



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Разработка и внедрение корпоративной системы мотивации

Исполнитель Репалова Елизавета Андреевна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Островская Елена Николаевна

«К защите допускаю»

Н. о. заведующего кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

15 » июня 2024г.

Санкт-Петербург
2024

Введение	Error! Bookmark not defined.
1 Теоретические основы корпоративной мотивации	Error! Bookmark not defined.
1.1 Анализ эволюции подходов к мотивации персонала в контексте изменения бизнес-среды.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Современные подходы к построению корпоративной системы мотивации	Error! Bookmark not defined.
2 Анализ корпоративной системы мотивации в организации ООО «Горбилет».....	Error! Bookmark not defined.
2.1 Анализ деятельности организации ООО «Горбилет»	Error! Bookmark not defined.
2.2 Анализ системы мотивации в организации ООО «Горбилет»	37
3 Разработка концепции системы корпоративной мотивации в ООО «Горбилет»	44
3.1 Планирование процесса внедрения системы корпоративной мотивации в ООО «Горбилет»	44
3.2 Оценка ожидаемой эффективности мероприятий по совершенствованию системы корпоративной мотивации.....	51
Заключение	64
Список использованной литературы	67
Приложение 1 Анкета для опроса сотрудников ООО «Горбилет».....	73

Введение

В современном бизнес–сообществе внимание к корпоративной системе мотивации становится одним из ключевых факторов успеха для организаций. Разработка и внедрение эффективной системы мотивации становятся неотъемлемыми составляющими стратегии управления персоналом.

Корпоративная система мотивации представляет собой комплекс мероприятий, направленных на стимулирование и поддержку эффективности и мотивации персонала в организации. В ее основе лежит понимание того, что мотивированный персонал более продуктивен, лоялен к компании и способен к достижению поставленных целей. Разработка и внедрение корпоративной системы мотивации требует комплексного подхода, учета специфики организации, а также установления соответствия между целями компании и потребностями ее сотрудников.

Актуальность изучения и разработки корпоративной системы мотивации обусловлена современными вызовами, стоящими перед организациями. В условиях усиленной конкуренции на рынке труда и быстро меняющихся экономических условий компании вынуждены искать способы удержания и мотивации квалифицированных специалистов. Эффективная система мотивации способствует улучшению производительности труда, снижению текучести кадров и созданию благоприятной корпоративной культуры.

Целью данной работы является разработка и внедрение корпоративной системы мотивации в организации с целью повышения эффективности работы персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить современные теории и практики корпоративной мотивации;
- Провести анализ потребностей и мотивационных факторов сотрудников организации;
- Разработать концепции корпоративной системы мотивации, учитывающей специфику компании и потребности персонала;
- Внедрить и адаптировать разработанную систему в организации;
- Провести оценку эффективности внедренной системы и провести корректировку стратегии при необходимости.

Объектом исследования являются ООО «Горбилет».

Предметом исследования является корпоративная система мотивации **В** ООО «Горбилет».

Таким образом, в рамках данной работы будет проведен анализ существующих подходов к мотивации персонала, разработана собственная система мотивации, дана оценка эффективности разработанной концепции корпоративной системы мотивации.

Разработка и внедрение корпоративной системы мотивации являются важным этапом в управлении персоналом организации. Эффективная система мотивации способствует улучшению производительности труда, укреплению корпоративной культуры и повышению уровня удовлетворенности сотрудников, что в конечном итоге приводит к достижению стратегических целей компании. В ходе данной работы будет разработана система с учетом специфики организации и современных тенденций в области управления персоналом.

1 Теоретические основы корпоративной мотивации

1.1 Анализ эволюции подходов к мотивации персонала в контексте изменения бизнес–среды

Компания как экономический институт развивается вместе с окружающей средой. Развитие производительных сил и появление новых технологий отражается на внутреннем развитии предприятия и предпринимательской деятельности. Это две неразрывные стороны единого организма – компании. Такой подход определяет специфику теории фирм XXI века. Поведенческая экономика вносит важный вклад в понимание природы современного бизнеса. Также такой подход использует ряд идей и открытий из этой относительно новой области экономических знаний.

Однако в России среди значительной части владельцев компаний широко распространено мнение о том, что работе с сотрудниками организации не уделяется должное внимание по сравнению с другими стратегическими и финансовыми вопросами, с которыми обычно сталкивается любая компания. Очень часто организации не уделяют должного внимания проблемам мотивации и стимулирования труда сотрудников, не создают благоприятный социально–психологический климат в коллективе. Все это влияет на эффективность и производительность труда, что, в свою очередь, приводит к ухудшению качества выпускаемой продукции и, как следствие, к снижению прибыли [17].

Можно определить, что понимается под мотивацией труда в современных условиях. Под мотивацией трудовой деятельности понимается стремление сотрудника удовлетворять свои потребности в определенных выгодах посредством работы, направленной на достижение целей организации. И мотивы труда являются частью мотивов, обусловленных наличием необходимого набора благ, отвечающих особым потребностям человека. Мотив труда – причина трудовой деятельности индивида,

обусловленная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно за счет получения жизненно важных благ с наименьшими моральными и материальными затратами.

В современном мире большое внимание уделяется нематериальным стимулам к работе. Нематериальный стимул – это концепция, которая объединяет в себе все, что действительно затрагивает интересы и потребности человека и находит отражение в его чувствах и мысленных образах. Нематериальные стимулы для персонала можно разделить на три части: моральные, организационные и рекреационные стимулы. При моральном стимулировании поведение сотрудника регулируется на основе общественного признания (награждение, уведомление о заслугах и достижениях и т.д.). Организационный – влияет на поведение сотрудника в связи с изменениями в его чувстве удовлетворенности работой организации (повышение творческих элементов работы, карьерный рост и т.д.). Регулирование поведения работника на основе его занятости также является одним из направлений нематериальных стимулов для сотрудников (выходные, дополнительные выходные, гибкий график работы).

В XXI веке сотрудники должны быть мотивированы не только на получение максимального материального вознаграждения за свой труд, но и на реализацию личных интересов. Признание личных интересов работника имеет первостепенное значение в настоящее время для осознания важности проблем мотивации и стимулирования сотрудников. Следовательно, создание эффективного механизма мотивации и стимулирования может синхронизировать цели организации с интересами сотрудников, гарантировать, что каждый член организации заинтересован в максимизации своего потенциала и, следовательно, в повышении конкурентоспособности компании.

Вопрос мотивации волновал экономистов и социологов во все времена. Более 2400 лет назад греческие философы отождествляли мотивацию с

гедонизмом. Это известное философское направление, основным принципом которого является стремление к удовольствиям и избегание страданий. Греческий философ Сократ (470–399 гг. до н.э.) был одним из первых ученых, поддерживавших идеи гедонизма. Аристотель (382–322 гг. до н.э.) выделил в своих трудах четыре типа причин, побуждающих к действию: мотивирующие, ведущие к достижению цели, формальные и материальные. Для него мотивация – это стимул действовать или вносить изменения в поведение.

Хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны ученым с древних времен, теория мотивации человека начала активно развиваться только в XX веке. Существующие в настоящее время теории мотивации можно разделить на три группы: исходные, содержательные и процессуальные. Суть оригинальных теорий заключается в анализе исторического опыта человеческого поведения и использовании простых стимулов материального и морального принуждения, таких как метод «кнута и пряника» (Тейлор, Макгрегор, Оучи). Содержательные теории основаны на иерархии человеческих потребностей, которые являются движущей силой трудовой деятельности в процессе общественного производства (Маслоу, Макклелланд, Герцберг). Теории процессов имеют другой взгляд на мотивацию. Они анализируют, как человек распределяет свои усилия для достижения своих целей и как он выбирает тот или иной тип поведения (Врум, Адамс) [4].

Один из основоположников теории менеджмента Ф. Тейлор (1911) признавал, что лучший вид управления – это «инициатива и поощрение». Чтобы работники проявляли максимальную инициативу, руководство должно предлагать особую поддержку в дополнение к существующей заработной плате, поскольку естественный инстинкт «безделья» заставляет работников уклоняться от выполнения своих обязанностей или работать не с максимальной эффективностью [22].

Д.Макгрегор (1960) проводил различие между «теорией X» и «теорией Y». Первый – это традиционный подход к управлению, а второй был

разработан им самим. «Теория Х» основана на системе «научного менеджмента» Тейлора, в которой, как упоминалось выше, человек описывается как ленивый и избегающий ответственности. Следовательно, мотивация основана на принуждении и угрозе наказания. Эти процессы отражены в теории Шапира–Стиглица, которая связывала состояние рынка труда (уровень безработицы) и отношение работников к труду.

«Теория Y», в отличие от «Теории Х», утверждает, что работа сама по себе является источником удовлетворения и не требует действий внешних мотиваторов. Макгрегор объясняет эту теорию тем, что умственная и физическая работа, подобная игре и отдыху, совершенно естественна для каждого человека. «Теория Y» отражает изменения в характере работы в ходе технологических революций. Новые технологии снижают физическую нагрузку и увеличивают долю умственного труда. В результате характер трудовых усилий меняется.

Объединив «теорию Х» и «теорию Y», Гретцберг (1959) классифицировал факторы, влияющие на удовлетворенность человека своей работой, и разделил их на две группы: гигиеническую и мотивационную. Среди первых он выделил заработную плату, условия труда, корпоративную политику и отношения. Это внешние факторы, негативным характером которых сотрудник недоволен. Когда они благоприятны, состояние человека становится нейтральным. Согласно Герцбергу, мотивирующими факторами являются достижения в работе, признание со стороны других и, следовательно, интерес к самой работе, ответственность и продвижение по службе. Именно при наличии этих компонентов мотивируется повышение активности человека.

Теория удовлетворения потребностей Маслоу (1954) говорит нам о том, что мотивация человека определяется потребностями. Прежде всего, они базовые, и когда вы удовлетворены, они становятся выше. Как и животное, человек постоянно испытывает нужду и редко достигает состояния полного

удовлетворения, поскольку его поведение мотивировано рядом меняющихся желаний.

Теория мотивации Макклелланда (1973) объединяет знания о трех основных системах мотивации, управляющих поведением человека. Мотив достижения отражает желание человека каждый раз делать что-то лучше. Потребность во власти – это желание влиять на вещи и людей. Потребность в любви или желание быть рядом с другими в какой-то степени связаны со страхом быть отвергнутым. Макленд пришел к выводу, что люди, которых достаточно высоко ценят в контексте мотивации достижения, обладают качествами успешных предпринимателей, и малые предприятия, которыми управляют такие люди, растут быстрее.

Теория ожидания была первоначально отражена в теории Врума (1964): «Валентность – это ожидание». Валентность – это эквивалент ценности, инструментальность – это вера в то, что если вы что-то сделаете, вы получите другое, а ожидание – это вероятность того, что действие приведет к запланированному результату. Мотивация возникает, когда существует четко определенная взаимосвязь между эффективностью и последствиями. Эти последствия служат средством удовлетворения потребностей.

То, как люди воспринимают то, как к ним относятся по сравнению с другими, лежит в основе теории справедливости Адама (1965). Он предположил, что оценка сотрудниками справедливости/несправедливости их вознаграждения основана на сравнении усилий, квалификации и соотношения инвестиций и прибыли с тем, что есть у других.

Американский экономист Харви Лейбенштейн в своей книге «Концепция Х-эффективности» (1978) отметил, что изменение системы стимулирования сотрудников приведет к изменению производительности труда на одного человека. Большой интерес руководства к определенной группе сотрудников, независимо от того, улучшились или ухудшились их условия труда, экспериментально продемонстрировал положительную

мотивацию сотрудников. Небольшие производственные единицы более производительны, чем крупные. Кроме того, группы, которым предоставляется больше информации о важности их работы, работают более продуктивно. Те подразделения, которые находятся под общим контролем, более эффективны, чем те, которые находятся под жестким контролем. Остальное иллюстрирует процесс сокращения затрат в ответ на мотивацию, создаваемую конкурентным давлением. Доши и Макгрегор (2015) выделили прямые и косвенные мотивы для работы:

1. Мотив игры – это когда человек чувствует игру на работе;
2. Мотив цели, когда первостепенное значение придается результату деятельности, а не самой цели;
3. Реализация собственного потенциала, например, когда работа воспринимается как «хорошая ступенька для роста».

Долгосрочная и высокая эффективность деятельности компании обеспечивается прямыми мотивами.

Косвенные мотивы:

1. Психологическое напряжение – когда чувства, такие как разочарование или стыд, являются стимулом к действию [17];
2. Давление экономических факторов – когда сотрудник работает исключительно из соображений вознаграждения или избежания наказания (премии или увольнения);
3. Инерция – это повседневная работа как постоянно идущий процесс [5].

Подробное исследование японской системы найма было проведено Уильямом Оучи. В Японии ответственность за определенную сферу деятельности лежит на группе сотрудников, а не на отдельном человеке. Поэтому все ваши сотрудники принимают активное участие в управлении компанией. Еще одной особенностью японских компаний является традиция, согласно которой выпускники учебных заведений, которые устраиваются на

работу в компанию, часто меняют место работы только после выхода на пенсию. Как правило, сотрудники не могут быть уволены по какой-либо причине, за исключением лиц, совершивших уголовное преступление. Такая ситуация является мощным стимулом для сотрудников, потому что компания – их второй дом.

Чувство преданности организации также является стимулом для японцев, поскольку сотрудники в процессе своей работы являются членами многих рабочих групп, выполняющих свои обязанности. И на вас влияет не внешняя оценка или вознаграждение, а расширение личных отношений – кто-то, кому вы помогли сегодня, может стать вашим руководителем завтра. Никто извне не может занять руководящую должность, потому что для этого им нужно проработать в организации не менее десяти лет. Это обстоятельство можно интерпретировать двояко: с одной стороны, молодые и амбициозные сотрудники не удовлетворяют свое желание продвинуться по карьерной лестнице, но, с другой стороны, это мотивирует их работать в долгосрочной перспективе. Все эти особенности характеризуют компании типа «Z».

В качестве примера можно упомянуть о мнении Ли Якокки, который считал, что работа преданной команды является ключом к успеху, учитывая специфику его профессии, в автомобильном бизнесе. Ответственность и чувство принадлежности являются неотъемлемыми атрибутами эффективного продвижения по службе. Важно поощрять сотрудников активно высказывать идеи, которые способствуют развитию компании. Это дает им возможность чувствовать себя причастными к общему делу и налагает определенную ответственность, что также является стимулом к работе. Если конкретное предложение было отклонено, сотруднику необходимо дать понять, что инициатива высоко ценится и рассматривается. В противном случае сотрудник «никогда больше не обратится к вам с новым предложением». Будучи топ-менеджером Chrysler, Якокка снизил свою зарплату до 1 доллара в год. Компания переживала кризис, и этим поступком он показал

сотрудникам, что находится с ними в одной лодке и полностью разделяет не только преимущества, но и трудности. Расстояние между начальником и подчиненными не должно быть слишком большим.

Акио Морита (1986), соучредитель Sony, задает важный вопрос: «Кто может сказать нам, как мы можем построить конкретную работу?». и ответ довольно прост – это люди, которые выполняют эту работу. Этот метод получения оперативной информации на месте и последующий вклад в решение проблем в форме предложений для сотрудников отличали Sony от других японских компаний. Именно Морита помогла сотрудникам компании почувствовать себя семьей. Этому предшествовал ряд мероприятий, он поощрял менеджеров знакомиться с сотрудниками, посещал даже небольшие филиалы компании, организовывал мероприятия (пикники или ужины) для всех сотрудников.

Атмосферу самомотивации и самостимуляции создают японские рабочие, которые подолгу работают вместе. Молодые сотрудники компании также вносят важный вклад, поскольку они снимают с руководителей бремя повседневных задач и с энтузиазмом выполняют их сами. Отсюда следует важный вывод: не следует слишком четко определять функциональные обязанности каждого сотрудника, чтобы показать его готовность делать то, что будет необходимо.

Чтобы повысить эффективность каждого отдельного сотрудника и команды в целом, в компаниях разрабатывается множество методов и систем. Например, уникальная система TMS (Total Management System), разработанная корпорацией Toyota. Это буквально означает активацию сотрудника, что означает переход от административной системы управления к автономной, командную работу, ориентированную на результат, и динамичный рабочий процесс. Сотрудник действует как исследователь, так что работа становится полноценной и значимой, что также мотивирует сотрудника. Как и в случае с Якоккой, важным фактором повышения

эффективности сотрудников, как и в случае с Якоккой, является принцип коллективной работы. Другой принцип, называемый «кайдзен», включает в себя систему «5S» – это сортировка, систематизация, очистка, стандартизация и самодисциплина [1].

Его внедрение влечет за собой ответственное отношение сотрудников к рабочему месту, повышает мотивацию и желание выполнять свою работу. Существуют и другие методы активизации персонала, но все они преследуют единую цель – научить персонал мыслить самостоятельно, а не действовать по приказу начальства.

Исследования в области поведенческой экономики внесли значительный вклад в теорию мотивации. Таллер (2008) утверждает, что в большинстве случаев решение принимает организация или отдельный человек, и это влияет на поведение группы. Это приводит к «толчку» в любом направлении, и этот толчок, в свою очередь, повлияет на позицию отдельных лиц, поскольку выбор людей определяется вариантами, предоставляемыми архитектором выбора, но иногда эти толчки являются непреднамеренными или случайными. Например, если работодатель выплачивает зарплату каждые две недели, это побуждает сотрудников экономить больше, поскольку в году есть два месяца, и за каждый из них должны выплачиваться три платежа, чем если бы они платили зарплату ежемесячно. Таким образом, частные организации могут стремиться к нейтральному поведению, выбирая или случайным образом выясняя, чего хочет большинство.

Сапос использует оригинальные приемы, чтобы создать дружескую атмосферу в команде. Все сотрудники пользуются только центральным вестибюлем для входа и выхода из здания, хотя более удобные двери расположены ближе к парковке. Это решение было принято с учетом стратегии создания «более сплоченного сообщества», которое способствует более частому спонтанному общению между членами организации. Чтобы сотрудники хорошо знали своих коллег, помимо обычного входа в

автоматизированную систему, необходим второй уровень авторизации – распознавание случайно выбранного сотрудника на экране компьютера. Zappos также продвигает креативные и нестандартные решения, выпускает ежегодную публикацию о корпоративной культуре и даже допускает использование ненормативной лексики.

Что касается России, то здесь работники по-прежнему в большей степени мотивированы финансовыми стимулами. Так, исследование, проведенное Аналитическим центром НАФИ в июне 2018 года, показало, что финансовые стимулы наиболее привлекательны для работающих россиян. Используемые на рабочем месте методы мотивации сотрудников проявляются в виде премий и надбавок (39%), «тринадцатой зарплаты» (15%) и социального пакета (39%), а наиболее непопулярными являются сведения о достижениях отличных сотрудников (5%) и оборудованном рабочем месте (4%). Сотрудникам организаций в России необходимо понимать, что мотивация, основанная на денежном поощрении, является лишь составной частью гармоничной системы мотивации, и работодателям чаще приходится обращаться к нематериальным стимулам своей работы – похвале, дружеским отношениям в коллективе, комфортному рабочему месту и т.д.

На практике слово «деньги» ассоциируется с материальными мотиваторами. Конечно, если рассматривать деньги как неотъемлемую часть процесса товарообмена, обладающую определенной покупательной способностью, то заработная плата является материальным фактором. Но если человек имеет достаточный уровень дохода, который предлагает ему компания, и его снижение неприемлемо, то вознаграждение в этом случае выступает в качестве социального и профессионального статуса. Таким образом, работник рассматривает повышение заработной платы как признание своих заслуг и положительную оценку со стороны руководства компании.

Ошибочно полагать, что можно поставить знак равенства между заработной платой и результатами труда, но многие «недальновидные»

менеджеры все еще верят в этот миф. Эффект трещотки, возникающий при конкуренции между менеджерами, не гарантирует мотивации, которая приводит к принятию наилучших управленческих решений. Это означает, что чрезмерно высокая зарплата – это не мотивирующая мера, а способ удержать людей на работе.

В заключение, первым шагом к мотивации персонала является устранение всех демотивирующих факторов. Неадекватное поведение руководителя, который, как ни странно, больше заинтересован в мотивированных сотрудниках, является основной причиной их демотивации. К таким ошибкам относятся: несоответствие словам, нетерпимость к ошибкам подчиненных, волокита и неправильное распределение средств.

Нематериальные стимулы к работе, как упоминалось выше, обусловлены определенным отношением, укоренившимся в сознании каждого сотрудника компании. Они являются причинами формирования команды и благоприятной социальной среды в ней. Но, прежде всего, сама компания должна создать для этого все необходимые условия: провести ряд мероприятий по тимбилдингу, продвигать новые творческие идеи, делегировать часть полномочий сотрудникам [32].

Участие сотрудников в управлении компанией повышает мотивацию, помогает им лучше понять цели компании и найти пути их достижения. Когда сотрудники вовлекаются в процесс принятия решений и делегируются определенные полномочия, индивидуальные цели отождествляются с целями организации.

Фредерик Лалу в 2014 году в своей популярной работе «Открытие организаций будущего» придает определенный цвет каждому типу организаций, находящихся на более высокой стадии эволюции, и отражает специфические особенности. Итак, в XXI веке человечество живет в «бирюзовой» эволюционной парадигме. В частности, это означает, что при принятии решений теперь большее положение идет на внутренние стимулы,

чем на внешние. Люди озабочены служением миру, исполнением своего предназначения, справедливостью своих решений и т. Три наиболее важных открытия в области изучения «бирюзовых» организаций касаются вопросов самоуправления, целостности и эволюционного предназначения. Система, основанная на взаимодействии равноправных коллег, позволяет организациям такого типа эффективно решать задачи любой сложности. Принцип честности говорит нам, что эпоха сухого рационализма закончилась. Сейчас проявление чувств, характерных для человека, стало невысказанным требованием. Другими словами, на работе человек должен быть тем, кто он есть на самом деле [3].

Таким образом, разработка подходов к мотивации персонала в контексте меняющейся бизнес–среды демонстрирует переход от стандартных и универсальных методов к более гибким, индивидуализированным и технологически обоснованным решениям. Современным компаниям, стремящимся к устойчивому развитию и конкурентоспособности, необходимо активно адаптировать и совершенствовать свои стратегии мотивации с учетом новых реалий и потребностей сотрудников.

Современные инструменты мотивации сотрудников разнообразны и охватывают различные аспекты работы и личной жизни. Вот несколько ключевых инструментов и подходов.

Таблица 1.1 – Современные инструменты мотивации

Названии инструмента	Описание
Финансовые стимулы	- Бонусы и премии: Выплата дополнительных сумм за достижения, выполнение планов, реализацию проектов; - Акции и опцион программы: Возможность приобретения акций компании по льготной цене; - Повышение заработной платы: Регулярные пересмотры зарплаты в сторону увеличения; - Программы участия в прибыли: Выплаты, зависящие от прибыли компании;
Нефинансовые стимулы	- Признание и благодарность: Публичное признание заслуг сотрудников, благодарственные письма, грамоты;

	- Карьерный рост и развитие: Возможности для повышения квалификации, участие в тренингах и семинарах, программы наставничества; - Гибкий график работы: Возможность выбора рабочего времени, удаленная работа; - Обогащение работы: Расширение обязанностей, участие в интересных проектах; - Стажировки и ротации: Возможности для смены отдела или временной работы в другой стране.
Корпоративная культура и рабочая среда	- Создание позитивной рабочей среды: Уютные офисы, зоны отдыха, корпоративные мероприятия; - Тимбилдинг: Совместные мероприятия, направленные на улучшение взаимодействия в коллективе; - Поддержка инициатив: Приветствие и поддержка новых идей и предложений от сотрудников; - Обратная связь: Регулярные встречи и обсуждения, оценка работы сотрудников.
Бенефиты и дополнительные льготы	- Медицинское страхование: Расширенные программы страхования здоровья; - Финансовая помощь: Компенсация расходов на транспорт, питание, детские сады и школы; - Спортивные программы: Абонементы в фитнес-клубы, участие в спортивных мероприятиях; - Рабочие инструменты и технологии: Современные компьютеры, программы и другие рабочие инструменты.
Эмоциональная и социальная поддержка	- Поддержка баланса работа-жизнь: Программы по управлению стрессом, консультирование, помощь в решении личных проблем; - Культура инклюзии и разнообразия: Поддержка равных возможностей для всех сотрудников.
Технологические решения	- Платформы для признания и вознаграждения: Внутренние сети и приложения, где сотрудники могут благодарить и отмечать достижения коллег; - Геймификация: Использование игровых элементов для мотивации и вовлечения сотрудников в работу.

Эффективность использования этих инструментов зависит от конкретной компании, её культуры и индивидуальных предпочтений сотрудников. Современные компании стремятся к персонализированному подходу, учитывая уникальные потребности и мотивацию каждого работника.

Таким образом, корпоративная система мотивации — это комплекс мер и инструментов, разработанных и внедрённых организацией для

стимулирования сотрудников к достижению высоких результатов, повышения их удовлетворенности работой и укрепления приверженности компании. Эта система включает финансовые и нефинансовые стимулы, программы признания и развития, а также меры по улучшению рабочей среды и корпоративной культуры. Цель корпоративной системы мотивации — создать условия, при которых сотрудники чувствуют себя ценными и мотивированными, что способствует повышению их продуктивности и общей эффективности организации.

1.2 Современные подходы к построению корпоративной системы мотивации

Текущее кадров различными способами применения своих сильных сторон, быстрой смены проектов или квалификации можно предотвратить, только уделяя больше внимания оценке личных и деловых качеств сотрудника, поощряя его профессиональный рост в конкретной компании и отмечая каждый этап роста стимулами. Понимание своего постоянного продвижения по службе заставляет специалиста не только ценить свою работу, но и расти как можно быстрее, при этом рост связан с доходом и другими видами предпочтений, которые компания получает от своей деятельности. Некоторые крупные российские холдинги пытаются выстроить свою мотивационную политику на основе системы обоснованной оценки деловых качеств персонала.

Система мотивации, основанная на этом теоретическом принципе, также была разработана Эдвардом Хэем в США в 50-х годах и получила название «Метод профиля диаграммы сена». Подход основан на аристотелевской концепции стоимости рабочей силы, он включает оценку стоимости рабочей силы для каждой должности, предлагая определенную систему оценки или систему ранжирования.

Основываясь на этой теории, ценность должности оценивается по следующим критериям:

- Набор знаний и компетенций;
- Инициативность, способность решать нестандартные задачи;
- Уровень ответственности за свои действия и их последствия.

На практике система оценки в российских компаниях становится абсолютным аналогом российской тарифной сети, ценность должности или сотрудника не меняется от его действий, но нет способа мотивировать сотрудника на ее реальную эффективность. Система Нау обязательно должна сопровождаться сертификацией, которая практически никогда не проводится из-за сложности разработки критериев: не только объективных, но и таких, которые не вызывали бы у других сотрудников чувства несправедливости. Основываясь на этом принципе, система ключевых показателей эффективности, основанная на измеримых данных, оказывается более объективной.

Среди российских компаний система оценки внедрена в некоторых дочерних компаниях холдинга Русал (производство алюминия и некоторые другие активы). Поскольку в группе были компании, неоднородные по своему персоналу и корпоративной культуре, система оценок должна была помочь установить единые правила мотивации для всех компаний в группе. Были разработаны отдельные степени для рабочих и административных должностей, а также разработана отдельная система оценок для руководителей. Интересным решением было то, что профессиональные классы оценивались по следующим характеристикам:

- Профессиональные навыки, опыт и стаж работы;
- Независимость в выполнении своих функций, необходимость использования горизонтальных и вертикальных связей;
- Уровень интеллектуальной активности, в данном случае выражающийся в оценке квалификации;

- Уровень опасности условий труда на данной должности.

Несмотря на кажущуюся сложность критериев, система практически не отличалась от советских категорий, но ее внедрение помогло администрации снизить размер дополнительных выплат тем сотрудникам, которые выполняли работу ниже своей квалификации. Экспертам и менеджерам среднего звена повезло больше, при оценке их позиций уровень их инициативы и количество инновационных предложений заносились в базу данных. Для руководителей высшего звена главным критерием было качество управления [20].

Возможность корректировки вилки заработной платы на 20% для каждого класса дала этой системе относительный уровень производительности, создавая значительный фактор предвзятости и мотивации работника в зависимости от текущей ситуации, а не от его личного вклада.

Будучи не зависимой от существующего экономического положения организации, на мотивационную систему влияют требования предвидения значительного объема времени вперед и возможных изменений условий работы в любом из направлений. В связи с этим, фокусирование на будущее и разработка мотивационной системы на основе наличия текущих сотрудников, без прогнозов на их замену, становится критичным аспектом.

Разработка и структурирование современной мотивационной системы отмечены как первоначальный этап её внедрения. При этом, фундамент должен учитывать не только теоретические подходы, но и актуальное экономическое состояние компании, а также исходить из текущих возможностей и рисков для сотрудников. Обязателен процесс разработки системы во взаимодействии с трудовым коллективом и, при наличии, с представителями профсоюза. В результате, стратегия оплаты труда и стимулирования должна стать интегральной частью коллективного соглашения.

Следующим шагом является разработка и формирование бюджета. Каждая статья мотивационных выплат должна опираться на определённый бюджетный ресурс, обусловленный направлениями расходов в зависимости от географической принадлежности, структурного подразделения, сферы деятельности или предусматривать схему взаимного финансирования. При необходимости внесения изменений в бюджет, которые требуют одобрения совета директоров, нужно подготавливать соответствующее обоснование уже на этапе планирования. Все это следует совершать, учитывая, что структура мотивационных выплат должна быть адаптивной к рыночным условиям по трудоустройству, доступным в данном регионе.

Введение системы мотивации может осуществляться комплексно по всему предприятию или начинаться в специализированных экспериментальных отделах, где проверяются новшества мотивационных механизмов на эффективность. Суть внедрения мотивационной системы заключается в адаптации текущих методик и трудовых соглашений, а также в оповещении каждого из сотрудников о происходящих изменениях. Важно понимать, что мотивационная система требует регулярного обновления и адаптации к рыночным изменениям, обеспечиваемом гибкими правилами корректировки основных документов [8].

Производительность системы под контролем становится основополагающим элементом. Создаваемая система мотивации должна обязательно включать механизмы, оценивающие эффективность и реальное воздействие на изменение основных показателей эффективности организации.

Современные тенденции в области мотивации подразумевают постоянное наблюдение за актуальными тенденциями рынка труда и продвижение персонала на высшие ступени карьеры. Всякая единица в штате ценна для организации, так как способствует увеличению ее прибыльности, что делает организацию заинтересованной в каждом из своих работников. Путем внедрения критически важных метрик, систем оценки и делегирования

полномочий компания улучшает свой статус на рынке, становясь более конкурентоспособной.

Подчеркнем, что актуальные стратегии в области стимулирования персонала концентрируют усилия на понимании уникальных требований и предпочтений каждого сотрудника, а также на формировании такого рабочего AMBIENTA, которое способствует их профессиональному росту и развитию.

Современные методы мотивации сотрудников многообразны и адаптируются под индивидуальные потребности, включая корпоративные системы мотивационных подходов, ориентированные на интересы каждого работника. Создание единой корпоративной культуры, основанной на общих ценностях и миссиях компании, вдыхает вдохновение в коллектив. Осуществление возможностей для профессионального и карьерного роста через различные программы обучения, наставничество и стажировки также играет важную роль. Важным аспектом является поддержание баланса между рабочей и личной жизнью сотрудников, обеспечение которого возможно через гибкие графики и удалённые форматы работ. Особая внимательность уделяется регулярному признанию труда через награды, поощрения и благодарности, что может проявляться в финансовых и нематериальных формах. Повышение вовлеченности персонала в управленческие процессы, иницирующее независимость в принятиях решений, содействует управленческой активности. Содействие культуре открытости и доступности к обратной связи создаёт комфортные условия для выражения собственных идей, а также подразумевает регулярные обсуждения касательно работы. Осознание и реализация социальной ответственности компаний направлено на исполнение обязанностей соблюдать нормы общественной морали и улучшать социальную среду.

Можно адаптировать и комбинировать методы в зависимости от культуры и структуры каждой конкретной организации. Анализ мотивационных подходов, их разработка и всестороннее изучение в контексте

бизнес-среды, подверженной изменениям, были подробно описаны в данной главе. В рамках проведенного исследования выявились ключевые тенденции, пути развития методов мотивации и необходимость их адаптации к текущим вызовам и условиям.

Проанализировав теории мотивации на историческом этапе, можно заметить первоначальную ориентацию на материальные виды стимулирования и на предложение удовлетворения основных надобностей работников. Основоположники теоретических подходов к мотивации — Маслоу, Херцберг и Макгрегор — создали фундамент для осознания комплексной природы мотивации, включающей как внешние, так и внутренние стимулы.

Эпоха индустриализации выделялась акцентом на доминирование контроля и приведение процессов труда к единому стандарту. В этот период экономические стимулы и ограничения были в центре подходов к управлению. С развитием технологий и усложнением структур бизнес-процессов становилось ясно, что прежние методы уже не способны обеспечить необходимую производительность и заинтересованность работников на должном уровне.

Осуществление перехода в информационный век, а также усиление процессов глобализации оказали влияние на изменение требований к корпоративной культуре и персоналу. Под воздействием интенсивной конкурентной борьбы и изменчивости рынка, нарастает внимание компаний к вопросам неосязаемой мотивации. Разработка индивидуальных и профессиональных умений служащих, налаживание благопожелательного рабочего окружения, признание заслуг - все это признается значимым. Современные практики к управлению мотивацией акцентируют внимание на адаптивности и личностной адаптивности методов. Предложения по геймификации, программы учебного направления, соблюдение равенства между работой и частной жизнью, возможности карьерного роста

способствуют увеличению приверженности и счастья работников. В свою очередь, это благотворно отражается на продуктивности рабочего коллектива.

Определённо, технологические инновации оказывают заметное воздействие на стимулирование работников. Благодаря расширению арсенала цифровых платформ и инструментария возникла возможность конструирования интерактивных, нацеленных на индивидуальные запросы и интересы, мотивационных программ. Интеграция таких технологий, как искусственный интеллект и аналитика данных, способствует повышению точности в оценке мотивационных устремлений и оперативной эффективности сотрудников.

Необходимо начать с поэтапного анализа текущей системы корпоративной мотивации сотрудников ООО «Горбилет». В частности, для более детального изучения данной системы и получения персонализированных выводов рекомендуется анализировать деятельность отдела по обслуживанию клиентов. Основываясь на имеющихся данных, можно утверждать, что проблема недостатка мотивации коснулась всех подразделений компании. Это подчеркивает необходимость разработки новой универсальной системы мотивации, применимой для всех структурных единиц организации, повышение ее эффективности и релевантности в контексте текущих вызовов остается приоритетной задачей.

Шаг 1. Анализ количественных показателей.

Наилучший подход к исследованию заключается в основании на реальных данных, в частности, на цифрах. Рассмотрение количественных показателей, которые задает компания, способно предложить развернутое представление о настоящем статусе событий. Для получения таких данных можно воспользоваться следующими источниками:

- Ключевые показатели эффективности (KPI);
- Ответы на опрос.

Шаг 2: Соберите высококачественные данные.

Привлечение качественной информации для дополнения количественных данных считается критически важным. Недопустимость существенной опоры на метрики для определения результатов работы подтверждается в новой публикации ForbesOpen, где упоминается о возможных контрпродуктивных или несправедливых последствиях недостаточного учета качественных аспектов.

Исследование немотивированного поведения сотрудников на рабочем месте позволяет собрать важные данные высокого качества, которые можно использовать в качестве надежной базы данных. Разработка вопросов для интервьюирования представителя клиентской поддержки помогает уточнить означенные параметры.

- Указывает на апатию к работе;
- Указывает на более низкий уровень производительности;
- Регулярно вступает в конфликты с коллегами и сверстниками;
- Отказывается проявлять какую-либо инициативу;
- Проявляет равнодушие к обсуждениям, корпоративным событиям и прочим подобным активностям.

Немало субъективности присутствует в описании упомянутого поведения. Интерпретация может различаться: один HR-специалист может рассудить, видя отказ от сверхурочной работы, недостаток в инициативности сотрудника. В то время как другой специалист по персоналу может видеть в таком отказе законное право работника принять или не принять предложение о сверхурочных.

Шаг третий — проведение личного общения (собеседования) для выяснения мотивационных аспектов у сотрудников.

Осуществление опроса по мотивации персонала крайне существенно в рамках анализа достигнутых результатов. Получает приоритет разработка вопросников, отражающих реальные аспекты и завершающихся конструктивными выводами, влияющими на дальнейшие действия. Это

усиливает взаимодействие работников с корпорацией, к тому же, спасает компанию от нецелесообразных трат времени и средств на ошибочные стратегические решения. При создании опроса с подходящими вопросами мной была цель собрать ответы, предоставляющие необходимую информацию. Ответам сопоставление со существующими данными показало слабые и сильные стороны в области мотивации сотрудников, выделив ключевые области для улучшений.

Список возможных вопросов для коллег включает: поделитесь, пожалуйста, каковы задачи, создающие максимальные трудности, и каким образом предполагаете их решение.

Проблемы, решение которых не вызывает во мне ни внешней, ни внутренней мотивации, обычно связаны с монотонными, рутинными задачами, которые не требуют профессионального развития или креативного мышления. Чтобы повысить мотивацию, как внутренне, так и внешне, можно было бы предложить следующие факторы и стимулы: 1. ****Инновационность задач****: Включение в работу задач, которые требуют новаторских подходов и креативного взгляда. Это стимулирует интеллектуальное удовлетворение и личностный рост. 2. ****Обучение и профессиональное развитие****: Предоставление возможностей для обучения новым навыкам или углубления существующих знаний через рабочие задачи или специализированные курсы. 3. ****Признание и вознаграждения****: Введение системы признания за вклад в сложные или важные проекты, а также материальные или моральные вознаграждения за высокие результаты. 4. ****Прозрачность целей и результатов****: Понимание, как конкретные действия влияют на общие результаты компании. Это включает в себя открытое общение целей компании и методов оценки вклада каждого сотрудника. 5. ****Участие в принятии решений****: Включение сотрудников в процесс решения задач, которые их непосредственно касаются. Это повышает чувство собственной значимости и ответственности. 6. ****Социальная поддержка и взаимодействие****:

Укрепление отношений в коллективе, например, через корпоративные мероприятия или неформальные встречи. Это может улучшить общий рабочий климат и стимулировать сотрудничество. Когда речь идет о взаимодействии с коллегами из ООО «Горбилет», то уделять особое внимание следует совместным мероприятиям, командообразующим инициативам и созданию эффективных каналов коммуникации для обеспечения плавности и открытости рабочего процесса.

Внедрение новой системы корпоративной мотивации включает в себя следующие ключевые шаги.

Таблица 1.2 – Этапы внедрения новой корпоративной системы мотивации

Этап внедрения	Описание
Анализ текущего состояния	- Проведение опросов и интервью для оценки текущей системы мотивации; - Выявление потребностей сотрудников.
Разработка стратегии	- Постановка целей и задач; - Формирование рабочей группы; - Создание плана действий.
Разработка системы мотивации	- Выбор подходящих инструментов и методов; - Разработка политики и процедур; - Тестирование и пилотирование системы.
Обучение и коммуникация	- Информирование сотрудников о новой системе; - Обучение менеджеров и сотрудников.
Внедрение системы	- Официальный запуск новой системы; - Обеспечение поддержки на начальном этапе.
Мониторинг и оценка	- Сбор обратной связи от сотрудников; - Анализ показателей эффективности; - Корректировка системы при необходимости.
Закрепление системы	- Интеграция системы в корпоративную культуру; - Постоянное совершенствование и обновление; - Информирование сотрудников о результатах; - Признание и награждение за успешное участие.

Исходя из представленной информации, можно утверждать, что в руках руководителя мотивационная система служит неотъемлемым средством для управления. Для эффективного регулирования текущих процессов необходимо проявление оперативности и гибкости в изменении и адаптации используемых мотивационных механизмов, соответствующих актуальным заданиям и условиям работы. В процессе проектирования данных систем нужно учитывать интересы не только исполнителей, но и заказчиков. Причем, установление прямой зависимости оплаты труда от качества выполненных исполнителем заданий позволяет достигнуть максимально возможного динамизма в работе и мотивации к достижению более высоких результатов. Мотивация может проявляться, как в материальной, так и в нематериальной формах внутри различных подразделений, специалистических групп или коллективов компании [2].

Комплекс мероприятий и инструментария, составляющий корпоративную систему мотивации, разрабатывается в рамках компании с целью поддержки сотрудников в их стремлении к выполнению работы на высоком уровне и достижению корпоративных амбиций. В структуру данной системы включаются как финансовые стимулы, так и нефинансовые поддержки, программы карьерного развития, признания и улучшения условий рабочей сферы. Это ориентирование на личные мотивы каждого работника способствует повышению их продуктивности, заинтересованности в достижениях и удовлетворенности от процесса труда.

2 Анализ корпоративной системы мотивации в организации ООО «Горбилет»

2.1 Анализ деятельности организации ООО «Горбилет»

«Горбилет» представляет собой сервис, специализированный на реализации билетов на культурные и досуговые события со скидками до 90%. Регистрация данной организации в едином государственном реестре юридических лиц была выполнена 19 декабря 2017 года, что составляет 6 лет и 5 месяцев назад от текущей даты.

Деятельность сервиса «Горбилет» основывается на взаимовыгодной кооперации с организаторами мероприятий, которые при наличии не занятых мест обеспечивают сотрудникам платформы льготную квоту билетов. Поэтому пользователи сервиса могут приобретать их по наиболее привлекательной стоимости. Гарантия минимальной цены сопутствует большинству предложений; начиная с 2015 года, «Горбилет» на регулярной основе делает возможным для свыше 300 000 покупателей из России выгодное присутствие на событиях.

Преимущественная сфера действий компании заключается в предоставлении туристических сервисов, которые включают бронирование (соответствует ОКВЭД 79.90.3).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

- Деятельность рекламных агентств
- Представление в средствах массовой информации
- Деятельность туристических агентств
- Деятельность туроператоров [29]

Онлайн-сервис продает билеты в 15-ти городах России.

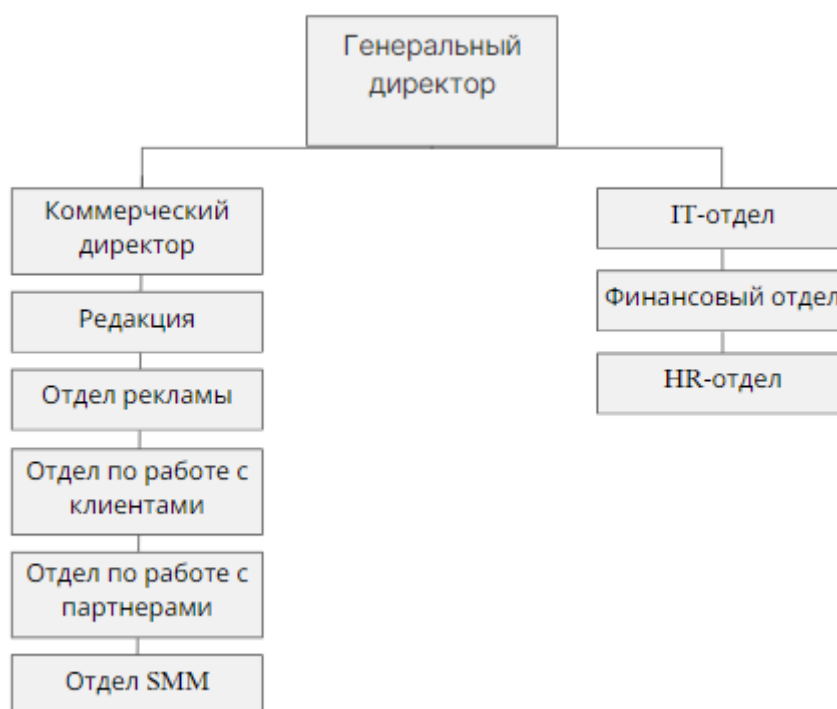


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Горбилет»

Основной задачей генерального директора складывается в том, чтобы определял стратегическое направление и устанавливал долгосрочные цели для компании. Кроме того, он отвечает за организацию эффективного взаимодействия между различными отделами, что направлено на достижение общих бизнес-целей.

Должность коммерческого директора включает в себя создание и осуществление стратегии в коммерческой сфере для подъема уровня продаж и прибыли. Включает в обязанности анализ рыночной ситуации и действий конкурентов, а также формулирование предложений для совершенствования ассортимента продукции.

Отдел редакторов занимается созданием, а также редактированием контента для интернет-сайта и маркетинговых материалов. Они стремятся к обеспечению соответствия всех материалов корпоративным нормам и требованиям SEO. Отдел по обслуживанию клиентов отвечает на запросы и

обращения клиентов, работает над урегулированием конфликтов и проблем. Кроме того, занимается проведением опросов и сбором отзывов для повышения уровня качества обслуживания. Отдел рекламы, в свою очередь, реализует рекламные стратегии, направленные на повышение узнаваемости бренда. Анализирует результаты и корректирует стратегии на основе анализа данных, что способствует более точной настройке рекламных активностей.

Отдел, занимающийся работой с партнерами, ориентирован на развитие и поддержание сотрудничества с ними, что предполагает расширение ассортимента предлагаемых билетов; кроме того, его задачи включают ведение переговоров и заключение договоров на условиях, выгодных для компании. Следующий отдел, SMM, осуществляет продвижение профилей компании в различных социальных сетях, разрабатывает содержание для контент-планов и проводит маркетинговые кампании. Отдел, ответственный за IT, обеспечивает функционирование и развитие технической структуры веб-сайта и приложений; приоритетное обеспечение безопасности информации пользователей, а также защиту от киберугроз. HR отдел осуществляет набор новых кадров, их обучение и адаптацию, а также занимается созданием программ для мотивации и удержания персонала. Финансовый отдел занимается планированием бюджета и финансовой стратегии компании, контролируя расходы и подготавливая отчеты для осуществления управляющих решений.

Основные направления деятельности ООО «Горбилет»:

Продажа билетов по ценам ниже номинальных, а также без начисления сервисных сборов способствует экономии. Это позволяет посещать больше событий, наполняя жизнь яркими впечатлениями и открывая новые места для исследования.

Внесение постоянных улучшений в платформу, включая версию мобильного приложения, способствует облегчению процесса выбора мероприятий и быстрой, простой и надежной покупке билетов.

Информационная деятельность в социальных сетях и на страницах блога, позволяющая сообщать пользователям о мероприятиях и досуге для детей, бесплатных событиях в сферах искусства и путешествий, направлена на то, чтобы поддерживать интерес зрителей, делая их полноправными участниками культурного процесса в их городе.

- Разработка разнообразных путей коммуникации с пользователями и оптимизация наличествующих платформ способствуют увеличению количества привлекаемых аудиторий; это и создает предпосылки для привлечения новых организаторов, а следовательно, и для формирования обширного перечня актуальных мероприятий с предложением оптимальных цен.

- Улучшение содержания информации и активизация маркетинговых усилий, направленных на поддержку организаторов в непростой задаче популяризации событий, сбыта билетов, что, неизбежно, способствует росту их финансовых результатов.

Таблица 2.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Горбилет» за 2022–2023 гг., тыс. руб. [28]

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.
Выручка	80009	153373
Расходы по обычной деятельности	73610	133412
Проценты к уплате	56	120
Прочие доходы	1208	2047
Прочие расходы	4646	11654
Налоги на прибыль (доходы)	839	1650
Чистая прибыль (убыток)	2066	8584

В компании «Горбилет» числится штат в 54 сотрудника, включающий 1 главного бухгалтера и его помощника, коммерческого и генерального директоров по одному. В составе коллектива: четыре финансиста, двое HR–

специалистов, девять IT–специалистов, пятеро специалистов в SMM отделе, девять сотрудников, обслуживающих клиентов, семь редакционных работников, восьмеро в отделе рекламы и шестеро, работающих с партнерами. В каждом отделе функционируют по одному руководителю, а также один или два заместителя.

Таблица 2.2 – Движение трудовых ресурсов ООО «Горбилет» за 2022 – 2023 гг.

№ п/п	Показатель	2022г.	2023г.	Отклонение	
				чел	%
1	Численность персонала на начало года, чел., Чпнг	32	43	11	+34
2	Принято на работу, чел., Чпр	30	16	14	–53
3	Выбыло, чел., Чвыб, в т.ч.:	12	13	+1	+8
3.1	в связи с поступлением на учебу*	0	0	0	0
3.2	в связи с выходом на пенсию*	0	0	0	0
3.3	в связи с призывом в армию*	0	0	0	0
3.4	по собственному желанию**	12	13	1	+0,08
3.5	уволено за нарушение трудовой дисциплины**	0	0	0	0
3.6	по сокращению штата**	0	0	0	0
3.7	по решению суда**	0	0	0	0
4	Численность персонала на конец года, чел., Чпкг	50	51	1	+2
5	Среднесписочная численность, чел., Чср	37	45	8	+21
6	Показатель оборота кадров (Чпр+Чвыб)	42	29	13	–31
7	Показатель излишнего оборота кадров (число уволенных по субъективным причинам)	12	13	1	+0,08
8	Показатель необходимого оборота кадров (число уволенных по объективным причинам)	0	0	0	0
10	Коэффициент оборота по приему (Чпр/Чср)	0,81	1,23	0,42	+51
11	Коэффициент выбытия (Чвыб/Чср)	0,32	0,29	0,03	–10
12	Коэффициент общего оборота ((Чпр+Чвыб)/Чср)	1,13	0,64	0,49	–56
13	Коэффициент текучести кадров (п.7/Чср)	0,32	0,29	0,03	–10
14	Коэффициент замещения ((Чпр–Чвыб)/Чср)	0,49	0,06	0,43	+1200
15	Коэффициент постоянства кадров (1–п.11)	31,68	42,94	11,26	+35

В результате проведенных анализов выявлены значительные колебания - как в положительном, так и в отрицательном направлениях, что подчёркивает недостатки в мотивационной системе для сотрудников. Высокая текучесть

кадров по отношению к общему числу персонала - свидетельство этого. Заметен также внезапный прирост в коэффициенте замещения кадров. Анализируемое изменение обусловлено стратегией компании: в отличие от 2022 года, когда наблюдался интенсивный рост и расширение масштабов деятельности, в 2023 году дополнительный набор сотрудников происходил в меньших объемах.

Далее следует описание SWOT-анализа, предназначенного для анализа системы корпоративной мотивации персонала в будущем.

Таблица 2.3 – SWOT–анализ корпоративной системы мотивации в ООО «Горбилет»

Сильные стороны	Слабые стороны
- Повышение производительности. Внедрение геймифицированных элементов позволяет стимулировать сотрудников к достижению более высоких результатов, что приводит к увеличению количества проданных билетов и повышению общей производительности. - Высокий уровень вовлеченности. Геймификация делает работу более увлекательной и интересной, что повышает вовлеченность сотрудников. - Улучшение качества обслуживания клиентов. Мотивированные сотрудники обеспечивают лучший сервис, что повышает удовлетворенность клиентов. - Меньшая текучесть кадров. Эффективная система мотивации способствует удержанию сотрудников, снижает текучесть кадров и обеспечивает наличие опытного персонала. - Развитие корпоративной культуры. Геймифицированная система способствует развитию корпоративной культуры за счет поощрения командной работы и сотрудничества.	- Затраты на внедрение и обслуживание системы. Разработка и поддержка системы геймификации требует значительных финансовых и временных ресурсов. - Сложность интеграции. Интеграция новой системы с существующими ИТ–системами и процессами может привести к временным трудностям и потребовать дополнительных усилий. - Риск снижения мотивации с течением времени. Без регулярных обновлений и внедрения новых игровых элементов система может потерять свою привлекательность для сотрудников. - Различные уровни восприятия геймификации среди сотрудников. Не все сотрудники могут воспринимать геймификацию позитивно; некоторым это кажется несерьезным или недостаточно мотивирующим.
Возможности	Угрозы
- Развитие цифровых технологий. Использовать новые технологии и платформы для улучшения и персонализации системы геймификации.	- Конкуренция. Другие компании могут внедрять передовые системы мотивации, что снижает конкурентоспособность онлайн–сервиса по продаже дисконтных карт.

- Интеграция с обучением и развитием. Внедрение элементов геймификации в программы обучения и развития персонала для повышения квалификации и мотивации сотрудников. - Расширение на другие процессы. Применение элементов геймификации к другим бизнес-процессам, таким как управление проектами или коммуникация, для повышения их эффективности. - Развитие цифровых технологий. Использовать новые технологии и платформы для улучшения и персонализации системы геймификации. - Интеграция с обучением и развитием. Внедрение элементов геймификации в программы обучения и развития персонала для повышения квалификации и мотивации сотрудников.	- Технические неисправности. Проблемы с ИТ-инфраструктурой или сбои в работе системы геймификации могут негативно повлиять на мотивацию сотрудников и операционную деятельность. - Изменения в законодательстве. Новые законы и нормативные акты в области трудовых отношений и информационных технологий могут потребовать изменений в системе мотивации, что потребует дополнительных ресурсов. - Сопротивление изменениям. Сотрудники могут сопротивляться новым методам мотивации, что затрудняет их внедрение и снижает их эффективность. - Потеря данных и конфиденциальность. Утечка данных или нарушение конфиденциальности информации о сотрудниках может привести к юридическим последствиям и подорвать доверие к системе.
--	--

Анализ SWOT, применяемый к системе корпоративной мотивации работников службы онлайн-продажи билетов, дает возможность оценить преимущества и недостатки этой системы. Кроме того, он способствует выявлению сфер для совершенствования и определению потенциальных рисков. Применение этого анализа важно для успешного разработки стратегии мотивации, сводя к минимуму ограничения и угрозы при усилении использования преимуществ системы и доступных возможностей [11].

Высокий уровень мотивации и активное участие сотрудников в делах компании, поддерживаемый постоянными процессом мониторинга и адаптации системы к изменчивым условиям и новым требованиям, станет основой для достижения успеха компанией.

В компании существует следующая градация специалистов.

Таблица 2.4 – Составляющие системы мотивации ООО «Горбилет»

Грейд	Описание
Грейд 1 (Начинающий специалист)	Основные задачи: выполнение рутинных операций, помощь старшим коллегам. Требования: минимальный опыт работы – 1,5 года, базовые знания и навыки. Преимущество: надбавка к окладу 10000 рублей.
Грейд 2 (Специалист)	Основные задачи: выполнение основных задач отдела, участие в проектах. Требования: несколько лет опыта, уверенные профессиональные навыки. Преимущество: надбавка к окладу 15000 рублей.
Грейд 3 (Ведущий специалист)	Основные задачи: руководство проектами, обучение младших коллег. Требования: значительный опыт работы, высокие профессиональные навыки, лидерские качества. Преимущество: надбавка к окладу 20000 рублей.
Грейд 4 (Менеджер)	Основные задачи: управление командой, стратегическое планирование. Требования: опыт управления людьми, стратегическое мышление, отличные коммуникативные навыки. Преимущество: надбавка к окладу 25000 рублей.
Грейд 5 (Руководитель отдела)	Основные задачи: руководство отделом, формирование и реализация стратегии развития отдела. Требования: высокий уровень профессиональных навыков, значительный опыт управления, ответственность за результаты отдела. Преимущество: надбавка к окладу 30000 рублей.

Поэтому можно отметить, что ООО «Горбилет» придерживается передовых методов стимулирования своих работников; кроме того, планомерное

расширение деятельности способствует увеличению прибыли и общей эффективности компании.

2.2 Анализ системы мотивации в организации ООО «Горбилет»

В компании «Горбилет» применяется корпоративная система грейдов, представляющая собой структуру уровней для разделения сотрудников в соответствии с их навыками, опытом и уровнем ответственности. Она обеспечивает ясность в пути карьерного роста и способствует увеличению мотивации благодаря сознанию будущих возможностей для личного и профессионального развития в пределах организации.

В компании грейды присваиваются различным отделам по определённой системе.

Таблица 2.5 – Составляющие грейдов на примере некоторых отделов

Отдел	Градация
Редакция:	Грейд 1 – Младший редактор Грейд 2 – Редактор Грейд 3 – Ведущий редактор Грейд 4 – Менеджер редакции Грейд 5 – Директор редакции
Отдел рекламы	Грейд 1 – Младший рекламный специалист Грейд 2 – Рекламный специалист Грейд 3 – Ведущий рекламный специалист Грейд 4 – Менеджер по рекламе Грейд 5 – Директор отдела рекламы
Отдел по работе с клиентами	Грейд 1 – Младший специалист по работе с клиентами Грейд 2 – Специалист по работе с клиентами Грейд 3 – Ведущий специалист по работе с клиентами Грейд 4 – Менеджер по работе с клиентами Грейд 5 – Директор отдела по работе с клиентами

Среди преимуществ грейдовой системы стоит отметить, к примеру, возможность прозрачного карьерного роста, что делает известными для сотрудников требуемые навыки и достижения, необходимые для продвижения вверх по карьерной лестнице. Также значимо повышение уровня мотивации за счет ясности перспектив развития; улучшение управления путем упрощения процессов ожиданий сотрудников и планирования дальнейшего развития организации. Не менее важно и улучшение производительности, так как сотрудники мотивированы улучшать свои профессиональные навыки и стремиться к новым профессиональным высотам, и, конечной точкой, так можно значительно снизить текучесть кадров, предоставляя тем самым возможности для роста и эволюции в пределах компании.

Одна из слабостей упомянутой системы заключается в том, что лимитированное число сотрудников имеет доступ к грейдам; это связано с неопределенностями, с которыми сталкиваются руководители отделов при попытке передать достоверный вердикт относительно умений и навыков своих подчиненных. К иному тормозящему процессу добавляется еще и необходимость ручного подсчета количественных результатов труда, что вносит трудности в операции с данными, их скорость обработки, и, к тому же, вносит погрешности в итоговые результаты.

Для анализа удовлетворенности нынешней системой мотивацией сотрудников был разработан опрос. (как сделать ссылку на приложение).

Во главе 1.2 говорилось о том, что опрос дает общее понимание ситуации, для ее конкретизации необходимо проводить личные интервью с сотрудниками, об их результатах будет сказано ниже.

Из 38 сотрудников, которые смогли поучаствовать в опросе, в первом вопросе 29 сотрудников отметили, что работа им нравится, из чего можно сделать вывод – люди готовы к работе над изменениями, которые могут положительно сказаться на результатах их деятельности.

Таблица 2.6 – Показатели стажа работы сотрудников ООО «Горбилет»

Стаж работы	Количество человек
Менее 3–х месяцев	10
От 3–х до 6–ти месяцев	15
От 6–ти месяцев до 1 года	14
От 1–го года до 2–х лет	11
Более 2–х лет	9
Более 5–ти лет	4

Исходя из данных в таблице, видно, что сотрудники компании равно распределены среди выделенных сегментов, что свидетельствует о возможности планомерной передачи опыта работы новым сотрудникам, что еще раз подтверждает готовность коллектива к изменениям, поскольку доля опытного персонала преобладает над новыми сотрудниками, при этом новые сотрудники поспособствуют симбиотическому эффекту адаптации к инновациям, применимым к корпоративной системе мотивации сотрудников.

Средний балл удовлетворенности нынешней мотивацией составил 4,6.

Проведенный анализ показал, что существующая система мотивации в ООО «Горбилет» не полностью удовлетворяет потребности сотрудников и требует значительных улучшений. Основные проблемы включали низкий уровень вовлеченности, недостаточную прозрачность системы поощрений и отсутствие гибкости в подходах к мотивации.

Для расчета затрат на реализацию системы мотивации геймификации в онлайн–сервисе по продаже билетов, нужно учитывать следующие компоненты:

- Количество сотрудников, получающих геймификацию – 11 человек;
- Размер ежемесячной премии за геймификацию – например, 10 000 рублей;
- Периодичность выплаты премии – ежемесячно.

Таким образом, общие ежемесячные затраты на мотивацию сотрудников по геймификации составят: 11 человек 10 000 рублей = 110 000 рублей. Если предположить, что размер премии за геймификацию будет оставаться постоянным и перечисляться каждый месяц, то годовые затраты будут составлять: 110 000

рублей 12 месяцев = 1 320 000 рублей.

Ежегодные затраты на мотивацию сотрудников по грейдам в онлайн–сервисе по продаже билетов составят 1 320 000 рублей.

Из-за того, что грейды получают только 11 человек, остальные 43 человека имеют низкий уровень мотивации, что влияет на эффективность работы сотрудников.

Недостатки системы мотивации на основе грейдов:

Слишком жёсткая и негибкая порой бывает система грейдов для компаний, занимающихся деятельностью в быстро адаптирующихся и динамично меняющихся сферах, на примере онлайн-продаж горящих билетов. Необходимость оперативного реагирования на колебания спроса и предложения делает невозможным быструю адаптацию к внешним и внутренним изменениям в рамках существующей системы, ведь она предполагает продолжительные сроки на пересмотр и утверждение грейдов.

Воспользоваться необходимостью и успешностью эффективного привлечения и сохранения квалифицированных работников, в том числе в ИТ-секторе и коммерческой отрасли, где рыночные соревнования достигают высших пределов, становится жизненно важным для компаний. Формализованная, а также замедленная в будничных маршрутах повышение, система грейдирования может осуществлять затруднительные условия для притягивания рабочих, уже привычных к гибкости и адаптивности условий предложений.

Часто система грейдов вызывает демотивацию у сотрудников, не входящих в высшие категории, создавая ощущение несправедливости. Если они почувствуют недооценённость своего вклада, это может стать причиной падения их производительности и увеличения текучести кадров.

Грейдовая система, базирующаяся на унификации оценочных критериев, может пропускать индивидуальные качества и достижения сотрудников. В контексте динамичного рыночного средства, а также

постоянного давления за выполнение продажных планов, такой метод оценки может оказаться недостаточно эффективным, а в некоторых случаях и противоположным по своему эффекту.

Установление и администрирование грейдовой системы являются процессом, требующим затрат времени, значительных трудовых ресурсов. Оценка производит регулировку, дополнение данных и одобрение изменений с помощью руководителя и специалистов - действие непрерывное. При сдержанном бюджете, когда приходится фокусироваться на основной деятельности компании, указанные вложения ресурсов могут показаться сверхнормативными.

Изменения в грейдовой системе иногда встречают противодействие от работников, особенно при отсутствии понимания или согласия с нововведениями. В такой ситуации, возможно ухудшение атмосферы труда, падение уровня мотивации, и даже возникновение конфликтов в коллективе.

Обоснования необходимости разработки новой системы мотивации:

В условиях современного рынка с его крайней изменчивостью, особенно в секторе онлайн-продажи билетов, на повестке дня компаний стоит разработка системы мотивации, достаточно адаптивной и гибкой для скорейшего реагирования на постоянные переменные условия. Таковая система должна включать в себя механизмы для оперативного изменения параметров работы и систем вознаграждений работников, вследствие актуальных задач, неотложных нужд и стратегических ориентиров компании.

Для оптимальной мотивации необходим персонализированный подход, учитывающий достижения и потребности каждого сотрудника. Такой метод содействует повышению вовлеченности и удовлетворённости команды, что воздействует на продуктивность положительно. Эффективное использование знаний и навыков каждого участника трудового процесса обеспечено таким способом, что способствует раскрытию их профессионального потенциала.

Требование к новой системе мотивации заключается в её прозрачности и справедливости, что даст возможность сотрудникам осознавать причины их вознаграждений. Поддерживая таким образом низкий уровень недовольства, повышается доверие к руководству. Использование ясных критериев для оценки результатов и награждения способствует формированию атмосферы праведности и уважения в команде.

Следует стремиться к тому, чтобы система мотивации была удобной для внедрения и не вызывала лишних затруднений для служб HR и управленческого звена. Такой подход искажает пути сосредоточения напрямую на операциях основной деятельности и позволит снизить излишние траты на операции.

С целью стимуляции инноваций и проявления активности среди работников должно быть внедрение новой системы мотивации. Особенно важно это в эпоху интенсивной коммерческой борьбы в секторе Интернет-торговли горящими билетами. Только непрерывные поиски уникальных методов привлечения клиентуры и увеличения производительности в таких условиях помогут компаниям выжить и процветать. Следует акцентировать, чтобы система наставляла работников на путь разработки и реализации инновационных решений.

При создании новой мотивационной системы, рекомендуется применять интегрированный подход, учитывающий возможности поощрения как материального, так и нематериального характера. В значительной степени важно обеспечивать возможности для расширения профессиональных горизонтов и личностного развития сотрудников, предоставлять разнообразные образовательные и развивающие инициативы, а также способствовать формированию преданной корпоративной культуры, стремящейся к соблюдению и развитию корпоративных ценностей и взаимоуважения.

Грейдовая система мотивации обладает некоторыми ощутимыми минусами, способными неблагоприятно повлиять на результативность функционирования компании, активно работающей в сфере интернет-продаж скидочных горячих билетов. Целесообразность данной системы заключается в учете уникальных потребностей и заслуг каждого члена коллектива, способствуя прозрачности, объективности, формированию новаторства и предприимчивости. Использование такого подхода сможет усилить удовлетворенность, ангажированность сотрудников на пути к амбициозным бизнес-индикаторам, что в свою очередь вознесет устойчивое развитие и рост компании.

3 Разработка концепции системы корпоративной мотивации в ООО «Горбилет»

3.1 Планирование процесса внедрения системы корпоративной мотивации в ООО «Горбилет»

Основной целью использования системы мотивации через геймификацию является увеличение вовлеченности персонала, повышение продуктивности и активизация командной деятельности. Превращение монотонных задач в интересные и мотивирующие игровые процессы обеспечивается за счет ввода таких элементов, как баллы, уровни и награждение. Недавний анализ разнообразных методик мотивации привел к выбору разработки и внедрения геймификационной системы как фундаментального инструмента корпоративного стимулирования. Геймификация зарекомендовала себя как мощный инструмент для повышения заинтересованности и мотивации сотрудников, включая элементы игр, такие как баллы, уровни, призы и командные соревнования, что делает рабочий процесс более увлекательным и мотивирующим [14].

Сложный и многоуровневый механизм мотивации, созданный для ООО «Горбилет», направляется на повышение производительности работы сотрудников, их удовлетворенность; это важно для дальнейшего успешного развития предприятия. С целью обеспечить адаптацию и эффективность системы в условиях изменчивого бизнес-контекста, необходимо уделить особое внимание грамотному планированию и постоянному контролю за ее функционированием.

К перечню основных параметров для оценивания новоиспеченной корпоративной системы, основанной на геймификации, будут причислены следующие аспекты: Меры измерения производительности работников, что включает учет изменений в количестве продаж билетов, скорости обработки заказов, ответных действий на запросы от клиентов и многое другое.

Активность участия работников понимается как степень их включенности в игровой процесс, использование различных функций и выполнение задач, предусмотренных системой. Показатели удовлетворенности работников: делается оценка, как система геймификации способна повышать мотивацию и удовлетворение среди персонала. Качественные изменения в обслуживании клиентов, включающие уровни удовлетворенности клиентов, скорость обработки и решение их вопросов. Анализ текучести кадров, который помогает судить о реальном влиянии системы на стремление работников остаться в штате компании. Определение динамики инновационности и инициативности сотрудников, что отражается в количестве новых идей, предложений и инициатив, исходящих от них.

Важно упомянуть, что геймификация применяется в ускоренно растущих компаниях, особенно в тех, что занимаются электронной коммерцией, где работники способны к адаптации в условиях использования геймифицированных программ.

Концепция геймификации, трансформирующая любую деятельность в игровой формат, хоть и не нова для человечества, продолжает быть актуальной. Издавна люди пробовали сделать повседневные задачи захватывающими и стимулирующими, превращая их в элемент соревнования ради повышения интереса и мотивации. Внедрение игровых механик для повышения привлекательности рабочих процессов можно проследить в древнейших практиках и традициях. В этом контексте, монументальным стало появление книги «The Game of Work» авторства Чарльза Кунрадта в 1984 году, где он исследует, почему хобби, поглощая финансы, привлекает людей более, чем выполнение существенной работы, зарплата за которую могла бы казаться достаточной компенсацией.

Он выделил пять причин, объясняющих, почему увлечения всегда кажутся привлекательнее работы. Чётко определённые цели,

- Понятная система оценки (подсчёт очков),

- Более частая обратная связь,
- Свобода выбора способов достижения цели,
- Последовательные тренировки навыков.
- Исследователь отметил, что у хобби есть:

По мере эволюции человеческих игр на протяжении веков развивалось и искусство их создания. С появлением Интернета, больших данных, подключаемых фреймворков и улучшением графики способность человека разрабатывать и внедрять более сложные и тонкие элементы геймификации значительно возросла. Теперь можно интегрировать игровой опыт в различные аспекты жизни.

Геймификация позволяет взглянуть на жизнь через призму игр, помогая понять, как использовать игровые механизмы для создания положительного рабочего опыта.

На основе анализа материалов об увеличении мотивации рабочего процесса было выявлено 8 элементов геймификации:

- Особая миссия, призвание. Этот стимул возникает, когда человек чувствует, что его персонажи выполняют нечто уникальное, словно они избраны для важной задачи. Например, «игрок» может тратить много времени на пополнение Википедии. Люди не просто вносят вклад в создание онлайн-энциклопедии бесплатно, они даже не указывают это в своих резюме. Однако они продолжают поддерживать Википедию, потому что считают свою миссию защитой знаний всего человечества. Эта благородная цель превосходит значимость их самих.

- Развитие и самореализация. Развитие и самореализация представляют собой внутреннюю мотивацию для прогресса, улучшения навыков и достижения мастерства, а также преодоления трудностей. Здесь важны слова «трудность» и «вызов», так как без них награды, такие как значки или трофеи, теряют смысл. Для активации этого стимула следует разрабатывать системы с очками, значками и рейтингами.

- Расширение творческих возможностей и обратная связь. Этот стимул активизируется, когда пользователи участвуют в творческом процессе, многократно создавая новые вещи и комбинируя их различными способами. Люди нуждаются не только в выражении своей креативности, но и в получении обратной связи и совершенствовании своих творений. Вот почему игры с Lego и занятие искусством так увлекательны. Предоставив игрокам возможность творить, ваша игра может стать самоподдерживающейся: игровому дизайнеру не нужно постоянно добавлять новый контент, чтобы удерживать внимание. Игроки сами будут находить новые способы развлечения.

- Чувство собственности и обладания. Чувство собственности мотивирует пользователей, поскольку они понимают, что могут контролировать определенные аспекты игры. Когда человек ощущает ответственность за что-то, он инстинктивно хочет улучшить и увеличить то, чем владеет. Эти чувства стимулируют не только накопление богатств, но и желание обладать виртуальными товарами или внутриигровыми валютами. Кроме того, если человек тратит много времени на настройку своего профиля или аватара, он начинает воспринимать их как свою собственность.

- Социальное влияние и привязанность. Людей мотивирует признание в обществе, наставничество, обратная связь от окружающих, общение с товарищами, а также конкуренция и зависть. Когда человек видит знакомого, обладающего исключительным умением или редким предметом, он тоже хочет достичь этого. Эти же стимулы заставляют нас тянуться к объектам, которые вызывают у нас чувство близости. Например, продукт, который напоминает о детстве, пробуждает ностальгию и увеличивает вероятность его покупки.

- Ограниченность ресурсов и нетерпение. Невозможность владеть чем-то из-за его редкости или особых условий получения делает это еще более желанным. Многие игры предлагают подождать несколько часов для

получения награды, и потребитель с нетерпением ждёт назначенного времени. В итоге игроки возвращаются к игре при любой возможности. Такой же стимул использовали создатели Facebook, запустив сайт сначала только для студентов Гарварда, затем для других престижных университетов, и, наконец, для всех колледжей. Когда доступ стал открытым для всех, многие захотели присоединиться, потому что раньше это было невозможно.

- Непредсказуемость и любопытство. Непредсказуемость является ключевым стимулом вовлеченности в игру, поскольку вы не знаете, что произойдет дальше. Когда что-то происходит неожиданно, человеческий мозг начинает работать на высоких оборотах, обращая внимание на новое событие. Этот стимул лежит в основе зависимости от азартных игр, но также присутствует в розыгрышах и лотереях. Он объясняет, почему люди любят смотреть фильмы и читать романы [25].

Потери вызывают у человека стремление избегать негатива в таких формах, как смещение с работы или осознание бесполезно проведенного времени. Ситуация, когда появляется осознание того, что возможности могут исчезнуть, активизирует стремление к действию без отлагательств, дабы не пропустить предоставляющийся шанс. Маркетологи, понимая это, часто привлекают внимание к акциям, ограниченным по времени.

Следует заметить: использование общепринятых «игровых» элементов в распространенных играх, без внимания к особенностям мотивации игроков, может стать причиной поверхностного восприятия пользователем. Иронично выглядит и тот момент, когда простые задачи получают наименование «квесты», в то время как предполагается, что это название автоматически увеличивает их привлекательность. Игровой подход может оказаться ценным, однако его полезность существенно снижается, когда клиенты уже не оказывают доверия, и превышение в этом аспекте нежелательно. Следует также помнить, что внесение элементов игры и её механик само по себе не делает её захватывающей.

Внедрение предлагаемой системы включает следующие аспекты: Создание увлекательной и вдохновляющей рабочей среды, способствующей увеличению мотивации сотрудников. Для повышения производительности запланированы линейка конкурсов и соревновательных мероприятий, что побуждает работников к достижению высших профессиональных результатов. Кроме того, осуществляется стимулирование командной самостоятельности, поддержка постоянного общения и кооперирования между коллегами, что помогает развиваться командному духу. Создаваемая уникальная корпоративная культура привлекает и удерживает выдающихся специалистов в организации. Также система подразумевает использование игровых элементов, которые увлекают и образуют, оказывая помощь в повышении квалификации сотрудников на непрерывной основе.

Введение указанных мер будет способствовать созданию рабочей атмосферы, эффективной и продуктивной, где значимость и вовлеченность ощутит каждый сотрудник в процесс развития общей деятельности. Обуславливает необходимость в определении ключевых элементов геймификации (таких как баллы, уровни, награды и другое) для внедрения новой корпоративной системы на их основе, равно как и разработке сценария с игровыми механиками.

Основные аспекты геймификации включают следующие элементы: Баллы. Элементы основываются на принципе зарабатывания баллов за счет выполнения поставленных задач и достижения установленных целей, например, при продаже билетов, управлении запросами клиентов или участии в образовательных программах. Уровни. Реализация системы уровней отображает развитие каждого сотрудника, где повышение каждого следующего уровня ценится по количеству накопленных баллов, внося новизну в задачи и предлагая дополнительные бонусы. В этом контексте акцентируется важность как опыта, так и стажа работника. Награды. Элемент наград включает в себя как виртуальные награды, такие как электронные

значки и поздравления, так и физические призы: премии, экстра выходные, подарочные купоны или билеты на мероприятия. Лидерборды. Установление таблиц лидеров культивирует здоровую конкуренцию, демонстрируя имена сотрудников, добившихся лучших результатов в разных категориях. Миссии. Задумка миссий предусматривает выполнение специальных поручений с возможностью получения дополнительных баллов и бонусов. Достижения. Виртуальные поощрения за выполнение особых задач и достижение целей, которые были поставлены перед сотрудником как особо сложные [32].

Сценарии и игровые механики:

Списки задач по дням и неделям предоставляются сотрудникам, для ежедневного и еженедельного выполнения. Такие задания могут включать, например, продажу заданного количества билетов или обработку определенного числа запросов от клиентов.

Соревнования в командах проводятся для осуществления задач, направленных на коллективную работу, такие как преодоление планки по билетам в течение недели, где команды вступают в борьбу между собой. При этом победившим командам присуждаются специальные награды.

- Выбор индивидуальных заданий предоставляется сотрудникам, допускающим разнообразие в уровнях сложности. Это может означать, например, процесс продажи билетов на конкретное мероприятие либо достижение высоких стандартов в области обслуживания клиентов.

- Обучение персонала. Повышение уровня квалификации становится возможным для сотрудников через участие в специализированных заданиях, которые не только способствуют компетенции, но и предоставляют возможность заработать дополнительные баллы и награды.

Задания на скорость с временными рамками, например, реализация максимального числа билетов в течение часа, предлагаются участникам. За высокие результаты участники получают дополнительные бонусные очки.

Сотрудникам предоставлена возможность в увлекательных и коллекционных играх собирать виртуальные значки или предметы. Эти накопления могут быть использованы для обмена на различные награды или направлены на повышение их уровня в рамках игрового процесса.

- Образование, применяющее геймификацию. Процессы освоения материала через интерактивные учебные модули, содержащие игровые элементы, в числе которых викторины. За успешность в их выполнении участникам начисляются баллы.

Среди социальных междуличностных взаимодействий особое место занимает интеграция опций социальных сетей: это может быть функция виртуального «аплодисмента» в виде «пятерочки», которую коллеги могут виртуально «преподнести» друг другу, выражая признание за значимые профессиональные достижения, способствующая также начислению бонусных очков.

Пример сценария:

Еженедельный квест «Билетный мастер»:

Основная задача недели заключается в реализации наибольшего объема билетов, предназначенных для концертов и театральных спектаклей.

Соревнование «Билетный бум» включает несколько уровней сложности: уровень «Легкий» предполагает завершение 50 заданий, уровень «Средний» - 100 заданий, а уровень «Трудный» - 200. В зависимости от выбранной сложности, участники имеют возможность получить различные награды. За прохождение «Легкого» участники получают 50 баллов и виртуальный значок. «Средний» уровень предоставляет 100 баллов и подарочную карту. Наибольшее вознаграждение предусмотрено на «Трудном» уровне - 200 баллов и дополнительный выходной день.

Задача команд, численностью от 4 до 5 человек, заключается в соревновании на протяжении месяца с целью достижения наивысшего результата по продажам билетов. В качестве стимула установлены награды:

авторы первенства будут вознаграждены каждый на 500 баллов с дополнением билетов на запланированные мероприятия. Участники, завоевавшие второе место, получают по 300 баллов плюс приятный сюрприз в виде подарка.

Следовательно, внедрение элементов геймификации в процедуры работы способствует росту мотивации персонала, улучшению производительности и формированию рабочей атмосферы, которая окажется более захватывающей и включающей в себя участие сотрудников.

3.2 Оценка ожидаемой эффективности мероприятий по совершенствованию системы корпоративной мотивации

Изложение, начиная с ясности ключевых терминов, связанных с геймификацией рабочего процесса, постепенно перейдет к разбору теоретических основ геймификационной концепции, разработанной мной для ООО «Горбилет». Последующее освещение основ формирования игрового процесса включит анализ текущих рабочих процедур, присутствующих в каждом отделе компании, которые подверглись трансформации в элементы компьютерной игры.

В структуре ООО «Горбилет» функционируют разнообразные подразделения - от IT и SMM до бухгалтерии и администрации, которая включает в себя руководство компании. Особое внимание уделяется отделу SMM, возлагаются на него специфические обязанности, последующее представление которых произойдет через их интеграцию в игровую компьютерную систему. Эта инновация предназначена стать основой для повышения мотивации сотрудников при выполнении вверенных задач более продуктивно.

Основные задачи отдела SMM:

Стратегия для социальных сетей предусмотрит четкую цель, выбор аудитории, платформ, а также методов общения, ориентированных на

достижение маркетинговых амбиций компании. В числе действий по реализации этого проекта в игровой версии, которая затрагивает этот отдел, запланировано обустройство специализированного кабинета в офисном пространстве (игровая локация). В данном кабинете оборудованы доски, обилие которых насыщено обширными разъяснениями необходимых аспектов стратегии в форме стикеров и заметок. Сотрудникам предоставлена возможность комментировать каждый из элементов на стене, у менеджера отдела предусмотрены специальные технические полномочия, позволяющие корректировать данные записи при необходимости.

Делами о создании контент-плана управляет формирование и предложение содержимого для платформ социальных медиа. В эти включены публикации, маркетинговые инициативы, активности и мероприятия. Задуманная активность закрепляется на видимом списке, располагаемом около зоны работы каждого из сотрудников; кроме того, такую программу дополнительно оформляют в виде электронной версии, хранимой на компьютерах работников, использующих различные программные обеспечения, что увеличивает доступность и систематизацию информации.

Управление платформами социальных медиа: этот процесс включает активное управление страницами и профилями компании на различных социальных сетях. Задачи охватывают публикацию контента, обработку комментариев, ответы на сообщения и наблюдение за активностью в обсуждениях. В ООО «Горбилет» производят публикацию контента через различные социальные платформы и теперь возникла техническая возможность объединения процесса через игровую платформу. Это позволит SMM-специалистам ускорять процесс работы, минимизируя необходимость переключений между социальными сетями. Руководитель отдела имеет возможность согласовывать контент в единой системе игры, используя специальный слайдер предстоящих постов. Если у руководителя возникают

замечания, он может оставить комментарии к слайдам, указывая на требующиеся исправления, что SMM-специалист сможет учесть и исправить.

- Аналитика и составление отчетности: включает в себя процессы сбора информации о производительности контента в социальных сетях и анализе эффективности маркетинговых мероприятий, оценке уровня заинтересованности аудитории. Для руководства подготавливаются детализированные отчеты. Разработчики осуществляют интеграцию разнообразных аналитических инструментов и счетчиков для оцифровки активностей сотрудников, пользователей и руководства. Такое взаимодействие позволяет создавать взаимосвязанную систему сбора данных, способствующую формированию обоснованных прогнозов о будущей эффективности публикаций и совершенствованию отчетов о проделанной работе, направленных на улучшение будущих результатов.

Мониторинг конкурентов включает в себя анализ их действий в социальных сетях, изучение применяемых ими стратегий и тактик, а также адаптацию наилучших методик для достижения собственных целей. В рамках игровой реальности руководитель может передавать подчиненным задания в свободной форме, используя предоставленные шаблоны для облегчения выполнения рабочих обязанностей. В условиях, обозначенных в техническом задании, руководитель определит формат заданий, после чего сотрудники будут отправлять свои результаты на проверку. За успешно выполненные задания сотрудники получают игровые баллы, которые впоследствии можно конвертировать в реальную заработную плату. Такая конвертация баллов обычно происходит в специально предназначенном для этого игровом блоке, который представлен в виде отдельной биржи или локации внутри игры. Освоение этих навыков и успехи в выполнении заданий напрямую влияют на карьерный рост и финансовое вознаграждение сотрудника.

- Эксперименты и инновации: исследование новых подходов и технологий в сфере социального медиа, проведение экспериментов и

тестирование новых идей для улучшения результатов маркетинга. Выполнение данных задач может быть реализовано в качестве видео–звонком с текстовым резюмированием результатов собрания, которые будут отображаться в специальном игровом блоке. Сотрудник сможет вернуться к данному блоку в любой момент, поскольку зафиксированная информация будет отображаться на его рабочем столе его компьютера в игровой реальности.

Регламент создания интерфейса для остальных отделов предполагается запрограммировать согласно данной логике.

Ниже будет представлен план внедрения новой концепции корпоративной системы мотивации сотрудников.

Подготовительный этап: анализ текущей системы мотивации и выявление потребностей сотрудников; исследование успешных примеров геймификации в других компаниях; формирование проектной команды и распределение ролей; разработка концепции и ключевых элементов системы геймификации (баллы, уровни, награды, лидерборды и т.д.).

Разработка системы геймификации: определение требований к платформе для геймификации; разработка сценариев и игровых механик; дизайн пользовательского интерфейса и UX; интеграция системы геймификации с существующими ИТ–системами компании.

Тестирование и пилотное внедрение: проведение внутреннего тестирования системы; запуск пилотного проекта в одной из команд или отделов; сбор и анализ обратной связи от участников пилотного проекта; корректировка системы на основе полученных данных.

Полное внедрение: обучение и подготовка персонала к использованию новой системы; коммуникационная кампания для информирования сотрудников о новой системе; запуск системы геймификации на всех уровнях компании; постоянный мониторинг и сбор обратной связи.

Определение критериев оценки эффективности системы, известных как KPI, является начальным этапом в процессе оценки и оптимизации. Этот шаг сопровождается регулярным анализом результатов и соответствующих показателей. Влияние изменений и улучшений на систему происходит на основе полученных данных и обратной связи. Параллельно происходит её непрерывное обновление и развитие геймификации.

Разрабатываемый график, включающий в себя четкое временное разграничение этапов, начинается с подготовительной стадии. Продолжительностью в один месяц, она предполагает начальные шаги: анализ собранных данных на протяжении первых двух недель и последующую организацию рабочей группы с разработкой основных идей на следующие две недели. Следующий этап, длительностью в два месяца, направлен на разработку системы. Занимает первый месяц техническая разработка и интеграционные процессы. Второй месяц выделен для создания сценариев и различных игровых механик. Этап тестирования и пилотного внедрения, занимающий один месяц, начинается с двухнедельного внутреннего тестирования. Затем следует пилотное применение нововведений и активный сбор отзывов, также на протяжении двух недель. Для полного внедрения, занимающего один месяц, первые две недели уделяются обучению персонала и заключительные две недели - коммуникационной кампании. Финальный бесконечный этап оценки и оптимизации включает систематический ежемесячный анализ и улучшение системы, что позволяет постоянно совершенствовать её работоспособность и эффективность.

Далее следует рассмотрение системы распределения ролей и выделения обязанностей, предназначенной для реализации новой корпоративной системы стимуляции.

Команда реализации проекта включает несколько ключевых позиций: Руководитель проекта обладает ответственностью за координацию всех процессов внедрения, контроль за выполнением задач в установленные сроки

и их качеством. Аналитик занимается анализом действующей системы мотивации, сбором данных и оценкой новой системы на эффективность. Разработчики отвечают за техническую реализацию, включая интеграцию с текущими ИТ-системами. Дизайнеры UX/UI работают над созданием интерфейса, гарантируя удобство использования системы. Специалисты по обучению имеют задачу составления учебных материалов и организацию семинаров для работников. Маркетологи и коммуникаторы занимаются разработкой и реализацией коммуникативной кампании, информирующей сотрудников о новшествах в системе.

Задачи и исполнители различных этапов приведены в следующем порядке: Подготовка - руководство и выполнение проекта осуществляется руководителем и аналитиком. В процессе разработки системы участвуют разработчики, дизайнеры вместе с руководителем проекта. Этап тестирования и начального внедрения включает задействование руководителя проекта, аналитика и специалистов в области обучения. При полном внедрении участвуют руководитель проекта, маркетологи и специалисты по обучению. Оценивание и оптимизация делегированы аналитику и руководителю проекта.

Для того чтобы оценить эффективность системы корпоративной мотивации, которая опирается на принципы геймификации, необходимость использования объективных, четких и измеряемых критериев крайне важна. Они способствуют глубокому анализу влияния нововведений в систему на достижение отмеченных организационных целей, а также на удовлетворение запросов работников.

Ключевым элементом любой мотивационной системы служит удовлетворенность работников, непосредственно влияющая на повышение производительности, качество труда и сохранение состава коллектива.

Оценку степени удовлетворенности можно осуществлять с помощью разнообразных инструментов, к числу которых относятся анкетирование и опросы. Эти методики включают регулярное проведение анонимных опросов

для сбора отзывов сотрудников относительно нововведений в системе. Вопросы в анкетах затрагивают несколько аспектов системы геймификации, включая отношение к игровым элементам (например, баллы, уровни, награды), восприятие прозрачности и справедливости функционирования системы, а также влияние системы на повседневную работоспособность и мотивацию.

После введения новой системы в организации производится оценка удовлетворенности работой. Для достижения целей исследования используются методы, такие как фокус-группы и углубленные интервью с участием различных слоев персонала, чтобы обеспечить качественную обратную связь, поднять на поверхность скрытые процессы и инициировать подходы к совершенствованию системы. Также, анализ уровня вовлеченности персонала выделяется, включающий оценку активности использования системы геймификации, - активное участие сотрудников чаще всего показывает их высокую удовлетворенность. Оценивается поведение сотрудников на основе различных индикаторов: таких как увеличение числа инициатив, улучшение командных взаимодействий и креативных процессов. Помимо прочего, анализируются показатели текучести кадров.

Уменьшение количества уходящих сотрудников после того, как система была внедрена, обычно указывает на улучшение уровня их удовлетворенности работой. Сбор обратной связи, осуществляемый через веб-платформы организаций или специфические сервисы для комментариев, может включать в себя как позитивные оценки, так и объективный критический анализ.

В компании ООО «Горбилет» запланирован анализ, касающийся реакций персонала на реализованную систему корпоративного стимулирования. С помощью геймификации и анонимного опроса изучится мнение сотрудников о новой тактике мотивации.

Опрос будет включать следующие ключевые вопросы:

- Насколько вам нравится новая система мотивации?

Прогнозируемая реакция на нововведение составляет: 85% работников предположительно выразят поддержку обновленной системе.

- Ваша мотивация и продуктивность на рабочем месте улучшились?

Исходя из результатов опроса, 75% персонала выразили, что испытали заметное увеличение своей мотивации.

Оценка справедливости и доступности информации в процессе начислений наград и баллов требует углубленного анализа нескольких ключевых аспектов. Прежде всего, насколько четко определены критерии: баллы и награды должны распределяться с учетом заранее установленных, объективных и всем известных правил. Кроме того, регулярный аудит и независимый контроль помогут обеспечить дополнительные гарантии корректности и открытости ведения процесса оценок.

70% работников оценивают систему как справедливую и открытую к пониманию.

- Планируете ли вы оставаться в компании на долгий срок?

Ответы сотрудников на вопрос показали, что 65% из них согласились с тем, что введение новой системы геймификации повысило их мотивацию для дальнейшей работы в данной компании.

Информация, полученная в ходе опроса, будет обогащена сведениями из фокус-групп, предположительно утверждающими, что для сотрудников имеет большое значение игровая составляющая системы, так как она им кажется захватывающей и стимулирующей их вовлеченность.

Требуется комплексный анализ при оценке эффективности введенной игровой корпоративной системы мотивации, поскольку необходимо принять в расчет множество различных аспектов. Критерии должны быть специфическими и четко определенными, а также обязательно следует проводить регулярную проверку ключевых показателей эффективности вместе с оценкой того, насколько удовлетворены работники. Это позволяет не только проверить успешность применяемой системы мотивации, но и

способствует ее длительному усовершенствованию. Имеет место стимулирование роста как мотивации, так и производительности сотрудников, что, в свою очередь, положительно отражается на уровне обслуживания клиентов, увеличивает лояльность персонала и способствует достижению бизнес-целей организации.

Система корпоративной мотивации внедрение, применяя стратегию геймификации для работников интернет-сервиса, продаваемых в режиме скидок билетов, должна осуществляться поэтапно. Она начинается с этапа подготовки и завершается полным введением в эксплуатацию.

Выполняя анализ, становится возможным идентификация нескольких основных аспектов, нужных для подведения обобщающих заключений:

Продаж билетов увеличилась на 20% в сравнении с периодом до внедрения системы, демонстрируя таким образом, что геймификация стимулирует сотрудников к улучшению результатов и повышению производительности. Вдобавок, время обработки заказов снизилось на 15%, что способствовало успеху в оперативности обслуживания клиентов и увеличило общую эффективность.

Примерно 80% работников активно участвует в геймифицированной системе, со стороны выполнения задач вовлекаясь. Это стремление к игровым целям свидетельствует о влиятельной мотивационной привлекательности системы. Ежедневные, а также еженедельные командные соревнования, способствуют продуктивному подключению и мотивации сотрудников, что, в свою очередь, оказывает положительное воздействие на рабочее настроение.

Проведённые анкетирования среди работающих подтвердили, что большинство - 85%, положительно отзываются о нововведенной системе стимулирования. Около 75% выразили мнение о значительном росте своей активности и результативности; при этом уменьшение текучести кадров на 10% указывает, что повысилась степень их удовлетворённости по отношению к условиям работы и культуре компании.

- Уровень удовлетворённости клиентов повысился на 18% благодаря усовершенствованию обслуживания и более быстрому удовлетворению их запросов, что напрямую зависит от мотивации работников. Подтверждением этому служат положительные отзывы со стороны клиентов, указывающие на эффективность применяемой геймифицированной системы для поддержания высокого качества сервиса.

Текущность кадров уменьшается на 10%, что акцентирует возросшую преданность сотрудников к работодателю, виденье в ней шансов для своего профессионального развития.

Инициатива работников заметно возросла на 25% со времени введения новой системы, что показывает, как геймификация стимулирует творческую активность и вовлеченность в корпоративные процессы.

Дается описание долгосрочных возможностей и будущего плана эволюции в рамках системы стимулирования.

Важность создания долгосрочных перспектив и планирования продолжительного развития системы поощрения для обеспечения стабильного улучшения деятельности организации и постоянно высокой степени мотивации сотрудников значительна. В ООО «Горбилет» основные акценты уделяются следующим направлениям в сфере корпоративной мотивации:

Внедрение новых задач, квестов и уровней в систему продолжается постоянно, что способствует избежанию монотонности и удерживает интерес сотрудников. Это действие делает систему постоянно актуальной и мотивирует сотрудников на достижение новых целей. К тому же, важно отмечать проведение регулярных опросов и сбор обратной связи от сотрудников для выявления потенциальных проблем и перспектив для улучшения, что ведет к внесению соответствующих корректировок на основе собранных данных.

Интеграция геймификационной системы со структурами дополнительного обучения и развития персонала становится ключевым аспектом. В ходе этого процесса центром внимания выступают использование игровых элементов для улучшения профессиональных навыков сотрудников, активизация их профессионального развития; кроме того, систематическая оценка результативности и карьерное продвижение находятся в тесной взаимосвязи. Сопрягая игровые достижения с механизмами оценки действия и карьерного роста, возможна реализация видимой для сотрудников корреляции между их усилиями и возможностями для карьерного прогрессирувания.

Применение геймификации расширяется за пределы базовых процессов: элементы игровой мотивации адаптируют для стимулирования коллективной работы и сотрудничества. Кроме этого, для укрепления командного духа и повышения уровня взаимодействия между различными отделами внедряют командные квесты и организуют соревнования; реализуют социальные проекты и благотворительные инициативы.

Плавное наращивание и интеграция цифровых платформ, основанных на технологиях: усилия направлены на создание и последующую реализацию мобильных приложений, способных функционировать в рамках системы геймификации. Так, удобство пользования этими функциональными элементами становится доступным без ограничений во времени и пространстве; применение сбора данных и аналитических процессов. Получение возможности модернизации и анализа производительности системы геймификации осуществляется через закладывание аналитических ресурсов. Оно несёт в себе потенциал для формирования заинтересующих решений, опираясь на собранную информацию и повышение общей результативности системы.

Разработка игровых задач и квестов, адаптированных к ценностям компании, выполняет двойную функцию: не только укрепляет корпоративную культуру, но и способствует увеличению лояльности сотрудников. Кроме

того, организация регулярных мотивационных событий таких как награды за выдающиеся достижения, публичное признание успехов и коллективное празднование побед улучшает общую атмосферу и поддерживает дух сотрудничества внутри коллектива.

Задача - установление целей на продолжительный период для геймификационных механизмов, включая усиление производственных показателей на 30% в грядущие три года, а также наращивание уровня активности до 90%. Наблюдение за основными метриками продуктивности и проведение корректирующих мер для адаптации стратегии, зависящей от зафиксированных итогов.

Введение в структуру онлайн-сервиса, осуществляющего продажу скидочных билетов, корпоративной системы мотивации, базирующейся на принципах геймификации, должно обеспечить рост производительности. Вышеупомянутый подход поможет не только повысить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников, но и способствовать улучшению качества обслуживания потребителей, вместе с сокращением оттока персонала, подтверждая таким образом высочайшую отдачу от данной инновации.

Для длительного поддержания успеха и вывод компании на новый уровень развития, при этом, остается критически необходимым совершенствование существующей системы геймификации. Она должна стать интегрированной с другими HR-процессами, расширяться на новые аспекты деятельности и активно включать аналитику с данными для принятия обоснованных управленческих решений. Компания, следуя этому пути, не просто удержит высокую степень мотивации среди сотрудников, но также способствует и обеспечению устойчивому долгосрочному росту и расширению.

Заключение

В фокусе изучения оказалась разработка системы мотивации на уровне корпорации для ООО «Горбилет», основанной на геймификации рабочих процессов в онлайн-секторе продажи билетов. Предметом исследования стали, в рамках данной работы, научно-теоретические подходы к мотивации, современные стратегии управления персоналом и анализ имеющейся системы мотивации на предприятии. Главная задача этой работы - развертывание новаторской и высокоэффективной системы, направленной на повышение производительности, а также на усиление удовлетворения и активного вовлечения сотрудников.

Исследование мотивационной системы в ООО «Горбилет» выявило критические недостатки: низкую степень вовлечённости персонала, ограниченную прозрачность стимулов, а также недостаточную гибкость форм поощрения. Для достижения стратегических целей компании необходимо приступить к существенному совершенствованию данных аспектов.

Исходя из анализа тенденций и методик мотивации, выбор остановлен на концепции геймификации. Этот подход включает в себя применение игровых элементов, таких как баллы, уровни и награды, для активации интереса и стимулирования сотрудников. Включение элементов игры в рабочий процесс делает его более захватывающим и мотивирующим, что, в свою очередь, способствует росту производительности и повышению уровня удовлетворенности сотрудников.

Была создана система мотивации, основанная на выполненном анализе и выборе концепции, и она включает:

Механизмы игрового характера заключаются в следующем: внедрение системы начисления баллов, которая используется для поощрения за выполненные задачи, а также достижения и награды, предоставляемые за успешное осуществление установленных целей.

Интерактивные платформы для мотивации облегчают доступ, состоя его удобным через мобильное приложение.

Индивидуализация стратегии: приведение в соответствие стимулирующих заданий и вознаграждений по личным устремлениям каждого члена коллектива.

В процессах обучения и профессионального роста осуществляется интеграция геймификации. На практике включение элементов игры в учебные программы помогает повысить заинтересованность и мотивацию учащихся.

Публичное признание успехов работников, а также регулярное проведение стимулирующих мероприятий, культивирующих признание и награждение.

Внедрение разработанной системы мотивации должно привести к следующим результатам: повышение производительности (увеличение количества проданных билетов и снижение времени обработки заказов); рост вовлеченности и удовлетворенности (более высокий уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников); снижение текучести кадров (удержание опытных сотрудников и снижение текучести кадров благодаря улучшенной системе поощрений и признания); улучшение качества обслуживания клиентов (повышение качества обслуживания клиентов за счет более мотивированных и вовлеченных сотрудников).

План внедрения и перспективы: для успешного внедрения системы мотивации был разработан детальный план, включающий этапы тестирования, обучения персонала и постепенного введения новых элементов. В долгосрочной перспективе система будет регулярно обновляться и адаптироваться к изменяющимся потребностям сотрудников и бизнес-среды.

В заключение, разработка корпоративной системы мотивации на основе геймификации для онлайн-сервиса «Горбилет» представляет собой комплексный и инновационный подход к управлению персоналом. Внедрение данной системы позволит повысить производительность, удовлетворенность

и вовлеченность сотрудников, что в конечном итоге приведет к успешному развитию компании. Для достижения устойчивых результатов важно продолжать совершенствовать систему мотивации, учитывая новые тенденции и потребности сотрудников.

Список использованной литературы

1. Астапчук, В. А. Корпоративные информационные системы: требования при проектировании : учебное пособие для вузов / В. А. Астапчук, П. В. Терещенко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 175 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16715-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531569> (дата обращения: 07.05.2024).
2. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03473-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536625> (дата обращения: 09.07.2024).
3. Волков Игорь Викторович, Шаманин Евгений Владимирович. Эволюция понятия мотивация в трактовках зарубежных и отечественных ученых // КНЖ. 2016. №4 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-ponyatiya-motivatsiya-v-traktovkah-zarubezhnyh-i-otechestvennyh-uchenyh> (дата обращения: 03.05.2024).
4. Гапоненко Т. В., Осадчая Н. А., Гавриленко С. А. Ценностно-ориентированное управление человеческим капиталом организации // ЕГИ. 2022. №40 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennostno-orientirovannoe-upravlenie-chelovecheskim-kapitalom-organizatsii> (дата обращения: 04.05.2024).
5. Грицюк Алиса Владимировна, Кудряшов Вадим Сергеевич. Анализ нестандартных методов мотивации сотрудников // В центре экономики. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-nestandardnyh-metodov-motivatsii-sotrudnikov> (дата обращения: 08.05.2024).

6. Зараменских, Е. П. Информационные системы в бизнесе : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. П. Зараменских. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 470 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17537-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542802> (дата обращения: 01.05.2024).

7. Зуб, А. Т. Управленческая психология : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 372 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-8432-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535172> (дата обращения: 15.05.2024).

8. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536103> (дата обращения: 16.05.2024).

9. Давыдова Анастасия Витальевна, Сахарова Арина Дмитриевна, Ехлакова Елена Александровна. Управление изменениями в организации // economics. 2021. №2 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-organizatsii> (дата обращения: 03.05.2024).

10. Денис Евгеньевич Чернышов. Разработка концепции управления персоналом на предприятии с учетом его особенностей и стратегических целей // Экономические системы. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-kontseptsii-upravleniya-personalom-na-predpriyatii-s-uchetom-ego-osobennostey-i-strategicheskikh-tseley> (дата обращения: 10.05.2024).

11. Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум

для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01566-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536681> (дата обращения: 23.04.2024).

12. Е. В. Стельмашонок, В. Л. Стельмашонок, Л. А. Еникеева, С. А. Соколовская. Моделирование процессов и систем : учебник и практикум для вузов / под редакцией Е. В. Стельмашонок. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04653-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511904> (дата обращения: 06.05.2024).

13. Князев Г. Е. Основные принципы систем геймификации как способ повышения мотивации персонала к труду // Вестник науки. 2024. №5 (74). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-printsipy-sistem-geymifikatsii-kak-sposob-povysheniya-motivatsii-personala-k-trudu> (дата обращения: 27.04.2024).

14. Когель Артём Сергеевич, Фенюк Анастасия Николаевна. Потенциал использования геймификации в сфере управления персоналом // Скиф. 2019. №5-1 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-ispolzovaniya-geymifikatsii-v-sfere-upravleniya-personalom> (дата обращения: 12.05.2024).

15. Лебедева Ю. В. Применение игровых технологий (геймификации) в управлении персоналом // Вестник науки. 2023. №10 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-igrovyyh-tehnologiy-geymifikatsii-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 17.05.2024).

16. Литвинюк А. А. [и др.]. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536835> (дата обращения: 10.05.2024).

17. Манухина С. Ю. [и др.]. Психология труда : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. Ю. Манухиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7215-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536009> (дата обращения: 02.05.2024).

18. Ольхова Лариса Анатольевна, Козырева Ольга Николаевна. Особенности применения методов геймификации в системе мотивации персонала в организации // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2019. №2 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-metodov-geymifikatsii-v-sisteme-motivatsii-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 06.05.2024).

19. О. А. Лапшова [и др.]. Оплата труда в организации : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 349 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15550-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539199> (дата обращения: 16.05.2024).

20. Панфилова А. П. [и др.]. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543893> (дата обращения: 08.05.2024).

21. Поляков Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536478> (дата обращения: 07.05.2024).

22. Резникова О. С. Классические теории мотивации: эволюция подходов // Вестник экономической науки Украины. 2011. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassicheskie-teorii-motivatsii-evolyutsiya-podhodo> (дата обращения: 10.05.2024).

23. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 481 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3656-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508049> (дата обращения: 04.05.2024).

24. Чистов Д. В., Мельников П. П., Золотарюк А. В., Ничепорук Н. Б. Проектирование информационных систем : учебник и практикум для среднего профессионального образования. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 293 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16217-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538370> (дата обращения: 14.05.2024).

25. Ю-Кай Чоу. Геймифицируй это. Как стимулировать клиентов к покупке, а сотрудников – к работе. — Москва : Издательство Бомбора, 2021. - 401 с.

26. Чистов Д. В., Мельников П. П., Золотарюк А. В., Ничепорук Н. Б. Проектирование информационных систем : учебник и практикум для среднего профессионального образования. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 293 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16217-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538370> (дата обращения: 13.05.2024).

27. Проверка и анализ российских юридических лиц и предпринимателей [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/3591105> (дата обращения: 03.05.2024).

28. Официальный сайт ООО «Горбилет» [Электронный ресурс]. - режим доступа: <https://gorbilet.com/> (дата обращения: 03.05.2024).

29. Анализ финансовой отчетности ООО «Горбилет» на основе данных из открытых источников [Электронный ресурс]. - режим доступа: https://www.audit-it.ru/contragent/1177847407572_ooo-gorbilet (дата обращения: 04.05.2024).

30. Инструменты мотивации сотрудников в организации [Электронный ресурс]. - режим доступа: https://obe.ru/journal/2016_3/ilchenko-s-v-motivatsionnyj-podhod-v-obespechenii-effektivnoj-raboty-personala-organizatsii/ (дата обращения: 01.05.2024).

31. Примеры внедрения системы геймификации рабочего процесса [Электронный ресурс]. - режим доступа: https://friend.work/blog/articles/geimificatcia_personala (дата обращения: 15.05.2024).

32. Способы оценки корпоративной системы мотивации [Электронный ресурс]. - режим доступа: <https://hr-consult.online> (дата обращения: 23.05.2024).

Анкета для сотрудников ООО «Горбилет».

1. Нравится ли вам работать в компании?

- а) Скорее да;
- б) Скорее нет.

2. Сколько вы работаете в компании?

- а) Менее 3-х месяцев;
- б) От 3-х до 6-ти месяцев;
- в) От 6-ти месяцев до 1 года;
- г) От 1-го года до 2-х лет;
- д) Более 2-х лет;
- е) Более 5-ти лет.

3. Оцените удовлетворенность нынешней системой мотивацией сотрудников от 0 до 10.

4. Выберите пункты, улучшение которых могло бы повлиять на увеличение мотивации в вашей работе:

- а) Заработная плата;
- б) Хорошие отношения в коллективе;
- в) Интересные задачи;
- г) Инновационные подходы для решения рабочих задач;
- д) Корректные задачи, поставленные руководителем;
- е) Налаженная коммуникация между сотрудниками и отделами;
- ж) Тимбилдинги, позволяющие наладить отношения с коллегами;
- з) Модернизация каналов коммуникации между сотрудниками и отделами компании.