будущем избегать нежелательных последствий. Стоит отметить, что подкрепление бывают двух видов:

* позитивное подкрепление – это какие-либо стимулы, увеличивающие

возможность необходимого поведения. Данное подкрепление применяется для закрепления эффективного трудового поведения и улучшения работы. Но здесь важно учитывать, что подкрепление, ценное для одного сотрудника, может совершенно не заинтересовать другого. Например, для одного работника важнее уровень заработной платы, а для другого – отдаленность от дома или наличие социального пакета;

* негативное подкрепление – это те стимулы, которые либо тормозят

нежелательное поведения работника, либо побуждают его к успешной деятельности. И данное подкрепление можно прекратить или избежать, изменив поведение. И важно знать, что отличие негативного подкрепления от наказания состоит в том, что оно происходит во время самого поведения, а не после него.

Важно знать, что высокая отдача от персонала возможно тогда, когда сотрудники будут неравнодушны к финальному результату и будут увлечены и заинтересованы в работе [22]. И это возможно в том случае, когда трудовая деятельность и ее результаты способствуют удовлетворению потребностей работников организации. Иначе говоря, персонал является наиболее эффективным при условии, если у него высокий уровень мотивации и заинтересованности в рабочем процессе.

1.2 Основные теории мотивации трудовой деятельности

Процесс мотивации достаточно сложен и неоднозначен. И существует огромное количество различных теорий мотивации, дающих объяснение данному явлению [14]. Важно учитывать, что каждой теории свойственны противоположные и отличительные идеи, но все же между теориями можно отследить определенную связь.

Теории мотивации – система знаний о причинах, побуждающих сотрудника к трудовой деятельности [20]. И данные теории можно разделить на следующие группы: содержательные теории мотивации; b процессуальные теории мотивации.

Согласно содержательным теориям можно говорить о существовании внутренних побуждений, то есть потребностей, которые заставляют человека действовать [2]. Эти теории базируются на нахождении тех потребностей, которые заставляют человека действовать определенным образом. Наиболее известными теориями этой группы являются: теория потребностей Маслоу; теория приобретенных потребностей Макклелланда; двухфакторная теория Герцберга и теория потребностей Альдерфера. Далее рассмотрим содержание этих теорий в сокращенном варианте.

В соответствии с теорией иерархии потребностей А. Маслоу люди регулярно испытывают потребности, которые в свою очередь можно объединить в группы, расположенные в иерархическом отношении друг к другу. И в соответствии с этой классификацией все потребности людей можно подразделить на пять групп, расположив их в виде пирамиды [16]:

* физиологические потребности. К ним можно отнести потребности в

утолении голода и жажды, в воздухе, убежище, сексуальном удовлетворении и другие, то есть те потребности, которые нужно удовлетворить, чтобы выжить;

* потребность в безопасности. Данные потребности связаны с желанием

человека жить в стабильном и безопасном состоянии. Стоит учитывать, что безопасность бывает как психологическая (желание не подвергаться оскорблениям, чувствовать уверенность в своем будущем и прочее), так и физическая (желание иметь хорошее жилье, стремление уйти от риска для жизни и здоровья).

* социальные потребности. Также это потребность принадлежности к

социальной группе [22]. Это желание испытывать чувство духовной близости, стремление быть часть какой-либо группы, потребность в участии в совместных действиях, желание иметь дружеские и любовные связи, потребность участвовать в общественных мероприятиях и многие другие.

* потребности в признании и уважении. Они показывают стремление

людей быть сильными, уверенными в себе, компетентными, чтобы общество признавало их и уважало. Это также желание выделяться, достигать признаваемого всеми успеха, иметь высокий статус и другие.

* потребность в самовыражении. Когда человек хочет считать себя

саморазвивающимся и желает реализовывать свои цели, воплощать в жизнь амбиции и идеи. Это стремление человека рационально использовать свои знания, способности и умения.

Неудовлетворенные потребности побуждают людей к действиям, а удовлетворенные перестают воздействовать, и на их место встают другие неудовлетворенные. При этом стоит учитывать, что потребности, находящиеся в самом низу иерархии, требуют первоочередного удовлетворения, и, лишь после достижения удовлетворения на этом уровне, можно переходить к следующему [9]. Но важно знать, что не всегда потребности следуют друг за другом и что потребности проявляются по-разному в зависимости от ситуации.

Следующая теория – это теория приобретенных потребностей Макклелланда. Он связал между собой результативность труда персонала и их потребности. А также установил, что развитие и удовлетворение потребностей являются основополагающим элементом высокой продуктивности работников и развития организаций [20]. Д. Макклелланд выделил три вида потребностей, оказывающих заметное влияние на поведение человека: потребность достижения, соучастия и властвования.

Потребность достижения состоит в желании человека достигать целей, стоящих перед ним, с каждым разом эффективнее, в стремлении достичь успеха. При доминировании этой потребности человек стремится самостоятельно ставить перед собой цели, нести ответственность и достигать желаемого. Но для таких людей важно видеть перед собой четкую и достижимую цель, а также ясный и быстрый результат, несмотря на его качество. Также важно знать, что человек с такой потребностью предпочитает индивидуальный, нежели коллективный результат.

Потребность соучастия выражается в желании дружеских и позитивных взаимоотношений с окружающими людьми. Такая потребность подразумевает установление и поддержание хороших отношений, стремление достичь одобрение, похвалу, поддержку и опору от окружающих. Для людей с такой потребность является значимым то, чтобы они чувствовали себя нужными другими людям, что остальные к ним не безразличны. Таким людям важно принадлежать к привлекательной для них группе и популярным социальным слоям, а также разделять с другими идеи и ценности.

Потребность властвования заключается в стремлении получить возможность влиять на других, а также контролировать ресурсы и процессы, которые происходят в его окружении. Стоит отметить, что данная потребность является приобретенной и зависит от жизненного опыта и образования человека [28]. Поэтому людей с такой потребностью можно разделить на две группы. К первой группе относятся те, кто желает власти ради самого властвования. То есть им привлекательна сама возможность командовать другими, их статус и понимание своей силы, а не интересы и цели организации, в которой они работают. Ко второй группе причисляются такие люди, которые желают получить власти ради достижения успешных результатов и выполнения конкретных задач и целей, идущих на благо компании. Для таких людей власть является определением целей, постановкой задач перед подчиненными и участием в процессе достижения поставленных целей. Для них властвование – стремление к выполнению руководящей работы, означающей достижение конкретного результата, а не желание удовлетворить свое тщеславие, как для людей первой группы.

Стоит отметить, что рассматриваемые потребности не имеют какой-либо иерархии и могут иметь различный уровень проявления. Макклелланд подчеркивал, что для наибольшего успеха важно развивать потребность властвования второго типа.

Далее рассмотрим двухфакторную модель Герцберга, созданную в конце 1950-х годов. Согласно данной модели на поведение человека влияют две группы факторов: гигиенические и мотивирующие. Факторы гигиены отвечают за отсутствие неудовлетворенности. То есть при отсутствии данных факторов вызывается неудовлетворенность [11]. Но наличие этих факторов не способствует повышению мотивации, их воспринимают как должное. К гигиеническим факторам относят: уровень оплаты, условия труда, безопасность на рабочем месте, отсутствие стресса, благоприятный социально-психологический климат в коллективе и другие.

Мотивирующие факторы способствуют созданию удовлетворенности. Благодаря им люди работают лучше и могут достигать большего. К ним относятся: возможность профессионального развития и карьерного роста, ответственность и самостоятельность при выполнении работы, задачи, вызывающие интерес и способствующие развитию потенциала, признание заслуг, вознаграждения за достижения и другие.

Можно сделать вывод, что при отсутствии гигиенических факторов возникает неудовлетворенность сотрудников, что может привести к снижению работоспособности, производительности и текучести персонала. Но высокий уровень факторов гигиены способствует привыканию и не побуждает к успешной рабочей деятельности [19]. Также важно понимать, что при наличии мотивирующих факторов и отсутствии гигиенических удовлетворенность работой не будет выражаться в полной мере, потому что мотиваторы не могут компенсировать гигиенические условия. И эффективная трудовая деятельность возможна при использовании гигиенических и мотивирующих факторов.

Заключительной теорией, которую мы рассмотрим, является теория потребностей К. Альдерфера, также называемая ERG-теорией, разработанная в 1972 году. Согласно его теории, потребности человека можно объединить в три группы: потребности существования, связи и роста. Потребность существования включает в себя физиологические потребности и потребность в индивидуальной безопасности, что схоже с теорией Маслоу. Потребность связи выражается в желании человека быть членом общества, в потребности в признании и уважении, занимать определенное положение в окружающем мире, а также в групповой безопасности [3]. А потребность роста состоит в самовыражении, самоактуализации человека, в желании самосовершенствоваться и развиваться.

Но, в отличие от теории Маслоу, движение потребностей идет не только «снизу-вверх», но и в обратном направлении. То есть потребности различных уровней могут одновременно воздействовать на поведение человека и выражаться как по восходящей, так и по нисходящей. Это означает, что все эти потребности могут присутствовать одновременно. Также важно знать, что Альдерфер подчеркивал, что при отсутствии возможности удовлетворить более высокую потребность, человек переключается на нижний уровень, на котором доступно удовлетворении потребностей.

Процессуальные теории описывают процесс управления мотивацией, допуская больше вариантов индивидуальных различий. Они подразумевают, что поведение человека зависит от ситуации и ее восприятия [20]. Данные теории рассматривают то, как человек располагает имеющимися у него усилиями для достижения конкретной цели и как выбирает вид поведения. Наиболее популярными теориями можно назвать теорию ожиданий Виктора Врума, теорию справедливости Стейси Адамса и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума появилась в 1964 году. Автор полагал, что эффективная трудовая деятельность зависит от сочетания следующих факторов: ожидание того, что усилия приведут к необходимому результату; ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение и ожидание того, что вознаграждение будет обладать достаточной ценностью [17]. Чем больше человек верит, что его ожидания оправдаются, тем более выраженным будет его стимул к труду.

Теория справедливости С. Адамса гласит, что человек субъективно выявляет соотношение затраченных усилий и полученного вознаграждения. А также он сравнивает свои вознаграждения с другими людьми, выполняющих ту же самую работу. И если работник будет считать, что к нему отнеслись несправедливо, наградив других большим вознаграждением за аналогичные или более низкие результаты, то у него будет снижаться эффективность и продуктивность работы. Все это может происходить субъективности оценки труда руководителем или из-за непонимания сотрудниками принципов оплаты труда.

Л. Портер и Э. Лоулер создали теорию мотивации, объединяющую элементы предыдущих процессуальных теорий. Их модель состоит из следующих элементов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения [13]. Согласно данной модели полученные результаты определяются не только удовлетворенностью ожиданий и справедливостью вознаграждений, но и способностями и характером работника, в том числе и его осознанием своих трудовых функций и затраченных усилий [25]. Уровень этих усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в связь между затратами и вознаграждением. Достижение необходимой степени результативности может повлечь за собой внутренние вознаграждения, например, удовлетворенность от выполненной работы, уверенность в собственной компетентности и самоуважение, а также внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премия или продвижение [31]. И в этой модели важно знать, что результативная трудовая деятельность ведет к удовлетворению ожиданий работника.

В заключение, можно сказать, что на данный момент в современном обществе присутствует неверная трактовка понимания мотивации. И многие ее путают со стимулированием. И чтобы не возникало таких заблуждений, важно внедряться в изучение теории и анализировать информацию из различных источников. А также стоит отметить, что важно не забывать о существования мотивации персонала и понимать ее суть, причины и формы.

* 1. Сущность стимулирования трудовой деятельности

Понятие стимулирования чаще всего приравнивается к понятию мотивирования. Но, как мы уже выяснили, это не равнозначные понятия, но не стоит забывать, что они взаимосвязаны. Стимулирование труда полагает создание механизма, при котором труд станет вполне достаточным условием удовлетворения значимых потребностей работника и формирования у него мотивов труда [20]. Стимулирование можно рассматривать как воздействие на сотрудников с целью повышения их заинтересованности в результатах собственной трудовой деятельности. Кибанов А.Я. стимулирование трудовой деятельности определял желание организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [14].

Стимулирование персонала производится руководством организации и означает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая конкретные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально-обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов трудовой деятельности. Стимулирование труда базируется на комплексном использовании приемов, принципов и ценностей, способных удовлетворить потребности персонала. Стимулирование трудовой деятельности определяется процессом регулирующего воздействия на сотрудника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности для достижения целей организации.

Смысл стимулов к труду состоит в развитии потребностей человека, в раскрытии его способностей, повышении ответственности. И для того, чтобы стимулы работали в полной мере важно понимать, что человек не ограничивается потребностью в материальном благополучии, на него могут воздействовать также моральные и творческие стимулы. Стимулы имеют немалое значение в удовлетворении потребностей сотрудников [16]. Их можно определить как побуждение к действию или же причина поведения человека. Стимулы имеют следующие формы:

* принуждение: его можно понимать как насилие, то есть осознанное

применение силы или власти, несущее угрозу или ущерб. В качестве примера можно привести административные методы принуждения: замечания, штрафы, лишение премии, выговор, увольнение с работы и другие;

* материальное поощрение – меры, которые направлены на создание

материальной заинтересованности персонала в достижении каких-либо результатов труда. К таким мерам можно отнести, в первую очередь, заработную плату и премии, а также путевки, кредиты на покупку, ссуды на строительство и прочее;

* моральное поощрение – это те стимулы, которые ориентированы на

удовлетворение нравственных потребностей человека. Такими стимулами могут быть благодарности, почетные грамоты, дипломы, доски почета, публикации в СМИ и многое другое;

* самоутверждение – это уже движущие силы человека, побуждающие

его изнутри достигать заданных целей, то есть без какого-либо внешнего поощрения. Примером может служить написание диссертации, съемка фильма, публикация книги, получение второго образования и прочее. Этот стимул можно назвать самым сильным, но проявляется он у немногих, так как для этого необходимо быть развитой личностью.

Стимулирование труда означает использование всех форм и методов трудового поведения. И систему стимулирования можно разделить на две основные части: материальную и нематериальную [10]. Каждая из этих систем предполагает комплекс мер, направленных на улучшение эффективности труда. Также важно учитывать, что работник обязан знать, какие требования к нему предъявляются и какое вознаграждение он получит за их соблюдение или какие санкции его ожидают при нарушении.

Материальное стимулирование может реализоваться следующими способами: система оплаты труда, система учета видов и результативности труда, система реализации полученных денежных средств за труд [12]. Также к материальным стимулам можно отнести оплату за счет организации транспортных расходов, льготы на питание, помощь в оплате расходов на образование, платное медицинское обслуживание, туристическое поездки, страхование от несчастных случаев и прочее. К широко распространенным материальным вознаграждениям причисляют премии, подарочные сертификаты, дополнительное обучение за счет организации для получения высокооплачиваемой должности.

Нематериальное стимулирование базируется на нравственных ценностях человека, осознании работником важности своего труда перед обществом, понимании полезности своей деятельности. К нематериальным мотивам можно отнести творческую насыщенность труда, благоприятные условия труда, положительный социально-психологический климат в коллективе, возможность карьерного роста, самосовершенствования и развития [23]. К широко распространенным нематериальным вознаграждениям относят устную благодарность, звание «лучший работник месяца», гибкий график рабочего времени, табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей, предоставление специального места на парковке автомобилей, канцелярия высокого качества, специальная публикация о работнике и его достижениях, дополнительное время отдыха и другие.

Стимулирование приводит к 6необходимым результатам, когда используемый способ стимулирования опирается на актуальные потребности работника. И стимул становится побудительной силой лишь тогда, когда воздействует на важный мотив сотрудника. Иначе он не приведет к желаемой реакции со стороны сотрудника [26]. И важно знать, что практически нельзя найти стимулы, которые будут одинаково эффективно влиять на всех работников организации. Так как к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход и учет всех его потребностей и мотивов. Не зная мотивов работника, невозможно подобрать правильную систему стимулирования.

И, разобрав основные аспекты мотивации и стимулирования труда работников, необходимо перейти к рассмотрению характеристики детского досугового центра и имеющейся системы стимулирования в данной организации.

2 Особенности мотивации и системы стимулирования персонала в детском досуговом центре

2.1 Характеристика организации

Детский досуговый центр N – учреждение дополнительного воспитания детей дошкольного и школьного возраста, в котором происходит физическое, умственное и эстетическое воспитание и развитие детей. Данная организация предоставляет такие платные услуги, как:

* наблюдение за детьми специалистами;
* организация игровой деятельности;
* организация праздников;
* проведение мероприятий, помогающих развитию коммуникативных навыков у детей;
* организация занятий по изучению иностранных языков;
* проведение занятий дошкольного образования;
* организация занятий по актерскому мастерству для детей;
* организация занятий танцами.

В настоящий момент численность персонала составляет 45 человек. В их состав входят следующие группы: управленческий аппарат, анимационная служба, педагогическая служба, служба приема и сервиса. В управленческий аппарат входят: 1 генеральный директор, 1 коммерческий директор, 1 менеджер по персоналу, 1 маркетолог. В анимационную службу входят: 2 ведущих, 6 актеров-аниматоров и 2 звукооператора. В педагогическую службу входят 1 преподаватель английского языка, 1 преподаватель немецкого языка, 1 преподаватель французского языка, 3 педагога, специализирующихся на проведении дошкольных занятий, 2 педагога, занимающихся организацией мероприятий по актерскому мастерству, 2 педагога, проводящих занятия танцами, 5 воспитателей и 4 администратора этажа. В службу приема входят 4 кассира и 2 администратора. В службу сервиса входят 6 уборщиц.

Детский досуговый центр N был зарегистрирован в 2015 году. С самого начала своего существования организация ставила перед собой задачу предоставления качественных услуг детям дошкольного и школьного возраста по приемлемым ценам [30]. У данной организации один офис, находящийся в Краснодаре. В течение трех лет данная организация поставила себя на рынке предоставления развлекательных и образовательных услуг для детей, на данный момент центр пользуется спросом среди людей и имеет хороший имидж и репутацию. Организация планирует поддерживать данный имидж и стремится к развитию в новых направлениях деятельности.

Организация ставит перед собой следующие задачи: качественно подготовить детей, воспитать в детях творческие и гуманные ценности, предоставить каждому ребенку защиту его достоинства, защиту от всех форм насилия, обучать детей, используя форму игры, развитие познавательных способностей детей, сообразительности, логического мышления, пространственного воображения, математических и речевых способностей.

Детский досуговый центр N своими стратегическими целями определяет необходимость стать лидером на рынке оказания развлекательных и образовательных услуг для детей, расширение направлений деятельности, увеличение доходов предприятия, путем оказания услуг, увеличение мотивации работников, улучшить систему планирования затрат и финансовых результатов, а также привлечь внешнее финансирование.

К тактическим целям данная организация относит создание хореографического клуба, практикующего основные техники современного танца, а также создание спортивной секции по таким видам спорта, как карате, бокс и волейбол. Еще организация к тактическим целям относит упорядочение оборота документов и совершенствование системы стимулирования персонала.

В детском досуговом центре N применяются современные формы проведения обучения, организуются занятия по подгруппам и индивидуально, проводятся занятия с организацией кружковой и секционной работы с учетом индивидуальных особенностей, интересов и склонностей детей.

Своими приоритетными направлениями данная организация считает обеспечение благоприятных условий для полноценного нахождения детей в центре; желание сделать нравственную часть жизни ребенка полноценной через игру, сказки, сценки, музыку, фантазию, творчество; ориентацию каждого педагога и воспитателя на постоянный творческий поиск форм и методов воспитания, на основе современных достижений науки и практики [30].

В общем, можно сказать, что детский досуговый центр N не большая, но перспективная организация, которая стремится к развитию и находит всевозможные ресурсы для выполнения своих целей. Руководство осознает стоящие перед организацией проблемы и желает справляться с ними с высокой эффективностью.

2.2 Характеристика существующей мотивации персонала и системы его стимулирования в организации

В целом, персонал организации молодой, сотрудники быстро реагируют на изменения в организации, обладают необходимой квалификацией, креативностью, амбициозностью и хорошей работоспособностью. Также важно отметить, что состав работников стабильный, основная часть персонала работает в организации с момента ее создания.

Руководство проводит различные тренинги, необходимые для эффективной трудовой деятельности в данной области. Также руководство направляет персонал на курсы по повышению квалификации за счет организации. Формами оплаты труда в организации является повременная заработная плата, а также премии и надбавки.

Основными методами управления в организации являются: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством должностных инструкций; применение властного стимулирования, включающего издание приказов и отдачу распоряжений и указаний; использование материального стимулирования работника, включающего премии и оплату туристических поездок [27]; развитие у работников чувства принадлежности к организации путем использования логотипов центра и фирменной рабочей одежды; стимулирование труда сотрудников через социальные льготы и возможность бесплатной организации праздников для детей сотрудников, а также скидочная система на оказание услуг для детей работников.

Стоит отметить, что основное внимание уделяется материальному стимулированию труда персонала. Детский досуговый центр N материальное поощрение считает наиболее эффективным способом повышения мотивации у сотрудников. Премиальные заработки персонала определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда и результативностью деятельности. Премирование сотрудников происходит ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Одним из главных условий начисления премий персоналу считается идеальное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных правилами внутреннего распорядка и должностными инструкциями. То есть можно отметить, что размер премии сотрудников зависит от результатов их труда. А оплачиваемую туристическую поездку могут получить только те работники, чьи результаты были выдающимися на протяжении нескольких месяцев.

Среди методов нематериального стимулирования организация выделяет оптимизацию рабочего места, наличие комнат отдыха, организация корпоративных вечеров и коллективные выезды на природу. На корпоративных вечеринках происходит вручение подарков, денежных призов и предоставление определенных привилегий [20]. Также важно знать, что результаты деятельности сотрудников освещаются на сайте детского досугового центра N и на доске почета.

Но, несмотря на данную систему стимулирования труда, мотивация персонала находится на невысоком уровне. Все это обусловлено тем, что основное внимание руководство уделяет материальному поощрению, нежели нематериальным методам. А нематериальное стимулирование – основополагающая часть стимулирования трудовой деятельности персонала, без которой работники могут быть лишены удовлетворения социальных потребностей, а также возможности самовыражения и саморазвития.

Чтобы в полном объеме охарактеризовать мотивацию персонала в организации, было проведено тестирование на основе известной методики оценки мотивации «MoType» Владимира Герчикова [29]. С помощью данного теста можно определить тип мотивации персонала и методы ее стимулирования в соответствии с типом.

Выборка состояла из 35 человек, которых можно разделить на следующие группы:

* анимационная служба: 10 человек;
* педагогическая служба: 19 человек;
* служба приема: 6 человек.

Протестировав анимационную службу, было выявлено следующее: два звукооператора имеют инструментальный тип мотивации, два ведущих имеют профессиональный тип мотивации, четыре актера-аниматора имеют патриотический тип мотивации, а два актера-аниматора имеют люмпенизированный тип мотивации [29]. И можно сделать вывод, что преобладающим типом мотивации является патриотический, но не стоит забывать, что другие обладают совершенно иным типом и к каждому необходим свой подход.

Проведя тестирование педагогической службы, получились такие результаты: у двух педагогов, занимающихся организацией мероприятий по актерскому мастерству, и двух педагогов, проводящих занятия танцами, хозяйский тип мотивации, у пяти воспитателей патриотический тип мотивации, у одного педагога, специализирующегося на проведении дошкольных занятий, люмпенизированный тип, а у двух других – профессиональный, у трех администраторов этажа инструментальный, а у одного хозяйский тип, а у трех преподавателей иностранных языков патриотический тип. Можно сделать вывод, что преобладающим типом мотивации является патриотический.

Протестировав службу приему, были выявлены такие результаты: у трех кассиров патриотический тип мотивации, а у одного – профессиональный, у двух администраторов хозяйский тип мотивации. Можно сделать вывод, что преобладающим является патриотический тип мотивации, но внимание остальным также важно уделять.

Протестировав все три группы можно прийти к выводу, что в организации преобладающим типом мотивации является патриотический, с таким типом всего 15 работником. Следующим после него идет хозяйский тип мотивации, который у 7 работников. Дальше важно знать, что у 5 работников – профессиональный тип мотивации, а у других 5 сотрудников – инструментальный. И последний тип мотивации, люмпенизированный, у 3 работников из выборки.

Чтобы лучше разобраться, необходимо пояснить, что означает каждый тип мотивации. Начнем с преобладающего в коллективе – патриотический тип мотивации. Работники с такой мотивацией ожидают от руководства признания собственных заслуг, но профессиональный рост для них не имеет особого значения. Таким людям более важно увидеть результативность, чем деньги и престижность работы. Работники с таким типом мотивации хотят быть нужными своей организации.

А работники с хозяйским типом мотивации отлично организованы, целеустремлены, усердны и ориентированы на конкретный результат. Такие люди предпочитают брать на себя ответственность и проявлять инициативность. Но для таких сотрудников необходима свобода действий, также они не любят критику и контроль со стороны. Еще стоит учитывать, что такие люди могут быть категоричны и способны отстаивать свою точку зрения до конца [29]. Оплата труда и его содержание для них не так интересны, как признание их авторитета руководством. Потому что для них важно быть на равных с руководителями [20].

Для работников с профессиональным типом мотивации характерно то, что для них приоритетнее сама работа, нежели оплата труда. Такие сотрудники любят сложную, но интересную работу, легко справляясь с ней. В работе такие люди видят возможность самовыразиться и доказать их исключительность тем, что они способны выполнить такую работу, которая другим не под силы. Из-за того, что работа у них имеет высокое значение, они проявляют инициативность и креативность. Но они стараются избегать рутины и делают то, что им нравится, именно поэтому над такими работниками необходим контроль.

Инструментальный тип мотивации предполагает, что для работника более важным является денежный заработок. И именно поэтому они готовы выкладываться на полную только при хорошей оплате труда [23]. И сама работа, ее содержание для него не имеют значения, к управлению он не испытывают тяги, а карьерный рост рассматривает лишь способом получения более высокой заработной платы. Такой сотрудник не привязывается к организации, и может уйти в другое место, если ему предложат более высокую заработную плату.

И наконец, люмпенизированный тип мотивации характеризуется нежеланием работника проявлять активность, ответственность и инициативность. Такие люди равнодушны к профессиональному росту, потому что они в целом не желают работать. Таких людей необходимо постоянно контролировать, а мотивации как таковой у них попросту нет. И если контроль ослабевает, то их производительность сразу же падает. И стоит учитывать, что стимулирование деньгами также бессмысленно, ибо деньги для такого работники не первостепенны. И для него также не особо важны признание и карьера.

Проанализировав мотивацию персонала детского досугового центра N можно прийти к выводу, что большинство работников любят свою организацию и желают видеть, что они важны и имеют большое значение в компании [27]. Такие сотрудники способствуют развитию организации и укреплению социально-психологического климата. Но также в организации есть сотрудники с другими типами мотивации, и им тоже необходимо уделять должное внимание при создании системы стимулирования.

2.3 Рекомендации

На основе полученных результатов после тестирования можно отметить, что в организации присутствуют все пять типов мотивации. И к человеку с каждым типом необходим индивидуальный подход.

Выявив, что патриотический тип мотивации является преобладающим, можно порекомендовать руководству к некоторым работникам применять следующую систему стимулирования. Руководители должны знать, что с такими работниками в первую очередь лучше использовать моральную форму стимулирования [29]. К ней можно отнести вручение грамот и наград, публикация результатов успешной деятельности сотрудника на сайте организации и доске почета, групповые вознаграждения, табличка с гравировкой имени работника, кружка или эмблема со специальной пометкой, например, «лучший работник», благодарственные письма. Но не стоит забывать, что к таким работникам применима и негативная форма стимулирования, то есть высказывание недовольств начальством, различные штрафы и лишение премий, высказывание конструктивной критики. И важно понимать, что в негативном стимулировании нужно знать границы и уметь объективно и справедливо применять его, не давая работнику чувствовать себя ущемленным или оскорбленным. Необходимо дать сотруднику понять, что он может исправить свои ошибки и недостатки, что негативные санкции – часть трудовой деятельности любого сотрудника [18]. Также к таким работникам применимы формы натурального стимулирования, то есть покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля, телефона, предоставление специального места для парковки или туристической путевки. Также руководству необходимо проявлять заботу о сотрудниках путем обеспечения дополнительного социального или медицинского страхования, создания условий для отдыха, выделения времени и места для отдыха, предоставления канцелярской принадлежности высокого качества [20]. Но это касается только основной части коллектива.

Чтобы организация добилась большей эффективности, важно уделить внимание и работникам с хозяйским типом мотивации. Потому что сотрудничество с ними приносит хорошие плоды, но только при условии предоставления достаточной свободы и возможности действовать самостоятельно. К таким сотрудникам лучше стараться не применять негативную форму стимулирования, так как не будет эффективной и может привести только к ухудшению уровня мотивации сотрудника. Для таких работников желательно предоставлять возможность участия в управлении, давая им участвовать в разработке и принятии коллективных договоров, обсуждать с руководством вопросы о работе организации, вносить предложения по ее совершенствованию, обсуждать планы развития организации [23]. Также для таких работников применима денежная форма стимулирования, но она не так важна, как предыдущая. К денежной форме относятся заработная плата, премии, надбавки и любые денежные вознаграждения.

Одинаковое количество в выборке составили работники с профессиональным и инструментальным типом мотивации. Но к каждому типу необходим различный подход. К сотрудникам с профессиональном типом лучше применять организационную форму стимулирования, то есть создание хороших условий работы, донесение до персонала содержания работы, правильная организация труда. К ним также применима денежная и моральная форма стимулирования, но не так эффективно, если руководство советуется с работником, признавая его экспертом, отмечая профессионализм и вклад в работу [24]. А к работникам с инструментальным типом мотивации лучше всего применять денежную форму стимулирования, сочетая ее с натуральным стимулированием. С таким работником лучше выстраивать сугубо деловые отношения на бартерной основе.

Реже всего встречающийся тип в данной организации, люмпенизированный тип мотивации, сложнее всего как-либо простимулировать, но даже к нему можно найти подход. В первую очередь, важно применять негативные санкции, постоянно контролировать работника. А во вторую очередь, необходимо проявлять заботу о сотруднике, предоставляя ему социальное и медицинское страхование, создавая хорошие условия отдыха.

В общем, важно понимать, что наиболее эффективно использовать комплексную систему стимулирования, при которой будет индивидуальный учет мотивации сотрудников. Если применять систему стимулирования под тип мотивации, преобладающей в коллективе, то другие работники не будут заинтересованы в трудовой деятельности и результаты их работы заметно ухудшатся [6]. А если вообще не учитывать тип мотивации сотрудников в организации, то невозможно правильно подобрать действенную систему стимулирования, которая будет улучшать мотивацию персонала. Поэтому стоит уделять внимание каждому сотруднику, знать его особенности и подход к нему. И только тогда во всем коллективе у всех людей будет высокая мотивация и желание работать лучше и результативнее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических основ мотивации и стимулирования трудовой деятельности, определивший суть мотивации, раскрывший ее базовые аспекты, основные теории мотивации, которые делятся на содержательные и ситуационные, и отобразивший содержание стимулирования, а также практических основ, включающих в себя определение мотивации персонала в организации, изучение существующей системы стимулирования трудовой деятельности и разработку рекомендаций по ее усовершенствованию, позволяет сделать следующие выводы.

Мотивация персонала является основополагающей часть успешного функционирования организации, и ее нужно поддерживать на высоком уровне, чтобы деятельность работников была результативной и продуктивной. Мотивация должна занимать первое место во внимании руководителей, так как сложно правильно изучить ее без использования различных методик и создать эффективную систему стимулирования [7]. И чтобы создать правильную систему стимулирования руководство, в первую очередь, должно само понимать сущность мотивации и стимулирования, знать различия между этими терминами, а также изучать различные теории мотивации, чтобы лучше понимать сотрудников, их мотивы и какие стимулы необходимо применять для большей эффективности.

В работе дана характеристика детского досугового центра N, а также существующая в нем система стимулирования. Еще была определены мотивация работников и разработаны рекомендации по улучшению системы стимулирования на основе выявленных типов мотивации.

На анализируемой организации приоритет отдается материальному стимулированию сотрудников, и хоть в организации есть формы нематериального стимулирования, мотивация персонала в целом низкая. Все это обусловлено тем, что большинство работников детского досугового центра предпочитают моральное стимулирование, проявляющееся в выражении благодарностей, во вручении грамот и в звании «лучший работник месяц».

Руководители, не понимая этого, считали, что наиболее эффективный способ стимулирования – конечно же, денежные выплаты в различной форме. Но не стоит делать таких выводов, не зная особенностей работников, типа их мотивации, мотивов их трудовой деятельности.

И необходимо сделать важный вывод, что создавая систему стимулирования трудовой деятельности персонала, необходимо учитывать не только преобладающий тип мотивации у сотрудников в организации, а в целом все особенности работников [20]. И на этой основе создать комплексную систему мотивации, учитывающую все особенности персонала. И также важно помнить, что эффективное стимулирование труда возможно лишь в том случае, когда руководство организации может добиваться и поддерживать необходимый уровень труда. Необходимо знать, что цель стимулирования не вообще побудить сотрудников работать, а побудить их совершать трудовую деятельность лучше и эффективнее.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук, В.В., Ромашов, О.В., Сорокина, М.Е. Экономика и социология труда : Учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2016. – 407 с.
2. Алавердов, А. Р., Куроедова, Е.О., Нестеров, О.В. Управление персоналом : учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О. В. Нестерова – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Московский финансово-промышленный университет Синергия, 2013. – 303 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 825 с.
4. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 381 с.
5. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – М. : Издательство Современная школа, 2013. – 448 с.
6. Быкова, Н.В. Мотивация персонала: ошибки в подходе / Н.В. Быкова // – 2016. – С. 1-4. – Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: http://studydoc.ru/doc/2440630/razvitie-personala--ponyatie-i-instrumenty. – Загл. с экрана.
7. Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учебное пособие / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 176с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
9. Гасанова, А.Д. Мотивация как система не стоит на месте и ее надо настраивать постоянно / А.Д. Гасанова // Управление персоналом. – 2017 – №22 – с. 31-37
10. Гамс, Э.Д. Мотивацию пытаются подменить стимулированием / Э.Д. Гамс // Управление персоналом. – 2016. – №1. – с. 15-23
11. Егоршин, А.П. Управление персоналом : Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 1100 с.
12. Еналиева, Н.Г., Коробкина, М.А. Управление мотивацией персонала // Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии: материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / отв. ред. Н.Г. Еналиева, М.А. Коробкина. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2012.
13. Зайцева, O.A., Радугин, A.A., Рогачева, Н.И. Основы менеджмента : Учебное пособие для вузов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – Науч. Редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 2016. – 432 с.
14. Кибанов, А.Я Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 638 с.
15. Коротков, Э.М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 640 с.
16. Коноваленко, В. А., Коноваленко, М.Ю., Соломатин А.А. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 477 с.
17. Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 498 с.
18. Лузаков, А.А. Построение мотивационных профилей как условие эффективного управления мотивацией персонала // Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. / отв. ред. А.А. Лузаков. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010.
19. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом : учебное пособие / В.В. Лукашевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2013. – 272 с.
20. Маслова, В.М. Управление персоналом : учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 488 с.
21. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. Л.И. Евенко – М. : Дело, 2014. – 689 с.
22. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 561 с.
23. Мюганен, Н.В. Задачи-вызовы мотивируют больше всего / Н.В. Мюганен // Управление персоналом. – 2016. – №17. – с. 17-25
24. Озерова, Е.Н. Не заигрывайтесь с мотивацией / Е.Н. Озерова // Управление персоналом. – 2017. – №7. – с. 16-24
25. Павлова, И. О. Управление персоналом : Учебное пособие / И. О. Павлова. – Самарский гос. аэрокосм ун-т, 2013. – 138 с.
26. Соколова, А.А. Уровень мотивации сотрудников напрямую отражается на всех ключевых показателях бизнеса / А.А. Соколова // Управление персоналом. – 2017. – №21. – с. 28-33
27. Сорокина, Е.М. Внутренняя мотивация – это, как начинка и корпус подводной лодки / Е.М. Сорокина // Управление персоналом. – 2017 – №19 – с. 16-24
28. Сперанский, В. И. Кадровый менеджмент: социально-психологические аспекты управления персоналом: учебное пособие / В. И. Сперанский, С. И. Кубицкий, Л. А. Минаева. – М. : АТиСО, 2014. – 152с.
29. Типы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mindspace.ru/266-motivatsiya\_po\_potrebnostyam\_vybiraem\_ sistemu\_motivatsii\_personala (дата обращения 16.03.2018).
30. Устав детского досугового центра N : утв. решением единственного учредителя ПАО N от 31 мая 2016 года № 1 // ПАО N. – 2016.
31. Чинарева, Ю.Ф. Актуальные вопросы мотивации персонала в сфере сервиса / Ю.Ф. Чинарева // Кадровик. – 2017. – №4. – с. 57-65