

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ
ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001464
Щербаковой Юлии Евгеньевны

Научный руководитель
Ассистент Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретический обзор основных понятий мотивации труда.....	7
1.1 Понятие мотивации труда	7
1.2 Современные методы мотивации труда персонала.....	14
1.3 Основные показатели эффективности системы мотивации персонала на предприятии.....	Ошибка! Закладка не определена.
Глава 2. Изучение актуального состояния системы мотивации персонала в ООО «АгроМакс».....	36
2.1 Общая характеристика ООО «АгроМакс»	36
2.2 Характеристика системы управления персоналом и анализ использования трудовых ресурсов в ООО «АгроМакс»	43
2.3 Анализ системы мотивации сотрудников в ООО «АгроМакс»	49
Глава 3. Разработка мероприятий по оптимизации ООО «АгроМакс»	68
3.1 Разработка программы мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «АгроМакс».....	68
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	76
Заключение	81
Список литературы	85
Приложения	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современная организация в структуре товарного рынка является сложным социально-экономическим субъектом. В системе управления особое место занимает управление персоналом. Значение мотивации в рамках современных систем управления неоспоримо велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться с максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации.

В настоящее время на нынешнем этапе развития экономики становится ясным, что ни одна система управления не сможет успешно работать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда, побуждающую каждого конкретного сотрудника работать максимально производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели.

Управление трудовым коллективом будет эффективно, если будут использоваться следующие мотивационные резервы: материальные стимулы, социальные стимулы, личностные стимулы.

Мотивация сотрудников предприятия обеспечивает успешную работу и поступательное движение организации в направлении реализации её стратегии и упрочения её положения на рынке в целом. Разработка системы стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя. Нельзя забывать о том, что от выбранной менеджментом системы мотивирования во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации.

Объектом исследования является ООО «АгроМакс».

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние системы мотивации персонала на эффективность управления.

Цель исследования состоит в разработке и обосновании практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда сотрудников ООО «АгроМакс».

На основе поставленной цели в выпускной квалификационной работе решаются следующие **исследовательские задачи**:

1. Раскрыть сущность системы мотивации, ее роль и значение в обеспечении эффективной деятельности и развития компании.
2. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «АгроМакс».
3. Провести анализ системы управления персоналом в ООО «АгроМакс».
4. Провести исследования, направленные на изучение актуального состояния системы мотивации труда в ООО «АгроМакс»
5. Разработать практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников предприятия ООО «АгроМакс».
6. Обосновать социально-экономическую эффективность предлагаемых практических рекомендаций.

Методологическую базу исследования составили, прежде всего, общефилософские принципы рассмотрения всех явлений и процессов в их развитии и всеобщей связи, а также принцип системности и вытекающий из него системный подход в анализе явлений, объектов, процессов. Это позволяет сформулировать общенаучную методологию работы, которая основывается на: а) теории управления персоналом (Т.Ю. Базаров, М.И. Бухалков, О.Я. Гелих, А.Я. Кибанов, К.А. Кисин, С.Ю. Трапицын,); б) теории организации (Ю.Н. Лапыгин, Н.Р. Поздеева, Д.В. Хакимова); г) социологии управления (В.Н. Минина, А.Ю. Крупская, А.В. Тихонов). На этой основе формируется конкретно-научная методология дипломного исследования, которую образуют прежде всего работы по анализу системы мотивации, в том числе мотивации сотрудников на основе работ таких отечественных и зарубежных исследователей, как И.С. Варданян, Г.Г. Вукович, Ю.В. Иванов,

В.Н. Минина, С.Ю. Мычка, С.Ю. Трапицын, А.Б. Шарова. Методологию конкретных исследований образуют те методы, которые изложены нами в нижерасположенной опции.

Методы исследования. В работе применяются такие общенаучные методы исследования, как наблюдение, измерение, сравнение, описание, анализ, синтез, а также такие методы прикладной социологии, как анализ документов и анкетный опрос.

Эмпирическую базу исследования составили результаты анализа документов и проведенного автором анкетного опроса с руководителями и сотрудниками компании ООО «АгроМакс».

Структура исследования. Поставленные исследовательские задачи потребовали следующей структуры выпускной квалификационной работы, которая включает: введение, три раздела, список источников и литературы, а также приложения, необходимо дополняющие основной текст.

Глава 1. Теоретический обзор основных понятий мотивации труда

1.1 Понятие мотивации труда

Принцип свободы личности, заложенный в основу Конституции Российской Федерации [1], позволяет строить трудовые отношения в нашем обществе только на основе свободного волеизъявления граждан в их трудовой деятельности, то есть на мотивах их трудового поведения.

Проблема мотивации работников к труду стала предметом научного анализа, пожалуй, начиная с теории организационно-хозяйственного управления, заложенной в ставшей сегодня хрестоматийно-классической школе менеджмента Ф.У. Тейлора. Но еще раньше теоретические аспекты исследования проблемы трудового поведения были заложены в модели «экономического человека» А. Смита [46, с.888], теории трудовой стоимости К. Маркса, концепции общественного разделения труда Э. Дюркгейма. Сегодня проблема мотивации персонала так же имеет широкое отражение в научной и публицистической литературе. А также отражается в правовых документах, начиная с Трудового кодекса Российской Федерации [2].

Под мотивацией мы понимаем создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Как отмечается в работе Аблязова Р.С. «Мотивационная модель трудового поведения работника» [5, с.149], под сущностью мотивирования понимается создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы.

Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах.

Термин «мотив», как утверждает А.Р. Алавердов [3, с.19], – это один из ключевых понятий психологии. Мотив (moveo) – это условно идеальный предмет, не обязательно материальной природы, на достижение которого ориентирована деятельность личности. Мотив воспринимается индивидом как своеобразные, специфичные переживания, которые можно

охарактеризовать как позитивные ощущения от предвкушения достижения предмета потребностей, либо негативные эмоции, возникшие на фоне неудовлетворения, либо неполного удовлетворения от имеющегося в настоящем положения. Для выделения и осознания конкретного мотива человеку необходимо осуществить внутреннюю целенаправленную работу.

Наиболее простое определение мотива представлено А.Н. Леонтьевым в теории деятельности: «Источником человеческой мотивации служат потребности. Потребность есть объективная нужда организма в чем-то внешнем – предмете потребности. До встречи с предметом потребность порождает только ненаправленную поисковую активность» [33, с.51].

По утверждению А.Н. Леонтьева, мотивом выступает мысленно очерченная, «опредмеченная» потребность субъекта. Мотив по своей сути – отличное явление от понятий потребность и цель. Потребность является неосознанным желанием особы избавиться от имеющегося дискомфорта (читать про потребности человека). Цель – желаемый результат сознательных целенаправленных действий (читать про целеустремленность). Например: голод – естественная потребность, желание принять пищу – мотив, а аппетитный шницель – цель.

Итак, мотивация (лат. *motivatio*) – динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного.

В настоящее время существует достаточно большое количество различных определений мотивации, из которых и складывается понятие мотивация, которая каждая по-своему объясняет мотивационную модель поведения человека. Системы мотивации труда разработаны на основе, как теоретических исследований, так и практического опыта.

До сих пор не существует используемого всеми определения понятия «мотивация». Каждый автор формулирует определение мотивации, исходя из своего представления о данном понятии.

К примеру, М.Х. Мескон и его соавторы в книге «Основы менеджмента» приводят следующее определение понятию мотивация: «Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [38, с.149].

О. С. Виханский, А. И. Наумов предлагают следующее определение: «Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [13, с.20].

В.М. Цветаев рассматривает мотивацию, как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду [51, с.25].

«Мотивация, как отмечает Ю.В. Иванов, – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [23, с.17], из этих слов следует, что мотивация – это стремление, побуждение, внутренние психические процессы, а в данном определении ясно сказано, что мотивация есть внешнее воздействие на человека, что в определённом смысле схоже с понятием стимулирования.

Из представленных выше определений следует, что мотивация рассматривается как:

- совокупность мотивов поведения и деятельности;
- система внутренних и внешних факторов;
- побудительная причина или потребности;
- процесс стимулирования и побуждения к действию.

Анализируя данные определения, напрашивается вывод, что у современных авторов отсутствует единое мнение понятия «мотивация», каждый имеет свое видение и трактовку данного определения, но все определения имеют общую характерную черту, которая характеризует мотивацию как побуждение человека к деятельности. Таким образом, считаю необходимым для дальнейшего исследования уточнить и сформулировать следующее определение «мотивации».

Мотивация – процесс направленный на формирование мотива у работника, путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это переживаемая человеком нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Это такое физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает человека на получение вознаграждения, т.е. получение желаемого блага.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель) [28, с.36].

Результат (цель) – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением [6, с.3].

Модель мотивационного процесса представлена на рисунке 1.1. В основе мотивации находятся потребности человека, преобразующиеся в мотивы. Мотивы определяют поведение, рассматриваемое как целевые

установки. Однако сложность в реализации мотивации через потребности связана с различиями в оценке индивидуальных потребностей [52, с.143].

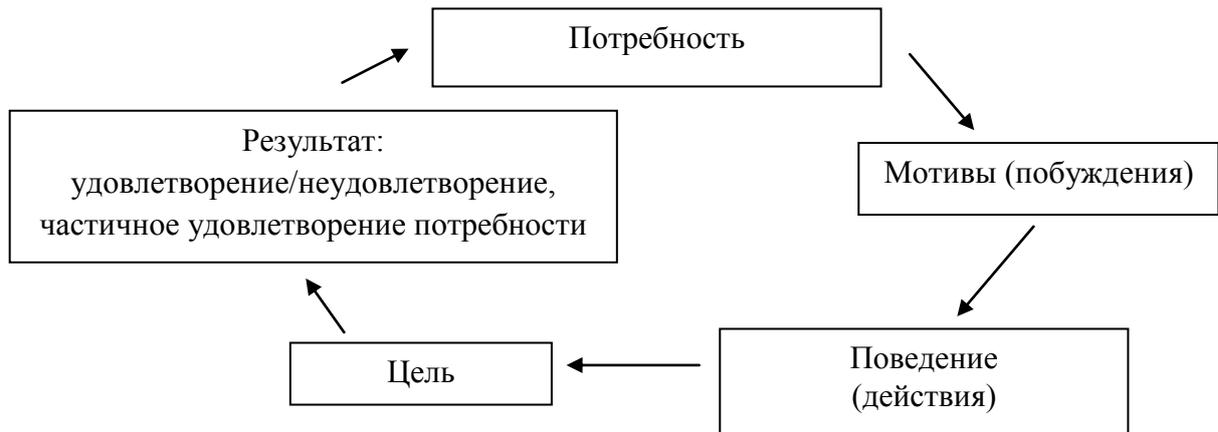


Рис. 1.1. Модель мотивационного процесса.

Роль мотивации велика в построении корпоративной культуры, формировании системы ценностей внутри компании. Методы управления мотивацией определяют характер взаимоотношений руководства и персонала, вероятность возникновения конфликтов, степень доверия между работниками.

Мотивацию как процесс, направленный на удовлетворение потребностей, с точки зрения А.Я. Кибанова, схематично можно представить в виде последовательных этапов [28, с.29]:

Этап 1. Возникновение потребности. Данный этап состоит из формирования потребности личности и побуждения к поисковой активности. Необходимо, чтобы человек принял и осознал потребность, сделал значимой для себя ее ликвидацию чтобы потребность стала побудителем активности.

Таким образом, потребность, как аккумулятор, заряжает энергией всю дальнейшую поисковую активность человека.

Этап 2. Поиск путей устранения потребности. При этом различают внешнюю и внутреннюю активность. Внешняя поисковая активность связана с поиском во внешней среде реального объекта, который потенциально мог бы удовлетворить имеющуюся потребность. Внутренняя поисковая

активность связана с мысленным перебором конкретных предметов удовлетворения потребности и условий их получения.

Этап 3. Определение конкретной цели. Мысленная постановка человеком перед собой конкретной цели связана с предвосхищением не только средств удовлетворения потребности и процесса ее удовлетворения, но и результата этого процесса. Цель – это осознаваемый и ожидаемый результат, на который направлена деятельность человека.

Этап 4. Формирование мотива поведения личности. У человека возникает намерение достичь цели, побуждение воли, выражающееся в сознательном, преднамеренном побуждении к действию.

Именно это побуждение приводит к действию человека, и именно с его возникновением заканчивается формирование мотива.

Этап 5. Осуществление действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что требуется для удовлетворения потребности.

На данном этапе может происходить корректировка целей, поскольку процесс работы оказывает прямое воздействие на трудовую мотивацию.

Этап 6. Получение вознаграждения за осуществление действия. На данном этапе выявляется, насколько выполнение действия обеспечило желаемый результат.

В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Этап 7. Устранение потребности, которое может быть выполнено разными путями:

- а) удовлетворением потребности;
- б) подавлением потребности;
- в) не реагированием на потребность.

Человек либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности, либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности [28, с.52].

Таким образом, мы видим, что потребности человека являются движущей силой и отправной точкой процесса мотивации и определяют, какие усилия будут приложены человеком для обладания благом, удовлетворяющим его потребность.

Мотивация, как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Мотивация трудовой деятельности формируется под воздействием внутренних факторов – потребностей, и внешних факторов – стимулов. Основа мотивационного управления заключается в том, что успешное мотивирование должно быть индивидуальным.

Необходимо стимулировать каждого работника так, чтобы он осознавал, что его собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния организации, его клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации в сочетании с индивидуальной.

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с переданными ему правами и обязанностями и считаться с принятыми управленческими решениями. Под внутренними факторами принято понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.

В узком смысле слова, мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника

удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности.

Управление трудом на основе мотивационных механизмов получило широкое применение в западных странах.

В нашей стране мотивация труда стала широко изучаться экономической наукой и активно применяться в управлении персоналом после перехода к рыночной экономике. Ранее понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование».

1.2 Современные методы мотивации труда персонала

Мотивация к труду образуется только тогда, когда трудовая деятельность выступает если не единственным, то главным условием получения блага. Существенное значение для образования мотивации к труду имеет оценка возможности достижения целей. Если достижение цели не требует существенных усилий или ее, напротив, очень сложно достичь, то мотивация к труду не образуется.

Сила мотивации характеризуется степенью актуальности потребности для сотрудника. Чем насущнее потребность в каком-либо благе и чем сильнее желание его получить, тем эффективнее будет работать сотрудник.

Развитие теории мотивации началось в начале XX века. Выделяют такие группы теорий мотивации:

1. Содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
2. Процессуальные теории (Врум и др.);
3. Теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи) [3, с.52].

В соответствии с теорией А. Маслоу выделяется пять базовых типов потребностей:

- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);

- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).

Эти потребности формируют иерархическую структуру, которая характеризует поведение человека, при этом потребности более высокого уровня не мотивируют человека, если, хотя бы частично, не удовлетворены потребности более низкого уровня. После удовлетворения потребности ее мотивирующее действие завершается.

Развивая теорию Маслоу Д. МакКлелланд вводит определения потребностей власти, успеха и принадлежности либо социальной потребности.

По его представлению, в наше время наибольшее значение имеют потребности более высокого порядка, так как потребности более низких уровней, в основном, удовлетворены.

Теория Ф. Герцберга базируется на таких положениях:

- потребности делятся на гигиенические факторы (размер зарплаты, условия труда, характер контроля, межличностные отношения) и мотивирующие факторы (продвижение по службе, ощущение успеха, признание, рост возможностей);
- наличие гигиенических факторов убирает неудовлетворенность работой;
- для получения мотивации нужно обеспечить влияние мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации работников начальник должен сам понимать суть работы [17, с.28].

Большой вклад в создание процессуальных теорий внес В. Врум. Базой его работы является теория ожиданий. Эта теория базируется на положении, что человек пытается достичь какой-нибудь цели только в том случае, если уверен в высокой вероятности удовлетворения своих потребностей.

К процессуальным теориям также относят и теорию справедливости. Она заключается в том что, если работник считает свой труд недооцененным, то он будет снижать затрачиваемые усилия. При этом справедливость оценки с позиции начальника и с позиции подчиненного может быть разной.

Теория справедливости вместе с теорией ожиданий описана в модели Портера-Лоулери. Эта теория базируется на том, что мотивация - это функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Самый важный вывод этой теории заключается в том, что результативный труд всегда приводит к удовлетворению сотрудника.

Согласно теории Макгрегора, мотивацию необходимо выбирать на базе отношения человека к работе. Существует два типа работников: X и Y.

Основные параметры работника типа X:

- от природы ленив и не желает работать;
- не желает нести ответственность, избегает нервного напряжения;
- не проявляет инициативу, если его к этому не подталкивать.

Поэтому такого работника нужно принуждать к работе путем поощрения или наказания.

Основные параметры работника типа Y:

- имеет естественную потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- является творческой личностью [7, с.25].

Такого работника нужно не принуждать, а мотивировать к работе.

Теория трудовых установок А. Гастева была создана в 20-е годы XX века. Она выражает энтузиазм советских людей того времени (лозунги, досрочное выполнение плана, социалистические соревнования).

Для реализации теории А. Гастева на практике необходимо создать мотивы, которые апеллируют к таким высшим человеческим качествам, как энтузиазм, совесть, долг, дух соревнования.

Тип мотивации - это основная направленность деятельности человека на удовлетворение каких-либо групп потребностей. Можно назвать три основных типа мотивации персонала:

- работники, которые ориентированы в основном на содержание и общественное значение труда;
- работники, которые ориентированы в основном на оплату труда и прочие материальные ценности;
- работники, у которых значение разных ценностей сбалансировано.

Из этого можно сделать вывод, что образование рабочих мест с более сложными задачами и большим уровнем ответственности имеет положительный эффект мотивации для многих сотрудников, но не для всех. Для мотивации нет какого-либо одного хорошего способа. То, что эффективно для мотивации одних работников, может быть абсолютно неэффективно для других.

Вознаграждение необходимо для побуждения людей к эффективной работе. Вместе с термином мотивация понятие «вознаграждение» имеет более широкую суть, чем просто деньги, с которыми обычно это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все то, что человек считает ценным для себя [25, с.64]. Однако понятия ценности у людей различны, а значит и различна оценка вознаграждения и его сравнительной ценности.

Вознаграждения можно классифицировать на внешние и внутренние. Каждый руководитель имеет дело с обоими типами вознаграждений.

Внутреннее вознаграждение предоставляет сама работа. Это может быть чувство получения результата, содержания и значения выполняемой работы, самоуважения. Дружба между участниками одного трудового коллектива и просто беседы с коллегами, которые возникают в процессе работы, также можно рассматривать как внутреннее вознаграждение. Самый простой способ создание комфортных условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение - это именно тот тип поощрения, который приходит на ум, когда слышится слово «вознаграждение». Оно появляется не от самой работы, а предоставляется компанией. С мотивационной позиции его можно считать стимулированием труда.

Стимулирование - это ориентация на имеющуюся структуру ценностей и интересов сотрудника для более полной реализации его трудового потенциала [30, с.45].

Мотивация и стимулирование - это, по сути, стратегия и тактика деятельности. Мотивация, или мотивационная политика, - это стратегическая позиция, которая направлена на реализация глобальных целей, которые поставлены перед сотрудниками в сочетании с целями компании.

Стимулирование с позиции руководства - это тактика решения проблем, которая удовлетворяет некоторые потребности работника (в основном материальные) и дает ему возможность работать более эффективно.

Таким образом, мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны друг другу по направленности: первое нацелено на изменение существующего положения, а второе - на его укрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Поэтому необходимо, чтобы механизм стимулирования был адекватен механизму мотивации персонала.

При стимулировании побуждение к труду выражается в форме компенсации за работу. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» весьма условно, так как они взаимосвязаны. В некоторых случаях ориентация на общение с коллегами, принадлежность к определенному обществу, престижность проявляются у работников сильнее, чем ориентация на получение денежного вознаграждения.

Подбор эффективных форм и систем оплаты труда персонала имеет очень важное социально-экономическое значение для каждой компании в условиях рыночных взаимоотношений. Формы и системы оплаты труда

персонала формируют материальную базу развития человеческого капитала, рациональной эксплуатации рабочей силы и рационального управления персоналом всех уровней. Вознаграждение или компенсация персоналу за выполненную работу играет очень важную роль в формировании трудовых ресурсов компании, в мотивировании, эксплуатации и сбережении нужных специалистов в компании.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения способна вызвать у сотрудников неудовлетворенность размерами или способами подсчета и распределения оплаты труда, что в результате приведет к снижению продуктивности труда, качества продукции и нарушению трудовой дисциплины.

Связь вознаграждения персонала с фактическими результатами деятельности каких-либо компаний выполняется с применением различных форм и систем оплаты труда. Они характеризуют механизм зависимости вознаграждения каждого сотрудника от результативности его работы. В любой компании труд, который потрачен определенным сотрудником, можно выразить количеством отработанного им рабочего времени либо объемом выпущенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости показателей, в которых измеряются затраты труда или результаты работы, принято выделять сдельную и повременную формы оплаты труда персонала [41, с.118].

При повременной оплате сумма вознаграждения сотрудника зависит от количества отработанного им рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных им работ и услуг.

В современной практике часто применяются смешанные системы оплаты труда - одна часть вознаграждения работника (как правило, переменная) находится в зависимости от результатов работы, а другая от его индивидуальных особенностей (постоянный должностной оклад) [36, с.17].

Многие руководители уверены, что, если они не предложат достаточную зарплату или большие премиальные, то сотрудники будут

ленимся, не чувствуя достаточных для работы стимулов. Но главное - это не просто уплатить высокий оклад, а обеспечить своим работникам справедливое вознаграждение. Справедливость - это выполнение принципов правильности, честности и беспристрастности.

Неблагоприятные условия труда, которые нет возможности улучшить, необходимо компенсировать сотруднику, в первую очередь, увеличив время отдыха, предоставив бесплатное питание на работе, обеспечив профилактические и лечебные мероприятия. Доплаты за сменность назначаются за работу в вечернее и ночное время. Доплаты за уровень занятости на протяжении смены вводятся в основном для многостаночников, наладчиков и ремонтников. Также доплаты назначаются при совмещении профессий или функций [20, с.26].

Прибавки за производительность выше нормы в виде сдельного приработка могут быть выплачены в случае, если причиной перевыполнения норм стало наличие у сотрудника способностей к определенной работе, которые превышают средний уровень.

Кроме зарплаты, есть еще одно средство мотивации - льготы, предоставляемые компанией: оплата медицинских услуг, покупка страхование на случай утраты трудоспособности, полная либо частичная оплата расходов на проезд сотруднику к месту работы и обратно, выдача своим сотрудникам беспроцентных кредитов либо кредитов с очень низким уровнем процента, предоставление в пользование транспорта компании, предоставление питания во время работы и прочие расходы.

Растет значение в стимулировании таких форм оплаты, как доля в прибыли и в акционерном капитале.

Еще один вид вознаграждения, который руководитель может предложить сотруднику - это премиальные выплаты или бонусы. Они могут быть плановыми (например, ежегодные премии), так и внеплановыми, в зависимости от результатов работы сотрудника и являются особым стимулом, поскольку неожиданное поощрение дает сотруднику возможность

почувствовать свою значимость (премия в честь дня рождения, премия, которая связана с успешным выполнением работы и др.). Привязка размера премий к результатам деятельности дает сотрудникам возможность увидеть взаимосвязь между своей работой и результатами деятельности компании, а, следовательно, и размером своей премии.

Разработка стимулов к работе очень актуальна. Современный руководитель должен все время отмечать ценность сотрудника для коллектива и достигнутые результаты, поощрять наличие у него творческого потенциала, хороших качеств и положительных сторон. Эта оценка должна быть максимально объективной и базироваться не на общих впечатлениях, а на точных данных и показателях.

Разработка системы стимулов в условиях рынка – это один из самых важных резервов управления компанией, поэтому не следует забывать, что материальные факторы далеко не всегда находятся на первом плане и не должны быть единственной формой вознаграждения за работу. Главное – это привлекательность работы и ее творческий характер.

Нематериальные стимулы очень разнообразны и классифицируются на три группы:

- социальные,
- моральные,
- социально-психологические.

Применяя их вместе, можно получить высокую эффективность.

Социальные стимулы взаимосвязаны с потребностью сотрудников в самоутверждении, с их желанием занимать соответствующее общественное положение, с потребностями в некотором объеме власти. Данные стимулы характеризуются возможностью принимать участие в управлении производством и коллективом, принимать какие-либо решения; перспективами карьерного роста, возможностью выполнять престижную работу.

Моральные стимулы взаимосвязаны с потребностями человека в уважении со стороны коллег или в признании его как ценного сотрудника. Признание может быть публичным или личным.

Личное признание означает, что особо отличившиеся сотрудники будут включены в специальные доклады высшему руководству компании. Также их могут лично представить руководителю. Им гарантируют право подписи на документах, в разработке которых они принимали непосредственное участие. Такие сотрудники по случаю праздников или юбилейных дат получают персональные поздравления от администрации.

Публичное признание означает широкое распространение информации о достижении сотрудника в газетах, которые выпускает компания, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо активных сотрудников специальными знаками или грамотами. Очень часто публичное признание подкрепляется премиями, ценными подарками и др.

К моральным стимулам относятся критика и похвала.

Социально-психологические стимулы исходят из той роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение - это базовая потребность и условие полноценной жизнедеятельности человека. В связи с этим комфортный климат в коллективе, который обеспечивает адекватное общение, дает возможность сотруднику самореализоваться и является отличным стимулом к ощущению удовлетворенности сотрудника в работе.

Между материальными и нематериальными стимулами есть прочная связь. Заработная плата, которая является материальным стимулом, повышает оценку и самооценку сотрудника, удовлетворяя, таким образом, его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. выступает одновременно и в форме социального, морального и психологического стимула [26, с.47].

Но если применять только материальный стимул, не применяя моральных, социальных и творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет функционировать, что приведет к

доминированию материальных стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

В рационально функционирующей системе мотивации, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга.

Таким образом, главный стимул, который побуждает сотрудника к эффективному труду - это его материальная заинтересованность, которая реализуется посредством зарплаты. Зарплата - это часть системы оплаты и стимулирования труда. Однако, весьма важными составляющими системы стимулирования являются доплаты, бонусы и премии, которые могут составлять более 70% от совокупных доходов сотрудника. Весьма важно при материальном стимулировании учитывать также и психологические аспекты, которые влияют на мотивацию персонала.

1.3. Основные показатели эффективности системы мотивации персонала на предприятии

Система управления персоналом, ядром которой является функциональная подсистема, включает в себя еще четыре подсистемы: информационную, социально-психологическую, финансовую и правовую. Основная задача, которая решается с помощью этой системы – эффективное управление кадровыми ресурсами организации [6, с.5].

Функциональное ядро системы управления осуществляет решение следующих задач: поиск, отбор, подготовка и комплектование кадров; оптимальная расстановка персонала внутри организации; эффективное использование кадров; управление социально-психологическими факторами. Второстепенная функция, которую выполняет система управления персоналом, это создание благоприятных условий для трудовой деятельности.

В информационной подсистеме аккумулируются, систематизируются и анализируются все сведения, необходимые для принятия грамотных

управленческих решений. Финансовая подсистема призвана обеспечить необходимые средства на решение довольно затратных задач по поиску, эффективному использованию, развитию и обучению персонала компании.

Социально-психологическая подсистема обеспечивает социально-психологическую поддержку процесса управления: повышение мотивации, адаптацию в коллективе, создание благоприятной творческой атмосферы, разрешение конфликтов. Правовая подсистема содержит все необходимые законы и нормативные акты, регламентирующие трудовую деятельность, обеспечивая соответствие принимающихся управленческих решений нормам и требованиям законодательства.

Современные системы управления персоналом представляют собой автоматизированные модули комплексных корпоративных информационных систем, нередко объединенные с расчетом заработной платы.

В автоматизированных системах управления, как правило, уже имеется обновляемая правовая база данных с возможностью внесения новых локальных регламентирующих документов.

Система управления персоналом организации, учитывающая специфику ее деятельности, представляет собой совокупность методов и технологий работы с персоналом, базирующихся на определенных принципах. Любая система управления состоит из трех технологических блоков: технологии по поиску, отбору и формированию кадрового состава; технологии по развитию и обучению персонала; технологии по оптимальному использованию способностей и ресурсов действующего кадрового состава.

От того, насколько эффективно работает система управления персоналом, во многом зависит и успешная экономическая деятельность предприятия. А условием для слаженной и согласованной работы этой системы является использование системного анализа, а также других методов, позволяющих максимально адаптировать ее к нуждам и потребностям предприятия.

Так, метод сравнения используется для того, чтобы проанализировать и сравнить систему управления, действующую на предприятии, с системой управления другого, более успешного предприятия, занимающегося той же производственной деятельностью. Для создания оптимальной модели системы управления кадрами также используется метод последовательной подстановки, при котором последовательно изменяется значение каждого фактора, влияющего на функциональность этой системы [16, с.41].

Метод декомпозиции позволяет представить сложные явления в виде последовательности простых, что позволяет глубже проникнуть в суть явления и изучить его полнее. Динамический метод используется для того, чтобы исключить случайные и ошибочные факторы, не влияющие в целом на работу системы. Метод структуризации целей и метод параметрии позволяют получить количественную оценку целей и стратегий, существующих на предприятии и сравнить ее с теми целями и стратегиями, которые формирует система управления персоналом.

Метод экспертного анализа заключается в привлечении сторонних экспертов и руководства организации для совершенствования системы управления персоналом.

Метод морфологического анализа используется для изучения комбинированных вариаций организационных решений с целью подбора их оптимального соответствия задачам управления кадрами.

Для совершенствования системы управления применяется и метод творческих совещаний, на которых проводится ее коллективное обсуждение.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования: объективность – размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда; предсказуемость – работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда; адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню

квалификации; своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения); значимость – вознаграждение должно быть для сотрудника значимым; справедливость – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. По опыту работы можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательно выполнить следующие шаги:

1. Определить структуру персонала компании (выделение однородных групп) и размер постоянной части заработной платы.

2. Наложить стратегические цели на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделите ключевые показатели эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).

3. Разработать механизмы стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

Рассмотрим, что нужно сделать на каждом из перечисленных выше этапов. Формирование структуры персонала и определение постоянных выплат. Один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда представляет собой выплату постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и переменной (по результатам труда). Ошибочно полагать, что эффективно мотивировать персонал компании можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения. Хотя постоянная часть и не позволяет сориентировать

сотрудников на более интенсивный труд и решение определенных задач, она призвана сформировать у них лояльность по отношению к компании (направлена на формирование долгосрочных стимулов).

Создание системы постоянных (базовых) выплат подразумевает проведение анализа деятельности на рабочих местах, описание должностных обязанностей, а также оценку ценности рабочих мест исходя из определенного перечня должностных обязанностей. На этапе анализа деятельности на рабочих местах нужно определить, выполнение каких действий входит в обязанности работника при существующей системе управления, а также проанализировать их необходимость.

Полномочия по описанию обязанностей, выполняемых сотрудниками, как правило, передаются начальникам подразделений. Тем не менее анализ деятельности требует профессиональной подготовки по регламентации деятельности. В идеальном случае руководители подразделений должны пройти короткий курс обучения. После того как список обязанностей будет составлен для каждой должности, нужно внести коррективы в существующие должностные инструкции и ознакомить с ними сотрудников [21, с.16].

На последнем этапе проводится оценка ценности рабочих мест. На крупном предприятии целесообразно предварительно разбить все должности по группам (например, «рабочие», «специалисты» и «руководители») и определить ценность для каждой из групп. В рамках этих групп можно выделить подгруппы («линейные руководители», «менеджеры среднего звена», «топ-менеджмент» и т. д.). Затем нужно определить конкретные значения заработной платы каждой группы должностей. Нередко в практике российских предприятий используется более простой способ – установление окладов руководством компании на основе личного опыта и собственных представлений о рынке труда. Другой вариант – должности ранжируются по степени важности топ-менеджерами компании.

Затем определяется суммарный фонд заработной платы, который распределяется по должностям в соответствии с присвоенной степенью

важности. После распределения фонда заработной платы оклады корректируются.

Однако есть и более сложные способы оценки должностей, например, путем присвоения каждой должности баллов по нескольким факторам. Выбираются те факторы, которые признаются членами экспертной группы наиболее важными (интенсивность труда, квалификация, ответственность и т. д.). После этого должности ранжируются в соответствии с набранными баллами. Обычно в состав рабочей группы входят первые лица предприятия, руководители отделов и иногда внешние эксперты.

Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) – это оплата питания сотрудников, оплата (или предоставление) транспорта, дополнительных услуг (медицинская страховка, абонемент в спортивный клуб и т. д.). Выбор того или иного инструмента стимулирования сотрудников во многом зависит от статуса или ранга, занимаемого сотрудником в должностной иерархии: чем выше ранг, тем более дорогостоящий социальный пакет может быть ему предоставлен. Если для рядового сотрудника это будут бесплатные обеды, то для менеджеров – предоставление страховки и персонального автомобиля.

Кроме того, при проектировании состава социального пакета целесообразно учитывать мотивационную направленность сотрудников: если одного работника наилучшим образом будут мотивировать косвенные материальные стимулы, подчеркивающие его статус (служебный автомобиль, телефон и др.), то для другого более ценными будут стимулы, направленные на его развитие (например, оплата обучения).

Многие психологи отмечают, что косвенное материальное стимулирование дает так называемый «коллективный эффект» – способствует сплоченности коллектива, уменьшению текучести кадров. Кроме того, такой вид мотивации обычно обходится компании дешевле, чем прямое материальное стимулирование. Одна из наиболее эффективных

методик оценки ценности рабочих мест, которая уже содержит необходимые факторы и механизмы расчета, – методика Эдварда Хейя (Edward N. Hay).

В упрощенном виде должность оценивается следующим образом: Суммарный балл должности = Опыт x Интеллектуальная активность x Ответственность. В предложенной формуле значение показателя «Опыт» рассчитывается с учетом трех показателей: профессиональных знаний, сложности и разнообразия выполняемых действий, взаимодействия с другими людьми. Эдвард Хей разработал специальные таблицы, по которым можно оценить все вышеперечисленные показатели и рассчитать суммарный балл должности.

Использование той или иной методики оценки стоимости должности во многом зависит от специфики деятельности предприятия. Очевидно, что для небольшого предприятия нет смысла проводить оценку по методу Э. Хейя, а вот для крупной и амбициозной компании это может быть необходимым. Как мотивировать персонал на достижение целей компании. Одна из основных целей создания системы мотивации – сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед компанией.

Соответственно систему стимулирования нужно увязать со стратегическими целями компании. Это можно сделать при помощи системы ключевых показателей деятельности – KPI (key performance indicators). После детализации KPI верхнего уровня и передачи их на уровни подразделений и сотрудников к ним можно «привязать» вознаграждение персонала. Используя систему ключевых показателей эффективности деятельности, можно формировать переменную часть системы прямого материального стимулирования.

Таким образом, основное назначение данной части материального вознаграждения – это отражение конкретных результатов труда.

Выбор показателей и методов оценки эффективности системы мотивации, как правило, определяется целями, ради которых эта система

внедрена в компании. Специалисты в области управления персоналом выделяют три основные группы целей мотивации персонала:

- 1) привлечение и удержание работников;
- 2) повышение эффективности труда;
- 3) повышение исполнительской дисциплины.

Для достижения целей могут ставиться конкретные задачи, такие как повышение лояльности персонала, повышение качества обслуживания клиентов, снижение количества опозданий и т.д. В зависимости от целей и задач, а также от их приоритетности выбираются показатели оценки эффективности.

Показатель эффективности – это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющая степень эффективности управленческого воздействия. Показатель должен быть:

- валидным, то есть соответствовать поставленным целям и задачам системы мотивации;
- информативным, то есть с определенной степенью вероятностью оценивать фактическое состояние системы управления и прогнозировать ожидаемый результат в будущем;
- доступным для сбора исходных данных и последующего анализа;
- отслеживаемым в динамике. Значение того или иного показателя в конкретный момент времени само по себе является мало значимым. Для принятия обоснованных управленческих решений показатели важно анализировать в динамике, поэтому методика их получения должна быть практически неизменной (или с незначительными модификациями), а форма сбора, накопления и анализа информации – удобной в применении.

Таким образом, помимо целей исследования выбор показателей и их количество зависят от степени доступности информации, временных затрат на ее сбор и обработку, а также от используемой классификации видов эффективности. Основываясь на применении принципа комплексности, стоит

выделить три вида эффективности системы мотивации: экономическую, социальную и целевую. Рассмотрим каждый из указанных видов.

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство компании в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то или иное кадровое изменение экономически целесообразным. К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в табл. 1, обычно носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы мотивации рассчитать проще, поскольку учет таковых ведется постоянно. Их можно разделить на следующие виды:

- затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации;
- затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации;
- затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации.

Таблица 1.1

Основные показатели экономической эффективности и формулы их
расчета

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Чс.сп.$, где Q – объем работы; Чс.сп. – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения (Коп.)	$Коп. = Тп.т. / Тз.п.$, где Тп.т. – темпы роста производительности труда; Тз.п. – темпы роста заработной платы
Доля заработной платы в	$\%з.п. = Фз.п. / С$

себестоимости продукции / в совокупных затратах (%з.п.)	$\%з.п. = \Phi з.п. / З,$ где $\Phi з.п.$ – фонд заработной платы, руб.; C – себестоимость продукции, руб. $З$ – совокупные затраты, руб.
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi з.п. / В,$ где $\Phi з.п.$ – фонд заработной платы, руб.; $В$ – выручка от реализации продукции, руб.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ. Объем работы можно оценивать как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях).

Показатель опережения отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала.

Если показатель опережения откорректировать, обозначив в знаменателе темпы роста затрат на персонал в целом, то при аналогичном расчете можно будет сделать вывод по поводу эффективности кадровой политики в целом, так как в эти затраты войдут все виды расходов на персонал (подбор, обучение, нематериальное стимулирование, оценка и работа с кадровым резервом и т. д.).

Если темпы роста затрат на персонал за отчетный период превышают темпы роста производительности труда, руководству следует задаться вопросом: целесообразно ли вкладываться таким образом в развитие персонала, дает ли это компании экономический эффект?

Управленческие ситуации, в которых коэффициент опережения может быть менее единицы, имеют место, например, когда при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый период руководство принимает решение инвестировать в кадры. В таком случае может пройти

два-три года, прежде чем коэффициент опережения приблизится к нормативным значениям.

Еще одним важным косвенным показателем экономической эффективности мотивационных программ может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. При проведении экономико-статистического анализа экономисты по труду предварительно определяют нормативные значения данного показателя.

Желательно иметь такую статистику по предприятиям отрасли, но, к сожалению, подобная информация не всегда доступна для анализа. Этот показатель позволяет учитывать и планировать затраты на заработную плату, отслеживать, чтобы фонд заработной платы не превышал заданных нормативов. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату варьируются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных затрат. Они остаются самыми весомыми в бюджете любого предприятия, задействованного в сфере реальной экономики.

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности. Правда, здесь до сих пор не наблюдается какого-либо единства, так как метод оценивания определяется тем, что именно в каждом конкретном случае будет принято за показатель социальной эффективности.

По общему определению социальная эффективность управления характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

В табл. 1.2 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности. Для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент.

Таблица 1.2

Классификация показателей социальной эффективности

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Удовлетворенность работников различными аспектами труда	<p>Удовлетворенность уровнем заработной платы.</p> <p>Удовлетворенность системой социальной защищенности.</p> <p>Удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда.</p> <p>Удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда.</p> <p>Удовлетворенность отношениями в коллективе.</p> <p>Удовлетворенность содержанием и значимостью труда.</p> <p>Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг.</p> <p>Удовлетворенность системой карьерного развития.</p> <p>Удовлетворенность системой профессионального развития.</p> <p>Удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями и т. д.</p>
Текучесть кадров	<p>Текучесть кадров в целом по предприятию.</p> <p>Текучесть кадров в структурных подразделениях.</p>
Санитарно-гигиенические условия труда	<p>Температурный режим.</p> <p>Освещенность рабочих мест.</p> <p>Уровень шума.</p> <p>Запыленность помещений.</p> <p>Обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями и т. д.</p>
Организационно-трудовые условия труда	<p>Уровень дисциплины труда.</p> <p>Уровень исполнительской дисциплины.</p> <p>Уровень травматизма работников.</p> <p>Уровень заболеваемости работников.</p> <p>Удельный вес нормируемых операций.</p> <p>Уровень оснащенности рабочих мест.</p> <p>Уровень механизации и автоматизации труда.</p> <p>Уровень компьютеризации административно-управленческого труда.</p> <p>Напряженность и интенсивность труда.</p> <p>рациональность режимов труда и отдыха.</p> <p>Удельный вес творческих операций.</p> <p>Удельный вес неквалифицированного труда.</p> <p>Обеспеченность работников нормативной документацией.</p> <p>Соотношение формальных и неформальных структур управления и т. д.</p>
Социально-психологические условия труда	<p>Морально-психологический климат в коллективе.</p> <p>Уровень конфликтности в отдельных подразделениях и на предприятии в целом.</p> <p>Участие работников в управлении (выработка и принятие управленческих решений).</p> <p>Трудовая и общественная активность работников.</p> <p>Уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.</p>
Социальная защищенность работников	<p>Жилищные условия работников и членов их семей.</p> <p>Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями.</p>

	Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения. Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями и т. д.
Профессионально-квалификационная структура персонала	Общеобразовательный уровень работников. Профессиональный уровень работников. Уровень квалификации работников. Уровень общей культуры работников. Доля работников, прошедших повышение квалификации. Доля работников с удовлетворительными результатами аттестации и т. д.

Показатели социальной эффективности управления определяют с помощью анализа экономической и статистической отчетности, анкетирования и интервьюирования работников, метода экспертных оценок, метода наблюдения и других методов. При этом одни показатели определяются с известной степенью условности, а другие вообще не могут быть выражены количественно.

Обобщающий (интегральный) показатель социальной эффективности управления можно получить путем суммирования произведения оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты.

Создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы.

Глава 2. Изучение актуального состояния системы мотивации персонала в ООО «АгроМакс»

2.1 Общая характеристика ООО «АгроМакс»

ООО «АгроМакс» является организацией, осуществляющей в качестве основной цели ее деятельности транспортировку грузов различных массовых категорий на территории Российской Федерации.

Деятельность Учреждения направлена на оказание транспортных услуг, связанная с перевозкой грузов на территории России, действуя в интересах заказчика, общества, государства, для получения прибыли своей организации.

ООО «АгроМакс» осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об Обществах с ограниченной ответственностью». Полное наименование на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «АгроМакс»

Учреждение является юридическим лицом, вправе от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, собственный расчетный счет (включая валютный) в учреждениях банка, круглую печать и штамп со своим полным наименованием на русском языке. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами и принадлежащей ему собственностью. При недостаточности у Учреждения указанных средств, ответственность по его обязательствам несет учредитель в порядке, определяемом законом.

Зав время своей работы ООО «АгроМакс» зарекомендовало себя, как надежный партнер в автомобильном секторе транспортно-экспедиционных

услуг для многих других предприятий и клиентов. ООО «АгроМакс» - транспортная компания, которая уже заняла определенные позиции в сфере своей деятельности. Можно сказать, что ООО «АгроМакс» еще находится в стадии развития, но следует отметить, что организация уже смогла обрести постоянных клиентов. Компания всегда проводит эффективную и своевременную подготовку груза к перевозке, сохранную погрузку и транспортировку товара, а также предоставляет информацию о движении и состоянии груза.

Основная деятельность компании направлена на изменение уже сформировавшегося в разуме грузовладельцев понятия, что автомобильные грузоперевозки неизбежно связаны с извечными проблемами. ООО «АгроМакс» старается стать непохожим на остальные компании в сфере транспортировки грузов, поэтому компания пользуется принципом, что каждая предоставляемая услуга по транспортировке груза – это уникальная и ответственная деятельность, направленная на удовлетворение желания определенных клиентов.

Принцип работы организации – это точность и гарантия доставки груза в необходимую точку страны. ООО «АгроМакс» ведет прозрачный расчет на стоимость транспортировки грузов. Отличительной чертой данной организации является то, что ООО «АгроМакс» имеет бесперебойный график доставки грузов и является организацией, которая несет полную материальную ответственность, в случае несоответствия условий доставки груза.

За счет своей открытости и готовности работать в сфере грузовых транспортировок, ООО «АгроМакс» может считать себя достойным конкурентом остальным фирмам на данном рынке.

ООО «АгроМакс» зарегистрирована по адресу г. Белгород, ул. Преображенская, д.11, кв.172, 308001.

Основным видом деятельности компании является Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Включает:

- отправление грузов;
- подготовку или организацию перевозки грузов сухопутным, водным или воздушным транспортом;
- организацию отправки партий грузов или поштучных отправок сухопутным, воздушным или водным транспортом (включая сбор и распределение грузов);
- подготовку транспортной документации и путевых листов;
- деятельность экспедиторов морского грузового и воздушного транспортов;
- посреднические операции по фрахту грузового места на судне или в самолете;
- транспортную обработку грузов, например, временную упаковку в ящики с целью обеспечения защиты груза во время перевозки, выгрузку, отбор проб и взвешивание товаров.

Также ООО «АгроМакс» работает еще по 5 направлениям. Размер уставного капитала 10 000 руб.

Увеличение уставного капитала ООО «АгроМакс» за счет его имущества осуществляется по решению общего собрания участников общества, принятому большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников Общества.

Рассмотрим организационную структуру ООО «АгроМакс».

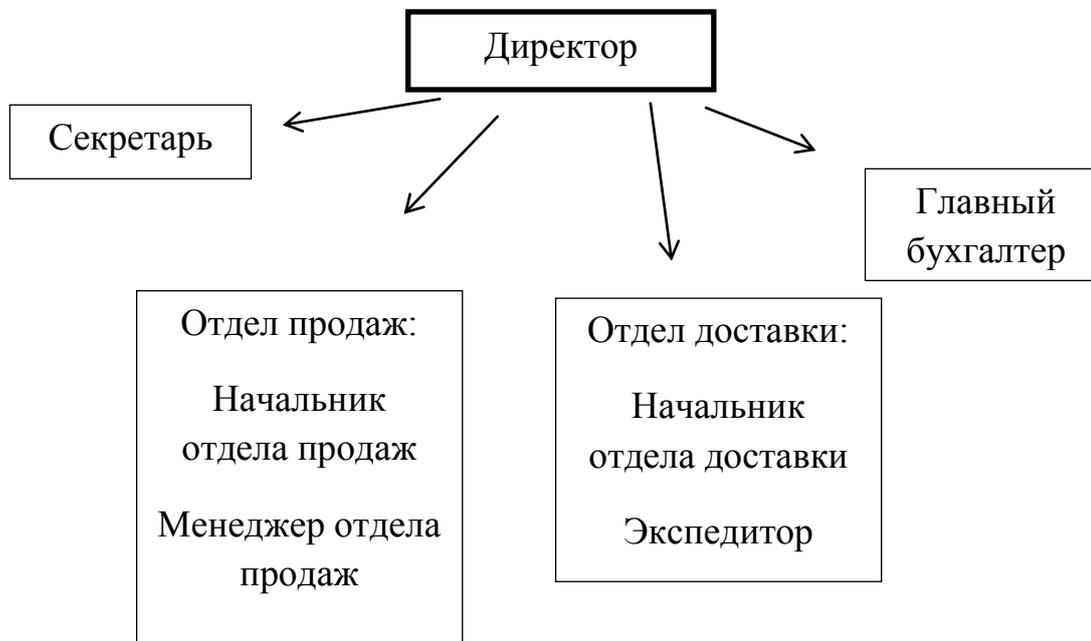


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «АгроМакс»

ООО «АгроМакс» имеет линейную организационную структуру. Данная структура обладает следующими преимуществами: четкость и единство распоряжений; согласованность в действиях исполнителей; выраженная четко ответственность; простота в управлении, поскольку имеется один канал связи; оперативность принятия и исполнения решений; наличие личной ответственности заместителей за конечный результат деятельности конкретного подразделения.

Директор филиала организует и координирует деятельность работников филиала. Осуществляет руководство организацией работ, связанных с обеспечением развития и совершенствования, на основе соблюдения требований нормативных документов, законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации.

Секретарь осуществляет оформление документов, лицензий, отвечает за выпуск подвижного состава, а также контролирует техническое состояние подвижного состава, организовывает перевозку грузов и пассажиров в соответствии с установленными правилами и заданиями.

Начальник отдела продаж организует контроль за надлежащим исполнением по заключенным договорам, обеспечению ведения учета объемов и стоимости принятых и оплаченных работ.

Отдел бухгалтерии организует подготовку расчетов и обоснований потребности в денежных затратах на развитие.

Наиболее значимые сильные стороны Общества - это:

- а) специфическая,
- б) высокая репутация,
- в) преобладание над конкурентами и защищенность от их давления (по некоторым направлениям),
- г) широкий ассортимент продукции,
- д) квалифицированные специалисты,
- е) удобные подъездные пути,
- ж) наличие постоянных клиентов (организаций).

Из слабых сторон можно выделить, пожалуй, совсем не много.

Во-первых, удаленность от массового покупателя, очень большое количество оптово-розничных организаций в данном районе и по городу.

Возможности Общества могут расширяться за счет выхода на новые рынки, продажей сопутствующих товаров (расширение ассортиментных групп) и еще большее ослабление позиций конкурентов, а так же приобретение новых клиентов.

Угрозы для ООО «АгроМакс» представляют некоторые отдельные факторы внешнего окружения. Это может быть вторжение предприятий с низкими издержками или высоким качеством продукции, неблагоприятные демографические условия, ужесточение внешнеторговых барьеров.

Проведение анализа отрасли и состояния Общества выявляется круг проблем, стоящих перед ним, и некоторый набор различных способов их решения. В основе стратегии должно лежать создание и использование конкурентных преимуществ. Использование конкурентных преимуществ как основы стратегии означает, что стратегия должна не только поддерживать и защищать имеющиеся преимущества, но и способствовать созданию новых. Стратегия должна служить инструментом развития, и чем последовательнее Общество работает над созданием предпринимательского климата как составной части своей корпоративной культуры, тем успешнее может быть реализована стратегия.

В анализируемый период (2015-2017 гг.), ООО «АгроМакс» успешно развивалась, удерживая свои позиции на рынке консалтинговых услуг. В условиях рыночной экономики основным показателем хозяйственной деятельности предприятия является прибыль. Это связано с тем, что для предприятий, несущих полную материальную ответственность за результаты своей деятельности, основной целью становится не обеспечение наибольшего объема грузооборота, а получение максимально возможной прибыли.

В подтверждение данного тезиса нами были рассмотрены основные экономические показатели деятельности ООО «АгроМакс» в динамике ряда лет. Показатели, рассмотренные в таблице 2.1 основаны на бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия, представленной в приложении 1.

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ООО «АгроМакс»

Показатель	Годы			Темпы роста, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 /2015 г.	2017/ 2016 г.	2017/ 2015 г.
1. Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	10122	9365	11377	92,5	121,5	112,4
2. Численность работников, чел.	17	21	23	123,5	109,5	135,3
3. Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб.	316,3	312,2	316,0	98,7	101,2	99,9
4. Полная себестоимость оказания услуг, тыс. руб.	9519	8881	10761	93,3	121,2	113,0
5. Затраты на 1 руб. оказания услуг, руб.	0,94	0,95	0,95	101,1	-	101,1
6. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	528	533	543	100,9	101,9	102,8
7. Фондоотдача, руб.	19,2	17,6	21,0	91,7	119,3	109,4
8. Прибыль от оказания услуг, тыс. руб.	605	484	616	80,0	127,3	101,8
9. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	306	248	419	51,0	169,0	136,9
10. Чистая прибыль, тыс. руб.	237	195	334	82,3	171,3	140,9
11. Рентабельность продаж, %	5,98	5,17	5,41	86,5	104,6	90,5
12. Рентабельность активов, %	4,1	3,2	5,2	78,0	162,5	126,8
Справочно:						
Средняя величина активов	5796	6077	6399	104,8	105,3	110,4

Как показано в таблице 2.1, ООО «АгроМакс» динамично развивается в анализируемом периоде.

Общей тенденцией для анализируемого периода является снижение показателей выручки, численности работников, среднегодовой выработки одного работника, себестоимости продукции, прибыли (от продаж, до налогообложения и чистой) фондоотдачи, рентабельности продаж и активов по итогам 2016 г. и рост этих же показателей по итогам 2017 г. Данная тенденция объясняется улучшением общей экономической обстановки в стране, повышением спроса на услуги ООО «АгроМакс», эффективным менеджментом в условиях кризиса, расширением деятельности предприятия.

Таким образом, можно отметить, положительную динамику в развитии основных показателей деятельности ООО «АгроМакс» в течение 2015-2017 гг., так как за этот период выросли: выручка предприятия (на 12,4%); численность сотрудников предприятия (на 35,3%); среднегодовая стоимость основных фондов (на 2,8%); фондоотдача (на 9,4%); прибыль от продаж (на 1,8%); прибыль до налогообложения (на 36,9%); чистая прибыль (на 40,9%).

Также улучшились такие показатели эффективности работы ООО «АгроМакс» как фондоотдача и рентабельность активов. К отрицательным тенденциям в деятельности компании можно отнести снижение рентабельности продаж (по итогам всего анализируемого периода) и отсутствие роста среднегодовой выработки на одного работника.

Таким образом, ООО «АгроМакс» организовано в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность в соответствии с Российским законодательством и Уставом общества. Основным видом деятельности ООО «АгроМакс» является оказание бухгалтерских услуг. Компания динамично развивается, о чем свидетельствуют данные анализа основных экономических показателей её деятельности.

2.2 Характеристика системы управления персоналом и анализ использования трудовых ресурсов в ООО «АгроМакс»

Одним из важнейших ресурсов любой компании является ее персонал. Штатное расписание представлено в Приложении 2.

Весь персонал предприятия достаточно квалифицированный. Все специалисты с высшим и техническим образованием, проходят курсы повышения квалификации раз в 5 лет.

Таблица 2.2

Структура персонала ООО «АгроМакс» в 2015-2017 гг., чел.

Категория занятых	2015 г.	Доля, %	2016 г.	Доля, %	2017 г.	Доля, %
Всего, из них:	51	100,00	48	100,00	46	100,00
рабочие	37	72,54	32	66,66	30	65,21
руководители	7	13,72	7	14,58	7	15,21
специалисты	7	13,72	9	18,75	9	19,56

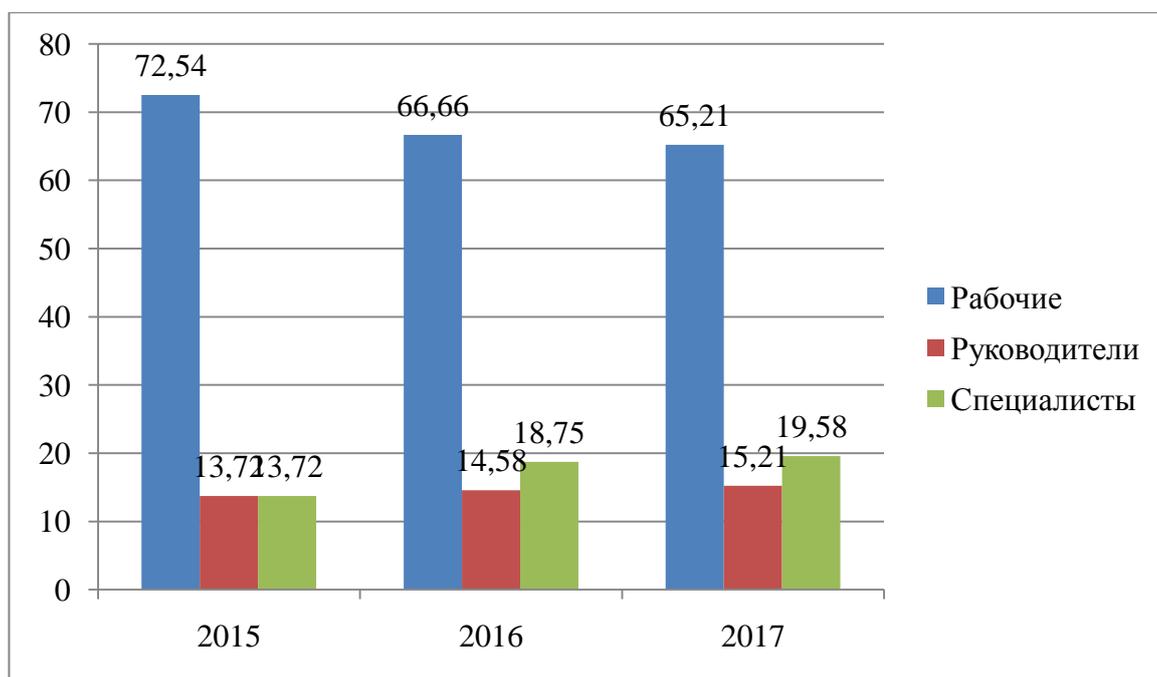


Рис. 2.2 Структура персонала ООО «АгроМакс» в 2015-2017 г., чел.

Из данных таблицы 2.2 и рисунка 2.2 видно, что численность персонала увеличивается. Это свидетельствует об увеличении объемов работ и рабочих мест. Так, количество персонала за три года снизилось на 5 человек.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту и образованию. Представим возрастную структуру ООО «АгроМакс» путём группировки (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Образовательная структура рабочих кадров ООО «АгроМакс» 2015-2017 гг.

Уровень образования	2015		2016		2017	
	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности
Высшее образование	36	70,5	38	79,16	34	73,9
Среднее профессиональное	14	24,45	9	18,75	12	26,08
Начальное профессиональное и без образования	1	2,0	1	1,50	0	0
Итого	51	100,0	48	100,00	46	100,0

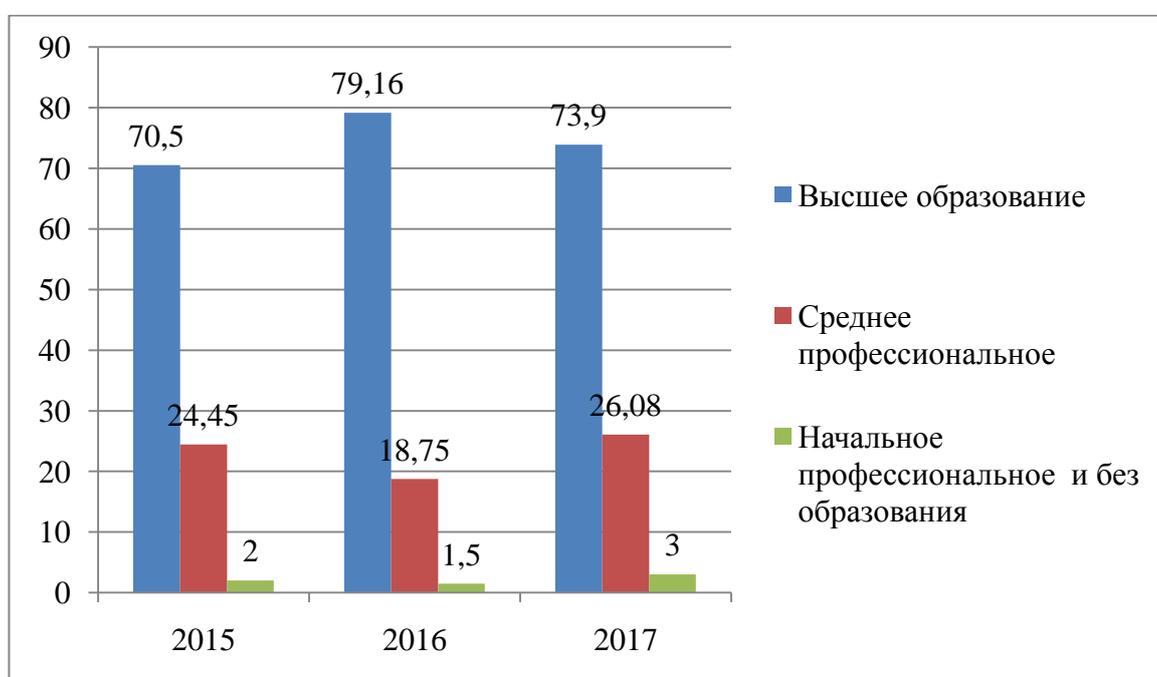


Рис.2.3 Образовательная структура рабочих кадров ООО «АгроМакс» 2015-2017 гг.

Таким образом, в 2015 году в составе работников наблюдается перевес работников, имеющих высшее образование – 70,5 % перед специалистами, имеющими средне специальное образование – 24,45 %. Это указывает на высокий уровень образования руководства в целом. Если рассматривать данные показатели в динамике, то можно отметить, что с течением времени увеличивается число специалистов, имеющих высшее образование.

В 2017 году удельный вес работников, имеющих средне специальное образование – 26,8 %, высшее образование – 73,9 %.

Рассмотрим возрастную структуру персонала (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Возрастная структура рабочих кадров ООО «АгроМакс» 2015-2017 гг.

Возраст, лет	2015		2016		2017	
	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности
От 18 до 24	2	5,26	2	5,00	2	4,17
25-29	6	7,89	6	10,00	6	12,50
30-39	19	39,47	18	40,00	17	37,50
40-49	17	36,84	19	35,00	16	35,42
50-54	6	7,89	4	7,50	4	8,33
55 и старше	1	2,63	1	2,50	1	2,08
итого	51	100,00	48	100,00	46	100,00

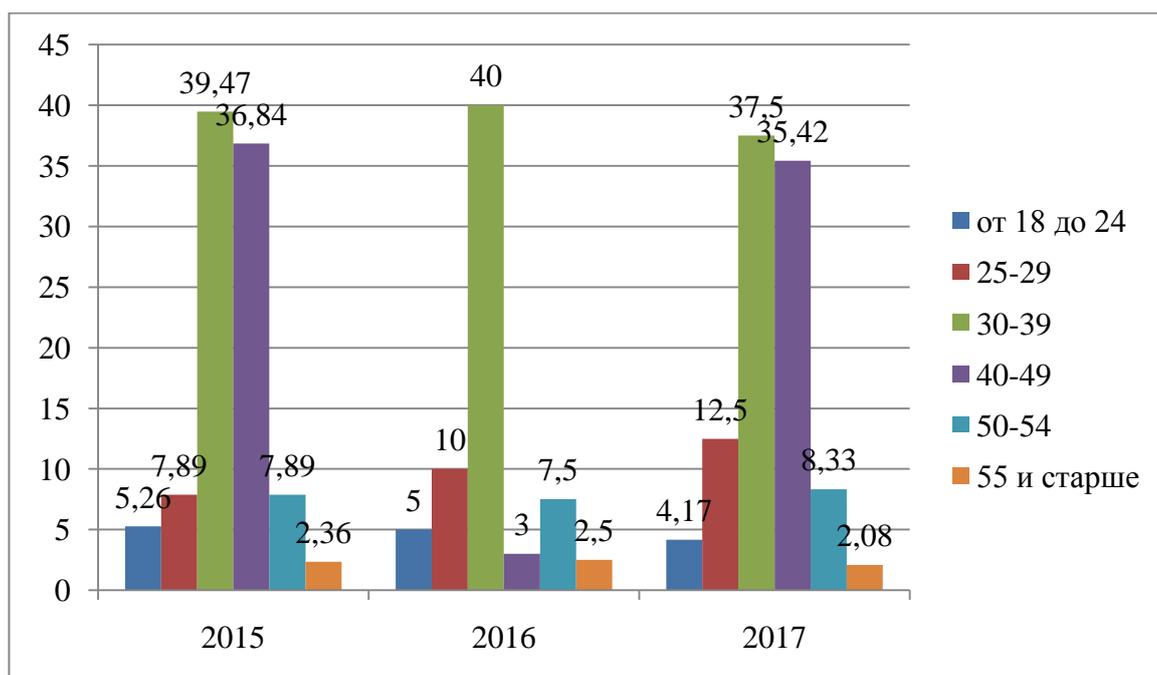


Рис.2.4 Возрастная структура рабочих кадров ООО «АгроМакс» 2015-2017г.г.

По возрастному признаку, в штате управления наиболее высокую долю составляют работники среднего возраста (30-49 лет) – 37,50 %, причем процент за период существования организации остаётся постоянным. Это вызвано улучшением дел в строительной отрасли в последние годы, стабильностью в финансовом отношении, что положительно сказывается на работе специалистов.

Далее рассмотрим структуру персонала по стажу работы по специальности, таблица 2.5

Таблица 2.5

Структура персонала по стажу работы в 2015-2017 гг.

Опыт работы	2015		2016		2017	
	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности	чел.	в % к общей численности
до 1 года	5	7,89	5	7,50	4	8,33
от 1 года до 2 лет	10	21,05	9	22,50	9	20,83
от 2 до 4 лет	13	23,68	12	25,00	11	25,00
Более 4 лет	23	47,37	22	45,00	22	45,83
Итого	51	100,00	48	100,00	46	100,00

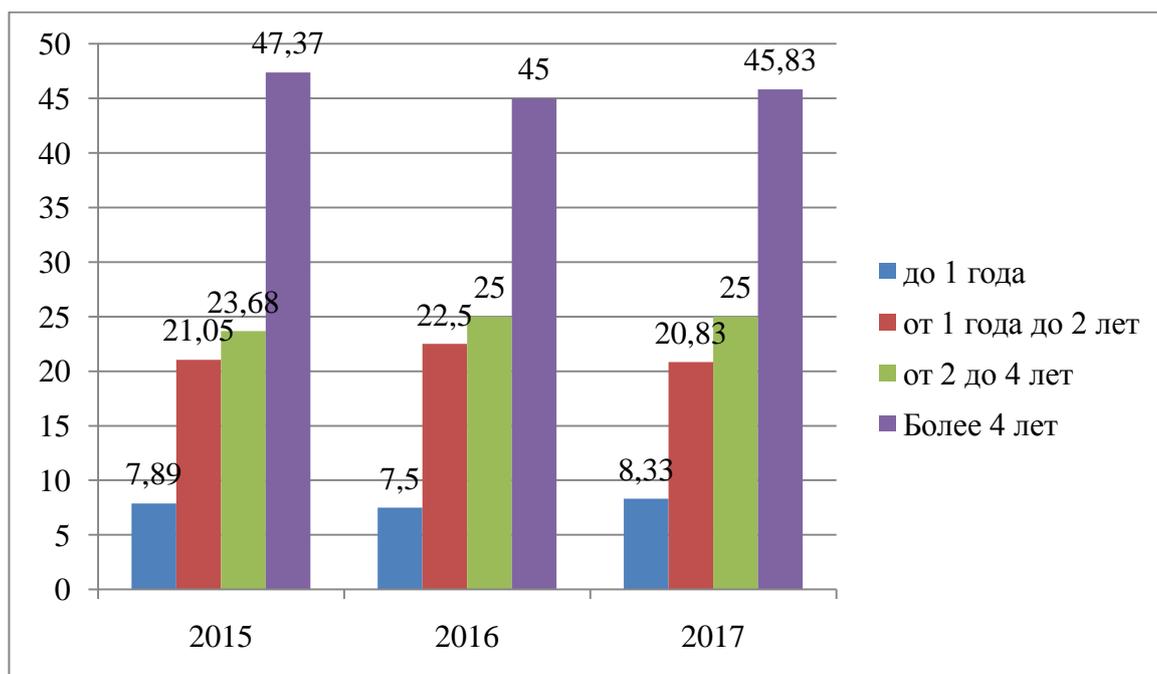


Рис. 2.5 Структура персонала по стажу работы в 2015-2017 гг.

Анализ структуры персонала по стажу работы (таблица 2.5) в рассматриваемой организации показывает, что основную часть (45-47,37%) занимают работники, имеющие стаж более 4 лет. Примерно одинаковую долю, 20,83-21,05% и 23,68-25,0%, соответственно, занимают работники, проработавшие 1-2 года и 2-4 года.

Проанализируем движение персонала в динамике в 2016-2017 гг.

Таблица 2.6

Анализ движения персонала

Показатели	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2016 г., %
Списочная численность, чел	48	46	120,0
Принято в течение года	13	10	76,9
Выбыло в течение года	5	8	160,0
В т.ч. уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другие нарушения	5	7	140,0
Коэффициент оборота по приему, %	27	21	64,1
Коэффициент оборота по выбытию, %	10	15	133,3
Коэффициент текучести, %	12	13	116,7

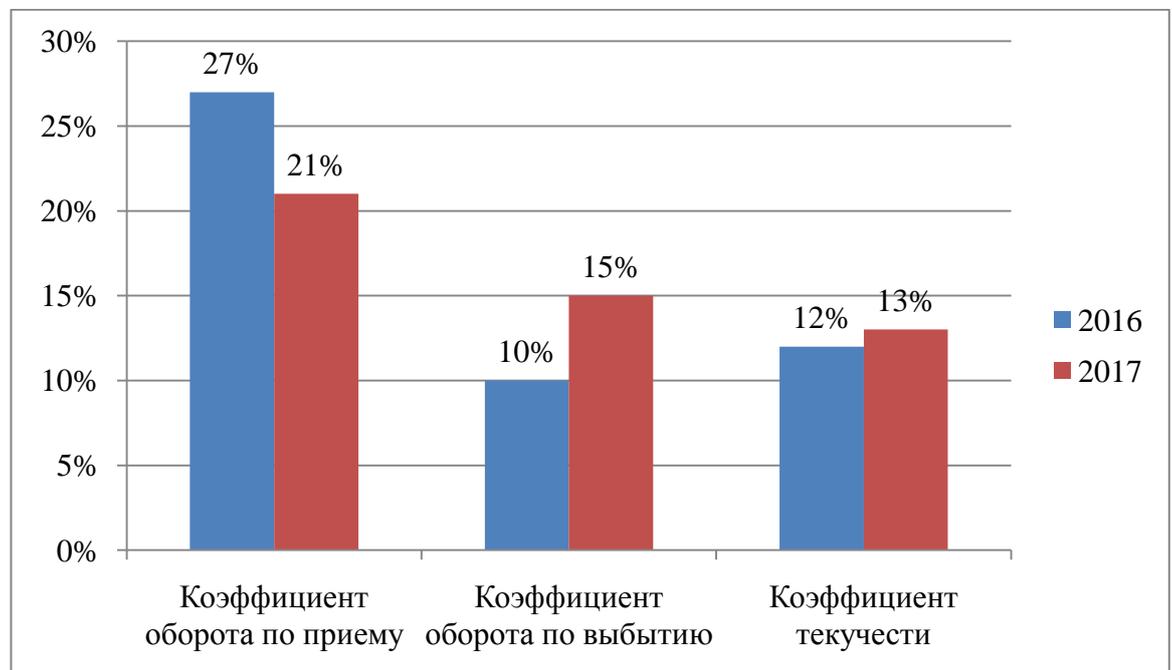


Рис. 2.6 Анализ движения персонала

Из таблицы 2.6 и рисунка 2.6 видно, что коэффициент текучести кадров в 2016г. выше, чем в 2016г. (0,12 и 0,13 соответственно). Коэффициент

текущей на предприятии в 2017 году можно назвать высоким (нормальным считается коэффициент текущей, не превышающий 10 %), кроме того, негативным фактором является то, что он имеет тенденцию к увеличению.

Итак, можно сделать вывод. Структурно персонал компании ООО «АгроМакс» состоит из специалистов и рабочих, значительная часть персонала находится в возрасте старше 30 лет, однако в целом коллектив компании разновозрастной, кроме того, кадровый потенциал компании можно назвать высоким, поскольку высшее образование имеют более 30% работников.

Основная цель политики управления персоналом получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

- мотивирует каждого работника к достижению целей компании;
- способна объективно оценить степень достижения результатов;
- справедливо вознаграждает и поощряет за их достижение.

Основными составляющими политики управления персоналом являются пять взаимосвязанных областей:

- повышение результативности работы на всех уровнях;
- привлечение на работу в компанию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
- обучение и развитие, планирование кадрового потенциала;
- создание эффективной системы общего вознаграждения;
- построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.

Основной целью политики управления персоналом рассматриваемого предприятия является: внедрение современных методов оценки и подготовки персонала, формирование корпоративных и целевых программ обучения, развитие системы дистанционного и электронного обучения, сотрудничество с высшими учебными заведениями.

Таким образом, анализ системы управления персоналом в ООО «АгроМакс», проведенный нами в данном подразделе, показал, что: а) система управления персоналом компании представляет собой стратегию развития производства, требований, предъявляемых к персоналу, и требований самого персонала, б) целью кадровой политики предприятия является, прежде всего внедрение современных методов оценки и подготовки персонала.

2.3 Анализ системы мотивации сотрудников в ООО «АгроМакс»

Проведем анализ действующей системы мотивации труда сотрудников на предприятии ООО «АгроМакс».

В управлении персоналом ООО «АгроМакс» выделяются следующие группы методов:

1) административно-организационные методы управления:

Разграничение взаимоотношений персонала посредством утверждения коллективного договора, «Положения о структурных подразделениях» должностных инструкций сотрудников предприятия.

Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений и указаний) при управлении текущей деятельностью организации.

2) экономические методы управления:

Материальное стимулирование трудовой деятельности является неотъемлемой частью экономических методов побуждения сотрудников:

- премия по результатам трудовой деятельности предприятия;
- доплаты и надбавки.

3) Социально-психологические методы управления:

С целью развития в коллективе чувства принадлежности и значимости в компании проводится:

- обеспечение рабочей одеждой сотрудников с фирменным наименованием организации;

- ведение корпоративной рекламы.

Дополнительно проводится стимулирование трудовой деятельности за счет гарантированного предоставления социальных гарантий и выплат. Основным направлением системы стимулирования персонала являются материальные (финансовые) методы поощрения. Так система оплаты труда, размер тарифных ставок и окладов, а также формы материального поощрения в соответствии с ТК РФ организация устанавливает самостоятельно.

Организация ведет политику стабильности системы оплаты труда:

- обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда согласно действующего законодательства в соответствии со ст. 421 ТК РФ.

- о нововведениях и изменениях установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

На ООО «АгроМакс» применяются следующие методы экономического (материального) стимулирования:

- оплата труда сотрудников предприятия по профессионально-квалификационным группам устанавливается в соответствии тарифно-квалификационными справочниками и утвержденными на предприятии тарифными ставками и повышающими коэффициентами по видам работ. Оплата труда сотрудников, не задействованных в основном производстве, осуществляется согласно тарифных ставок (окладов) за фактически отработанное время и применение повышающих коэффициентов за имеющуюся квалификацию;

- оплата труда за работу в выходные и праздничные дни, работу сверхурочно оплачивается в 1-ом размере не зависимо от формы оплаты труда за фактически отработанное время с представлением дополнительного дня отдыха;

- при выполнении установленного объема работ с меньшей численностью персонала (отсутствие по причине болезни, отпуска и т.д.) производить доплаты в размере от 30 до 50%;

Высококвалифицированным руководителям, специалистам, служащим предусматривать персональные надбавки, которые устанавливаются приказом по предприятию и максимальными размерами не ограничиваются. Выплаты производятся за фактически отработанное время.

Наряду с оплатой труда и материальным стимулированием по итогам трудовой деятельности на предприятии предусмотрены дополнительные выплаты, направленные на социально-психологическое стимулирование:

- выплата материальной помощи сотрудникам предприятия к юбилейным датам;

- выплата материальной помощи при выходе сотрудника на пенсию по возрасту или выслуге лет;

- оказание материальной помощи при рождении у одного из сотрудников ребенка;

- проведение новогодних представлений с вручением подарков детям работников предприятия;

- выделение автотранспорта за счет средств предприятия для проведения культурно-массовых и спортивных мероприятий;

- оказание помощи на приобретение путевок в детские оздоровительные учреждения за частичную оплату;

- в случае смерти близких родственников оказывается материальная помощь, выделяется бесплатно транспорт.

Предоставление работнику по его заявлению дополнительного оплачиваемого отпуска до 3-х дней в случаях:

- собственной свадьбы и свадьбы своих детей;

- рождения ребенка;

- смерти супруга(и) членов семьи (дети, родители, родные братья, сестры, дедушка, бабушка). При предоставлении документов.

Предоставление согласно занимаемой должности от 5 до 10 дней дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный рабочий день.

Выдача в соответствии с правилами и нормами, рабочим и служащим предприятия:

- выплата материальной помощи в связи с уходом в ежегодный основной оплачиваемый отпуск;

- за особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам или почетным званиям.

Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения всего коллектива работников и заносятся в трудовую книжку поощренного.

Меры поощрения должны предусматривать сочетание материальных и моральных стимулов:

- оплата курсов повышения квалификации, обучения по смежным специальностям.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда. Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией.

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премии (бонусов), может включать в себя пенсионные накопления, участие в прибылях, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и тому подобное, которые на предприятии не используются.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Основанием для начисления зарплаты на предприятии служат документы, которые:

- устанавливают систему, форму и размер оплаты труда сотрудника (штатное расписание, приказы о приеме на работу, трудовые договоры);
- подтверждают выполнение норм выработки (наряды, книги учета выработки, табели учета рабочего времени);
- влияют на сумму зарплаты в конкретном месяце (служебные записки, приказы о поощрении и т. п.).

Сроки начисления и выдачи зарплаты должны быть закреплены как в трудовом так и в коллективном договоре, Положении об оплате труда, других локальных документах.

Суммы начисленной зарплаты фиксируются в расчетной (форма № Т 51) или расчетно-платежной ведомости (форма № Т 49). Данные о зарплате, начисленной сотруднику в течение календарного года, отражаются в лицевых счетах по формам № Т 54 или № Т 54а.

Лицевые счета заполняются ежемесячно. В них указываются все начисления и удержания по зарплате каждого сотрудника. Форму № Т 54 используют при ручной обработке данных, форму № Т 54а при автоматизированной.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников организации определяются их личным трудовым вкладом качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности и максимальным размером не ограничиваются.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих:

1. Форма оплаты труда – повременно-премиальная.

2. Заработная плата рассчитывается исходя из установленного должностного оклада согласно отработанному времени.

3. Премия, при условии выполнения установленных для премирования показателей, начисляется в размере процента, определенного «Положением о премировании работников».

4. Уменьшение или лишение премии работника производится на основании локальных нормативных актов предприятия (приказов по предприятию) в соответствие с «Перечнем производственных упущений и нарушений трудовой и производственной дисциплины», за которые премия работникам уменьшается, либо не выплачивается полностью.

5. При расторжении трудового договора по инициативе работника до конца расчетного месяца оплата труда производится за фактически отработанное время. Премия при этом не начисляется.

6. При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы работнику производится доплата в размере до 30% установленной тарифной ставки отсутствующего работника, в пределах отработанного времени.

В ходе проведения анализа условий оплаты труда и материального стимулирования производственной деятельности нами в итоге установлено, что общий размер заработной платы напрямую зависит от результатов их трудовой деятельности. Так же выявлено, что помимо поощрения на данном предприятии широко применяется санкции в виде снижения или полного не начисления премии.

Таким образом, анализ системы мотивации сотрудников ООО «АгроМакс», проведенный нами, показал, что: а) управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административно-экономических и социально-психологических методов мотивации, б) развита система материального стимулирования, которая включает в себя: установление постоянной и переменной части оплаты труда, доплат,

надбавок и премий, штрафов и взысканий, в) существующая на данный момент система организации моральной и материальной мотивации работников нуждается в корректировке и совершенствовании.

С целью выявления конкретных недостатков сложившейся системы мотивации было принято решение о проведении исследования, направленное на оценку удовлетворенности работой на предприятии ООО «АгроМакс».

С целью выявления конкретных недостатков на предприятиях проведен тест-опрос «Удовлетворенность работой».

Тест «Удовлетворенность работой» это простой тест, направленный на выявление факторов, влияющих на мотивацию и позволяющий выявить основные параметры удовлетворяющие или не удовлетворяющие персональной или иной организации условиям работы, стилем управления руководства и отношениям в рабочем коллективе.

Тест содержит 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой от одного до пяти баллов. Шкала оценки результатов:

- 15-20 баллов – вполне удовлетворены работой.
- 21-32 баллов – удовлетворены.
- 33-44 баллов – не вполне удовлетворены.
- 45-60 баллов – не удовлетворены.
- свыше 60 баллов – крайне не удовлетворены.

Испытуемым предлагалась следующая инструкция:

Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру:

- 1 – вполне удовлетворен;
- 2 – удовлетворен;
- 3 – не вполне удовлетворен;
- 4 – не удовлетворен;
- 5 – крайне не удовлетворен.

Форма опросного листа представлена в Приложении 3. Тест проводился среди ключевых работников организации.

Вследствие чего итог исследования, возможно недостаточен для того, чтобы можно было обобщить полученные результаты и перенести их на всех работников, но из полученных данных можно сделать четкие выводы, что большинство работников находят условия работы на данном предприятии неудовлетворительными.

Средний балл удовлетворенности работой на данном предприятии составил 42,7 балла, что попадает под категорию «не вполне удовлетворены».

У руководителей средний балл удовлетворенности составляет 31,8, что находится на грани «удовлетворены» и «не вполне удовлетворены», у специалистов – 47,3 «не удовлетворены».

Таким образом, среди опрошенных сотрудников, условиями труда наиболее не удовлетворены специалисты, а удовлетворены, в большем своем количественном отношении, руководители. Данное обстоятельство обусловлено тем, что руководители больше довольны своим профессиональным продвижением по карьерной лестнице, у них более разнообразная работа и выше заработная плата.

В свою очередь, особую неудовлетворенность у специалистов вызвали такие утверждения как возможности продвижения по карьерной лестнице (3,37 балла), уровень заработной платы по отношению с тем, сколько платят на других предприятиях за схожую по типу работу, профессионализм руководителя, взаимоотношения и обстановка в коллективе, возможность использовать свой опыт и способности в работе (3,43 балла).

«Удовлетворены» и «вполне удовлетворены» специалисты такими утверждениями, как слаженность действий работников и удовлетворенность данной организацией (по три балла).

У руководителей под критерии шкалы «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» попали такие утверждения, как удовлетворенность предприятием и служебным продвижением по карьерной лестнице (1,5 балла), удовлетворенность работой (1,9 балл).

А такие утверждения, как удовлетворенность заработной платой и удовлетворенность уровнем заработной платы по отношению с тем, сколько платят на других предприятиях за схожую по типу работу, а так же удовлетворенность физическими условиями (3,15 балла каждый) у руководителей попали под критерий «не вполне удовлетворен – не удовлетворен».

Для более детального изучения удовлетворенности персонала имеющейся системой мотивации на предприятии было проведено анкетирование.

С целью проведения анализа удовлетворенности персонала оплатой труда ООО «АгроМакс», специалистами предприятия было проведено анкетирование (32 респондента). Текст анкеты представлен в Приложении 4.

Прежде всего, респондентам было предложено оценить справедливость действующей на предприятии системы оплаты труда. На данный вопрос были получены следующие ответы (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Оценка справедливости в оплате труда у работников ООО
«АгроМакс».

Считают оплату своего труда	% ответивших утвердительно
Определенно справедливой, %	13 (4 чел)
Иногда да, иногда нет (трудно сказать), %	31 (10 чел)
Определенно нет, %	56 (18 чел)
Количество опрошенных, %.	100 (32 чел)

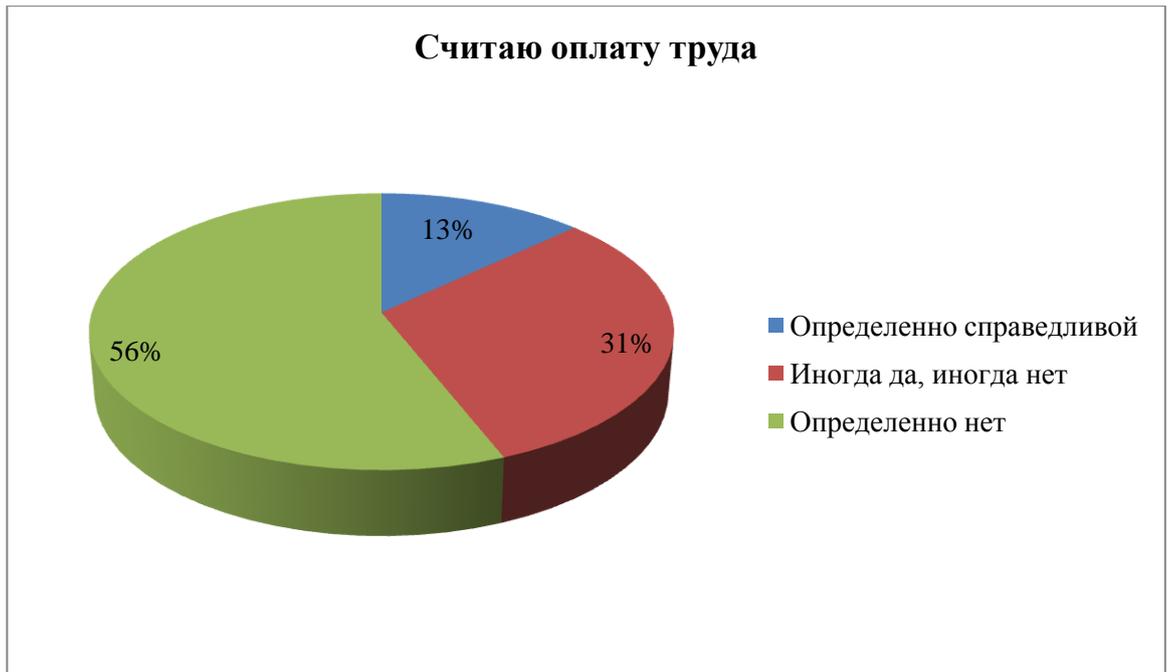


Рис. 2.7 Оценка справедливости в оплате труда у работников.

Как видно из данных таблицы 6 и рисунка 3 только 13 % работников ООО «АгроМакс» считают систему оплаты своего труда определенно справедливой.

В то же время более половины работников (56 %) считают ее определенно не справедливой. 31% опрошенных затруднились с оценкой справедливости оплаты труда, что также свидетельствует о наличии определенных сомнений в ее действенности.

Актуализация проблем справедливости в современный период обусловлена, прежде всего, изменением управленческих практик в определении размера заработной платы работников. Размер заработной платы стал определяться во многом положением предприятия на рынке, а не конкретным трудом работников. Сами работники этот факт четко улавливают, определяя соотношение факторов своего личного трудового вклада, квалификации и конечных результатов работы предприятия в их влиянии на размер получаемой зарплаты.

На основании анкетных данных, представленных в проведенном исследовании, были выявлены оценки работниками факторов, влияющих на оплату труда. Соответствующие данные представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8

Оценки работниками факторов, влияющих на размер оплаты труда (по пятибалльной шкале).

Считают, что размер оплаты их труда зависит от	Значение показателя
Квалификации	3,0
Личного трудового вклада	2,4
Конечных результатов работы предприятия	4,7

Анализ данных таблицы 2.8 позволил выдвинуть предположение, что главным фактором в формировании чувства справедливости является не столько размер заработка, сколько субъективные оценки работниками значимых сторон труда. К таковым следует отнести оценку влияния на чувство справедливости: соотношения размера оплаты труда и имеющейся квалификации, личного трудового вклада, оплаты труда работников, выполняющих аналогичную работу в различных подразделениях ООО «АгроМакс».

Естественно предположить, что чем выше оценивается влияние квалификации и личного трудового вклада на размер получаемого заработка, тем выше и чувство справедливости оплаты труда.

Актуализация проблем справедливости в современный период обусловлена, прежде всего, изменением управленческих практик в определении размера заработной платы работников. Размер заработной платы стал определяться во многом положением предприятия на рынке сбыта, а не конкретным трудом работников.

Данная гипотеза нашла свое достаточно очевидное подтверждение, причем наиболее явно это обнаружилось на примере взаимосвязи между оценками справедливости в оплате труда и оценками ее зависимости от имеющейся квалификации, установленной в ходе анализа данных проведенного анкетирования (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Оценки работниками ООО «АгроМакс» уровня справедливости в оплате труда в зависимости от оценки связи размера оплаты труда с квалификацией.

Доля работников, считающих зарплату несправедливой	Значение показателя, %
При высоких оценках зависимости ее размера от квалификации, %	35
При низких оценках зависимости ее размера от квалификации, %	65
Итого	100



Рис.2.8. Оценки работниками ООО «АгроМакс» уровня справедливости в оплате труда в зависимости от оценки связи размера оплаты труда с квалификацией.

Итак, чем сильнее работниками ощущается зависимость размера оплаты труда от их квалификации, тем выше чувство справедливости в оплате труда.

В теориях менеджмента предполагается, что наиболее явным критерием справедливости оплаты труда является ее сравнение с оплатой труда других работников в своем коллективе, на других предприятиях, выполняющих аналогичную работу.

Согласно теории справедливости С. Адамса, говорится, что вознаграждению не обязательно быть сверхщедрым. Оно вполне может быть минимальным, но восприниматься как справедливое, если ненамного отличается от вознаграждения коллег по работе или других сотрудников, которые выполняют схожую работу.

Проверка этой теории, проведенная в ходе анализа результатов анкетирования, показала, что у преобладающего большинства ключевых работников размер заработка такой же, как и у их коллег по работе, занимающих схожую должность (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Оценка получаемой зарплаты по отношению к работникам,
выполняющим аналогичную работу.

Считают размер своей зарплаты	Число ответивших, в % от общей численности
Ниже, чем у других	27
Примерно такой же	68
Выше, чем у других	5



Рис. 2.9 Оценка получаемой зарплаты по отношению к работникам,
выполняющим аналогичную работу.

Исходя из представленных в таблице 2.10 данных и рисунка 2.9, необходимо заметить, что у ключевых работников, размер зарплаты которых примерно равен заработку коллег по работе, выполняющих аналогичную работу, оценки справедливости выше.

В то же время необходимо отметить, что оценки справедливости выше, чем у тех, кто оценивает размер своего заработка как более низкий по сравнению со своими коллегами.

Работники с более высоким заработком оценивают справедливость оплаты труда еще выше, чем все остальные группы.

Другим критерием в оценках справедливости оплаты труда является сравнение своего заработка с заработком работников, выполняющих аналогичную работу в различных подразделениях ООО «АгроМакс».

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы: основным мотивом труда работников ООО «АгроМакс» является возможность получения хорошей заработной платы и гарантия занятости. В то же время более половины ключевых работников (56 %) считают оплату своего труда в ООО «АгроМакс» определенно не справедливой.

Именно расхождение основных мотивов труда персонала ООО «АгроМакс» с фактической ситуацией является главной причиной текучести кадров, а также фактором, негативно влияющим на результативность труда, и, как следствие, на показатели эффективности функционирования компании.

Для определения степени удовлетворенности сотрудников условиями труда в ООО «АгроМакс» было проведено анкетирование. Анкета представлена в Приложении 5.

В таблице 2.11 представлены сводные результаты проведенного исследования.

Анализ удовлетворенности сотрудников организации показал, что все сотрудники в целом удовлетворены. Особое внимание руководству следует уделить перспективам профессионального и служебного роста, так как по

данному показателю видно неудовлетворение ключевых сотрудников. По остальным показателям наглядно видна удовлетворенность.

Далее для определения типа трудовой мотивации работника было проведено анкетирование персонала ООО «АгроМакс» по опроснику, представленному в Приложении 6.

Таблица 2.11

Уровень удовлетворенности ключевых сотрудников ООО «АгроМакс» условиями труда.

Аспект деятельности компании	Участники анкетирования										Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Полезность Вашей работы	4	5	3	4	4	4	3	5	5	4	4,1
Перспективы профессионального и служебного роста	2	3	1	2	2	4	3	3	3	2	2,5
Взаимоотношения с руководителем	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4,1
Условия труда	3	4	5	4	4	2	4	3	4	4	3,7
Надежность места работы	2	4	4	5	5	3	3	2	3	4	3,5
Размер оплаты	3	4	4	5	4	4	4	2	3	5	3,8
Эффективность организации работы в целом	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	3,9
Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4,2
Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	4	3	4	5	4	3	4	2	2	2	3,3
Режим работы	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	3,3
Средний балл	3,3	3,8	3,8	3,8	3,7	3,4	3,7	3,4	3,7	3,8	3,64

Расшифровка результатов опроса проходила в два этапа. На первом этапе обрабатывалась каждая заполненная анкета и производился расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. Рассматривая

поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определялся по ключевой таблице тип мотивации (Приложение 7). На втором этапе производилась статистическая обработка ответов. В результате была получена структура преобладающих типов мотивации (таблица 2.12).

Таблица 2.12

Преобладающие типы мотивации персонала ООО «АгроМакс».

	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
На первом месте	13,3	46,7	33,3	6,7	6,7
На первом или втором месте	33,3	73,3	46,7	26,7	40,0

Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм мотивации применимы, нейтральны или запрещены для данной группы.

Результат последнего расчета показывает, какие типы мотивации не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.

Определение соответствующих результатов форм мотивации производится на основании таблицы 2.13

Таблица 2.13

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Проведенное исследование позволило получить следующие выводы, что ключевые сотрудники стабильно работающие в организации меняются в ходе роста и приобретения жизненного и профессионального опыта. Если несколько лет назад у них были одни потребности, то сейчас совсем другие.

Мотивационный профиль постоянно изменяется и этот факт следует учитывать на всех этапах системы мотивации ключевых сотрудников. Оттого, что регулярно не проводится мониторинг мотивационной среды, нет получения обратной связи, а, следовательно, теряется контроль над потребностями персонала организации.

Таким образом, анализ сложившейся практики мотивации сотрудников компании ООО «АгроМакс», показал, что ее основными достоинствами являются:

а) руководство мотивирует ключевых сотрудников компании большей частью с помощью материального вознаграждения, но также, организуя корпоративные посещения развлекательных центров и проведения праздников, что улучшает психологический климат предприятия;

б) кадровая политика, направлена на подготовку и удержание в компании высококвалифицированного персонала, способного повышать показатель эффективности труда: на предприятии существует бесплатное обучение и курсы повышения квалификации.

При этом наибольшую неудовлетворенность у сотрудников вызывает несоответствие основных мотивов труда, которые состоят в:

а) соотношении размера оплаты труда и имеющейся квалификации, личного трудового вклада, оплаты труда работников, выполняющих аналогичную работу в различных подразделениях ООО «АгроМакс»;

б) у специалистов нет достаточной возможности в использовании своего опыта и высокого профессионального потенциала по той причине, что требования к сотрудникам постоянно меняются, модели компетенций существенно обновляются раз в 3-4 года.

В итоге результативность и текущие навыки перестали быть ценными критериями прогноза профессиональной успешности ключевых сотрудников.

Таким образом, основными недостатками системы мотивации работников являются те, что:

а) при определении размера оклада и премиальных выплат отсутствует компенсация дополнительно отработанного времени персонала, что значительно снижает заинтересованность работников и производительность труда;

б) у специалистов среднего звена применяется повременная оплата труда при том, что в конечном итоге важен количественный результат, что является существенным фактором, приводящим к значительному снижению производительности труда.

Исследование уровня удовлетворенности работой на предприятии ООО «АгроМакс» также показало, что основными факторами неудовлетворенности работников являются:

1) авторитарный стиль управления;

2) отношения с руководителем;

3) невозможность использовать свой опыт и способности, отсутствие заинтересованности работой;

4) нет возможности для роста и различных форм карьерного продвижения;

5) система оплаты труда персонала не в полной мере удовлетворяет работников компании, поскольку не отражает зависимости размеров оплаты труда конкретного работника от результатов его труда. Решение данной проблемы возможно с помощью реализации мер премирования и морального поощрения наиболее эффективных работников;

б) результативность труда в рассматриваемом периоде имела тенденцию к снижению. Отчасти это объясняется тем фактом, что для вновь принимаемых сотрудников необходим некоторый временной промежуток

для адаптации к новому коллективу, приспособлению к ритму его работы, знакомства с различными негласными моментами организации труда;

7) физические условия труда и длительность рабочего дня, чрезмерное психофизическое утомление;

8) не слаженность действий работников;

9) неблагоприятный психологический климат в коллективе;

На основе проведенных аналитических исследований, определим в итоге основные факторы, оказывающие наибольшее воздействие на мотивацию труда ключевых сотрудников ООО «АгроМакс»:

1. Уважение за качество работы (авторитарный стиль управления и отношения с руководителем);

2. Невозможность полностью использовать свой опыт и способности на рабочем месте;

3. Отсутствие любых форм карьерного продвижения.

Таким образом, основными проблемами и недостатками в сложившейся практике мотивации ключевых сотрудников рассматриваемого предприятия являются: а) преобладание методов авторитарного стиля управления, когда система штрафов и депремирования как одно из средств материального стимулирования персонала является в большинстве случаев инструментом оперативного управления; в итоге нельзя говорить о том, что авторитарный стиль управления отличается отсутствием мотивации, мотивация персонала осуществляется, однако характеризуется высокой централизацией руководства; б) система оплаты труда не в полной мере удовлетворяет ключевых сотрудников компании, поскольку не отражает в должной мере зависимости оплаты от результатов труда сотрудников.

Глава 3. Разработка мероприятий по оптимизации ООО «АгроМакс»

3.1 Разработка программы мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «АгроМакс»

Для совершенствования существующей системы мотивации ключевых сотрудников необходимо максимально использовать имеющиеся на предприятии положительные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие наибольшую неудовлетворенность у сотрудников ООО «АгроМакс».

Разработка программы совершенствования системы развития будет осуществляться, основываясь на следующих принципах:

1. Устранение перечисленных выше проблем.
2. Оптимальное совмещение материальных интересов ключевых сотрудников и принципов компенсационной политики предприятия.
3. Экономическая эффективность.
4. Развитие внутрифирменной конкурентоспособности, способности привлекать человеческие ресурсы, необходимые для достижения выполнения задач, поставленных перед ключевыми сотрудниками предприятия.

Основные принципы формирования стратегии активизации деятельности ключевых сотрудников:

1. Выбор каждого из методов активизации должен быть реально обоснован.
2. Главный критерий отбора того или иного метода активизации его соответствие конкретным потребностям ключевых сотрудников.
3. Достичь необходимо не максимальной, а оптимальной активности ключевых сотрудников с таким уровнем физических и моральных затрат сотрудника, который компенсируется существующей в организации системой восстановления работоспособности.
4. Применяемые методы активизации должны обеспечить возможность

каждому ключевому сотруднику наиболее полно реализовать свои профессиональные способности на занимаемой должности.

Концепция совершенствования системы мотивации должна быть ориентирована на эффективность требуемых материальных, моральных и финансовых затрат с точки зрения достижения организационных целей. Даже если компания не несет прямых затрат, связанных с финансированием тех или иных мероприятий, повышением уровня доходов работников, важно учитывать косвенные затраты, которые могут быть выражены, например, во временном снижении производительности труда или отвлечении работников от выполнения прямых должностных обязанностей.

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников могут быть представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников в ООО «АгроМакс».

№	Проблемные вопросы	Мотивация	Исполнитель
1	Отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы	Внесение изменений в действующее Положение об оплате труда работников.	Заместитель директора
2	Неэффективное использование премиального фонда	Разработка системы критериев оценок результатов труда ключевых работников.	Заместитель директора
3.	Авторитарный стиль управления	Работа сотрудников отдела кадров с руководством предприятия, направленная на изменение стиля управления трудовым коллективом	Директор

В рамках этих ключевых понятий сформулирована одна из стратегических целей – внедрение усовершенствованной системы нематериальной мотивации для повышения общей эффективности работы компании.

Построим для компании пирамиду целеполагания по реализации данного проекта (рисунок 3.1).

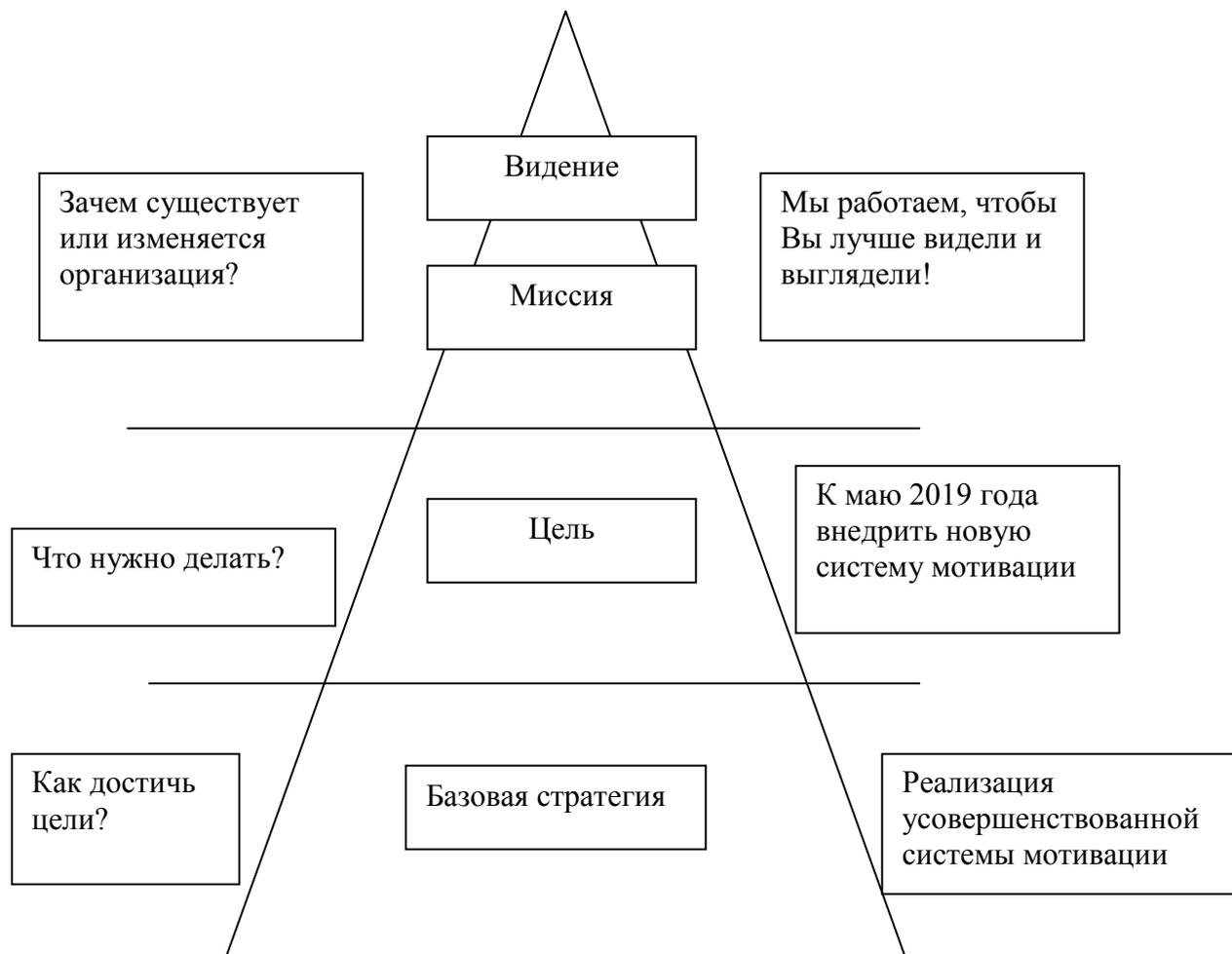


Рис. 3.1. Пирамида целеполагания ООО «АгроМакс» по реализации проекта усовершенствования системы нематериальной мотивации

Рассмотрим каждое мероприятие в отдельности.

1. Отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы.

Внесение изменений в действующее Положение об оплате труда ключевых сотрудников позволит формально определить механизм установления, формы и системы заработной платы, размер и порядок надбавок к заработной плате, а также зафиксирует четкие критерии дифференциации заработной платы сотрудников компании.

В Положении о заработной плате пункт по порядку начисления заработной платы необходимо изложить в следующей формулировке:

Заработная плата ключевых сотрудников формируется из следующих компонентов:

- фиксированный оклад ключевого сотрудника, установленный в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемый вне зависимости от выполнения плана;
- переменная часть вознаграждения (премия), зависит от собственной результативности ключевого сотрудника, т.е. увязана с показателями работы каждого сотрудника организации.

2. Неэффективное использование премиального фонда.

Справедливость оплаты труда как ценностная ориентация наиболее очевидно отразилась на высоком уровне ее зависимости от степени взаимосвязи заработка с квалификацией и личным трудовым вкладом, от оценок своего заработка по сравнению с заработком работников, выполняющих аналогичную работу в других подразделениях, а также, в несколько меньшей мере, в зависимости от оценок заработка по сравнению с коллегами в своем подразделении.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы: основным мотивом труда ключевых сотрудников ООО «АгроМакс» является возможность получения хорошей заработной платы и карьерный рост.

Именно расхождение основных мотивов труда ключевых сотрудников ООО «АгроМакс» с фактической ситуацией в компании является главной причиной текучести кадров, а также фактором, негативно влияющим на результативность труда, и, как следствие, на показатели эффективности функционирования компании.

Следовательно, в ООО «АгроМакс» необходимо скорректировать организацию распределения премиального фонда так, чтобы при определении суммы, выплачиваемой каждому из сотрудников, учитывался его личный вклад в достижение целей подразделения.

Таким образом, основными направлениями совершенствования организации материального поощрения ключевых сотрудников ООО

«АгроМакс» является разработка системы показателей, позволяющих осуществлять справедливое распределение квартального премиального фонда между сотрудниками с учетом личного вклада каждого из них в достижение целей, как отдельного подразделения, так и всей компании в целом.

Для этого в первую очередь необходимо выявить показатели, влияющие на степень мотивированности персонала ООО «АгроМакс». Высокие показатели неудовлетворенности, прежде всего, объясняются несправедливой, с точки зрения сотрудников, оценкой их вклада в процесс деятельности ООО «АгроМакс».

Работники, демонстрирующие высокую заинтересованность в эффективной работе подразделения, и работники, относящиеся к выполняемой работе менее ответственно, получают одинаковые суммы при выплате квартальной премии.

Таким образом, важнейшей проблемой в организации материального поощрения ключевых сотрудников ООО «АгроМакс» остается непрозрачность процесса распределения премиальных сумм. Для устранения данного недостатка предлагается ввести следующие принципы распределения фонда квартальной премии:

а) выделенная на подразделение сумма квартальной премии делится на количество ключевых сотрудников подразделения поровну, таким образом, определяется базовая сумма премиальной выплаты;

б) далее к базовой сумме премии каждого сотрудника применяются корректирующие коэффициенты трудового участия, рассчитываемые по результатам его работы в течение квартала.

Предлагаются к использованию следующие повышающие и понижающие корректирующие коэффициенты, рассчитанные на основе современных методик учета вклада ключевых сотрудников в деятельность компании, проведенного анализа данных анкетирования, опроса

специалистов по кадровому менеджменту, анализа личного опыта работы (таблица 3.2,3.3).

Таблица 3.2

Корректирующие коэффициенты увеличения премии.

Коэффициент увеличения премии, %	Перечень критериев
+ 30	Выполнение задания
+ 40	Обеспечение заданного уровня содержания автотранспорта
+ 60	Выполнение задания по вводу в эксплуатацию
+ 30	Выполнение задания по капитальному ремонту,
+ 30	Своевременное выполнение заданий и поручений
+ 50	Успешное и добросовестное выполнение работниками своих должностных обязанностей с учетом дисциплины труда
+ 100	Участие в значимых мероприятиях, проводимых организацией
+ 80	Целевое и эффективное использование средств федерального бюджета

Таблица 3.3

Корректирующие коэффициенты снижения премии.

Коэффициент снижения премии, %	Перечень критериев
– 30%	Нарушение сроков исполнения приказов, распоряжений, поручений и заданий начальника ООО «АгроМакс».
– 20%	Необеспечение установленного государственными контрактами заданного уровня содержания
– 30%	Нарушение бесперебойной работы автоматизированных систем мониторинга.
– 40%	Несвоевременное выполнение работ
– 20%	Несвоевременный ввод данных в программные комплексы «Строитель», «АСУ», «Эталон».
– 50%	Систематическое нарушение правил внутреннего распорядка (3 раза и более): опоздание; несвоевременный уход с рабочего места; отсутствие на рабочем месте без выясненных причин.
– 100%	Нарушение требований действующего законодательства Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных нужд,

Введение данных коэффициентов позволит усилить мотивацию сотрудников, уйти от уравниловки в распределении фонда квартальной премии, создаст дополнительные стимулы для повышения квалификации работников, что, несомненно, положительно скажется на качестве выполняемой сотрудниками работы.

В состав корректирующих коэффициентов необходимо внести как повышающие, так и понижающие показатели.

Таким образом, за счет предлагаемой схемы перераспределения квартального премиального фонда в ООО «АгроМакс» будут решены следующие проблемы:

1) процесс распределения квартальной премии станет понятен сотрудникам, применение того или иного коэффициента можно будет легко аргументировать, что позволит снизить степень неудовлетворенности системой оплаты труда в подразделении;

2) наличие повышающих и понижающих коэффициентов, знание сотрудниками их состава и величины послужит для персонала стимулом к более активному участию в деятельности ООО «АгроМакс», что положительно скажется на эффективности ее функционирования;

3) будет исключен вариант несправедливого распределения квартальной премии в результате единоличного решения руководителя какого-либо подразделения, что также будет способствовать созданию более благоприятной атмосферы в подразделении и повышению удовлетворенности сотрудников организацией оплаты их труда.

Таким образом, предложенное мероприятие по внедрению новой схемы распределения квартального премиального фонда в ООО «АгроМакс» не влечет за собой появления дополнительных затрат, поскольку меняется только направление расходования выделенных средств.

3. Преодоление авторитарного стиля управления.

Решением данной проблемы должен заниматься вновь нанятый сотрудник, либо работник предприятия, наделенный такими полномочиями, который будет ответственен за систему мотивации и психологическое консультирование ключевых сотрудников.

В целом стиль руководства в ООО «АгроМакс» может быть смнен с авторитарного на демократический. Демократический стиль руководства должен полностью удовлетворить интересы трудового коллектива и не допустить нарушений производственной дисциплины, которые могут возникнуть, если применить либеральный стиль руководства.

Самым эффективным инструментом демократического стиля является такой инструмент, как обсуждение — отдельная работа, нацеленная на получение общего знаменателя устраивающего всех. Организация должна подготовить такие механизмы, как комиссии по разрешению конфликтов и споров, органы вроде совета директоров, площадки для проведения полемик (совещания, фокус-группы, печатные органы и т. д.), а также развивающие программы для сотрудников.

Если говорить о корпоративных механизмах делегирования полномочий, то допуская ключевого сотрудника к зоне принятия решений, необходимо сохранить элемент авторитаризма, оставляя полномочия исполнительной власти.

Таким образом, в первом подразделе третьего раздела нами разработаны и предложены следующие проектно-практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников предприятия ООО «АгроМакс»: а) необходимо внесение следующих изменений в действующее Положение об оплате труда работников: в порядке начисления заработной платы необходимо указать, что заработная плата ключевых сотрудников формируется из фиксированного оклада и переменной части вознаграждения увязанной с показателями работы каждого ключевого сотрудника организации, б) разработка системы показателей на основе повышающих и понижающих

корректирующих коэффициентов, рассчитанных на основе современных методик учета вклада ключевых сотрудников в деятельность компании, что позволит осуществлять справедливое распределение квартального премиального фонда, в) необходима выработка более демократичного стиля руководства в ООО «АгроМакс» на основе сочетания двух факторов, характеризующих отношение руководства к персоналу и к производству: 1) решения принимаются в результате коллективного обсуждения, 2) коммуникации являются нормой рабочего процесса, руководитель внимательно прислушивается к своим подчиненным. Показано, что всё, по нашему убеждению, это поможет более качественно проводить процесс отбора сотрудников и уже на начальном этапе отклонить неподходящие кандидатуры, и это при фактическом отсутствии финансовых затрат на проведение рекомендуемых мероприятий.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию процесса мотивации ключевых сотрудников в ООО «АгроМакс» не принесут как таковых финансовых затрат для организации.

Главное что мы можем ожидать после проведения данных мероприятий, это снижение % увольнения сотрудников по собственному желанию после первых месяцев официального трудоустройства, а так же наиболее быстрый адаптационный период их в организации и в коллективе в целом. Чем быстрее новый сотрудник адаптируется в новом коллективе, тем быстрее, будет вовлечен в рабочий процесс, гораздо быстрее начнет выполнять свои обязанности качественно и будет жить ценностями компании, что в дальнейшем приведет к укреплению и созданию крепкого коллектива, работающего на результат не только свой, но и организации в целом.

Работа в большом коллективе, процесс всегда не простой. Это связано с различиями по половому признаку, возрастная разница сотрудников, стаж работы в организации. Особенно трудно тем, кто приходит работать в уже сработанный коллектив. Поэтому все проводимые мероприятия, помогут новичку как можно быстрее не только познакомиться с коллективом, но и с наименьшим дискомфортом адаптироваться в новой среде.

В таблице 3.4 представлены сводные результаты внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 3.4

Результаты внедрения мероприятий

№	Наименование мероприятий	Прирост производительности труда, %	Условное высвобождение численности, чел.	Условная годовая экономия, тыс. руб.	Годовой экономический эффект, тыс. руб.	Дополнительные капитальные вложения, тыс. руб.
1	Внедрение новой схемы распределения премиального фонда	2,15	1,85	17953,8	17953,8	-
2	Разработка системы критериев оценок результатов труда ключевых работников.	2,01	6,9	1964,6	1964,6	-
3	Работа сотрудников отдела кадров с руководством предприятия, направленная на изменение стиля управления трудовым коллективом	1,3	2,6	751	232,0	519,00
	Всего:	5,46	11,35	20669,4	20150,4	519,00

Таким образом, в результате внедрения предложенных мероприятий рост производительности труда составит 5,46%, что свидетельствует об эффективности данных мероприятий и их высоком практическом значении.

После внедрения рекомендуемых мероприятий мы планируем получить следующие эффекты:

- снижение показателя текучести кадров на 3-5%;

На предприятии ООО «АгроМакс» уровень текучести на 1 января 2017 года составил 13 %.

В результате реализации рекомендаций по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников на ООО «АгроМакс» можно достичь на начальном этапе осуществления мероприятий сокращения процента текучести кадров на 3-5% от процента текучести на 01.01.2017 г. Ожидаемый процент текучести составит: 10%.

- повышение эффективности работы сотрудников на 5-50 %, так как при качественном проведении мотивации ключевых сотрудников, эффективность возрастает;

- повышение сплоченности коллектива и исчезновение предпосылок для конфликтов между руководством и сотрудниками;

- предлагаемая система мотивации может подтолкнуть к самосовершенствованию;

- позволит обоснованно решать вопрос об увольнении или сокращении сотрудников;

- приведет к улучшению морально-психологического климата в коллективе, снижению конфликтности.

Внедрение предложенной модели совершенствования системы мотивации ключевых сотрудников повышает заинтересованность в результатах своего труда и эффективность деятельности организации в целом.

Таким образом, экономическая эффективность предлагаемых проектно-практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников предприятия составит: а) сокращение процента текучести кадров на 3-5% от процента текучести на 01.01.2017 г. и ожидаемый процент текучести составит 10%; б) повышение эффективности работы сотрудников на 5-50 %, так как при качественном проведении мотивации ключевых сотрудников, эффективность возрастает. С точки зрения социальной эффективности, после внедрения названных выше проектных рекомендаций в компании будет формироваться и стабилизироваться крепкий, дружный коллектив персонала, активно работающего на решение производственных задач организации.

Социальная эффективность предлагаемых проектно-практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников предприятия составит:

1. Улучшение морально-психологического климата в коллективе.
2. Снижение уровня конфликтности в отдельных подразделениях и на предприятии в целом.
3. Увеличение трудовой и общественной активности работников.
4. Удовлетворенность уровнем заработной платы.
5. Удовлетворенность системой социальной защищенности

Подход, на котором основаны разработанные рекомендации гибче традиционного и обеспечивает улучшение качества мотивации сотрудников и более быстрый процесс их адаптации в организации, а так же вовлечение в рабочий процесс. Главное что мы можем ожидать после проведения данных мероприятий, это снижение % увольнения сотрудников по собственному желанию, укрепление корпоративного духа, повышение степени удовлетворения сотрудников содержанием трудового процесса, активизации мотивов карьерного роста и создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, разработанные проектно-практические рекомендации необходимо внедрять в организациях, позиционирующих себя как современные, динамично развивающиеся компании, акцентирующие внимание на интересах персонала.

Теоретические положения и практические результаты исследования могут быть использованы при преподавании дисциплин «Управление персоналом» и «Экономика и социология труда».

Материалы исследования могут быть использованы в практической деятельности кадрового агентства.

Предлагаемая система определения тарифных ставок для ключевых сотрудников имеет следующие достоинства:

- вертикальная дифференциация заработной платы для руководителей и специалистов в зависимости от сложности работ осуществляется более объективно, чем при окладной системе;

- благодаря горизонтальной дифференциации заработной платы обеспечивается взаимосвязь размера заработной платы работника с результатами его труда;

- обеспечен стимулирующий эффект оплаты труда, так как улучшив результаты своего труда работник повышает свою тарифную ставку в пределах квалификационного уровня;

- усиливается мотивирующий эффект оплаты труда.

Таким образом, разработанные проектно-практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников ООО «АгроМакс» могут быть внедрены также в структуру управления персоналом и на других предприятиях с учетом специфики их деятельности, экономического рынка, рынка труда и других особенностей.

Заключение

Таким образом, выполнение поставленных исследовательских задач позволило получить следующие основные результаты исследования:

Мотивация труда является одной из самых важных составляющих нормального функционирования предприятия, так как только от качества работы сотрудников зависит успех и прибыльность всего предприятия. Мотивирование трудовой деятельности позволяет влиять на все аспекты существования предприятия. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Оргструктура компании представляет собой линейно-функциональный тип, в котором высший уровень управления определяет стратегическое направление развития организации, решает важные производственно-хозяйственные и технические задачи.

Управленческая система ООО «АгроМакс» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией.

Управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административно-экономических и социально-психологических методов мотивации, развита система материального стимулирования, которая включает в себя: установление постоянной и переменной части оплаты труда, доплат, надбавок и премий, штрафов и взысканий.

Существующая на данный момент система организации моральной и материальной мотивации работников нуждается в корректировке и совершенствовании по следующим направлениям: 1) разработка системы критериев оценок результатов труда работников, на основе чего внести изменения в Положение о премировании работников; 2) разработка Положения о дополнительных методах поощрения работников.

Проведенный анализ системы управления персоналом в ООО «АгроМакс» показал, что данная система представляет собой организовано-функциональное взаимодействие между сотрудниками, находящимися на различных уровнях, и специализацию управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. Целью кадровой политики предприятия является, прежде всего внедрение современных методов оценки и подготовки персонала.

Анализ сложившейся практики мотивации ключевых сотрудников компании ООО «АгроМакс», показал, что ее основными достоинствами являются: а) руководство мотивирует ключевых сотрудников компании большей частью с помощью материального вознаграждения, но есть и нематериальное поощрение в виде корпоративных посещений развлекательных центров и проведения праздников, что в свою очередь улучшает психологический климат предприятия; б) кадровая политика, направлена на подготовку и удержание в компании высококвалифицированного персонала, способного повышать показатель эффективности труда: на предприятии существует бесплатное обучение и курсы повышения квалификации.

При этом наибольшую неудовлетворенность у ключевых сотрудников вызывает несоответствие основных мотивов труда, которые состоят в соотношении размера оплаты труда и имеющейся квалификации, личного трудового вклада, оплаты труда работников, выполняющих аналогичную работу в различных подразделениях ООО «АгроМакс». Также у специалистов нет достаточной возможности в использовании своего опыта и высокого профессионального потенциала по той причине, что требования к сотрудникам постоянно меняются, модели компетенций существенно обновляются раз в 3-4 года. В итоге результативность и текущие навыки перестали быть ценными критериями прогноза профессиональной успешности ключевых сотрудников.

Основными проблемами и недостатками в сложившейся практике мотивации ключевых сотрудников рассматриваемого предприятия являются:

- а) преобладание методов авторитарного стиля управления, когда система штрафов и депремирования как одно из средств материального стимулирования персонала является в большинстве случаев инструментом оперативного управления; в итоге нельзя говорить о том, что авторитарный стиль управления отличается отсутствием мотивации, мотивация персонала осуществляется, однако характеризуется высокой централизацией руководства;
- б) система оплаты труда не в полной мере удовлетворяет ключевых сотрудников компании, поскольку не отражает в должной мере зависимости оплаты от результатов труда сотрудников.

Разработаны следующие проектно-практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников предприятия ООО «АгроМакс»: а) внесение изменений в действующее Положение об оплате труда работников: в порядке начисления заработной платы необходимо указать, что заработная плата ключевых сотрудников формируется из фиксированного оклада и переменной части вознаграждения увязанной с показателями работы каждого ключевого сотрудника организации, б) предлагаются к использованию повышающие и понижающие корректирующие коэффициенты, рассчитанные на основе современных методик учета вклада ключевых сотрудников в деятельность компании, в) выработка более демократичного стиля руководства в ООО «АгроМакс» на основе сочетания двух факторов, характеризующих отношение руководства к персоналу и к производству: 1) решения принимаются в результате коллективного обсуждения, 2) коммуникации являются нормой рабочего процесса, руководитель внимательно прислушивается к своим подчиненным.

Экономическая эффективность предлагаемых проектно-практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации ключевых сотрудников предприятия ООО «АгроМакс» составит: а) сокращение процента текучести кадров на 3-5% от процента текучести на 01.01.2017г. и

ожидаемый процент текучести составит: 10%; б) повышение эффективности работы сотрудников на 5 – 50 %, так как при качественном проведении мотивации ключевых сотрудников, эффективность возрастает.

С точки зрения социальной эффективности, после внедрения названных выше проектных рекомендаций в компании будет формироваться и стабилизироваться крепкий, дружный коллектив персонала, активно работающего на решение производственных задач организации.

Перспективы исследования данной проблемы состоят в необходимости: а) исследовать мотивацию под влиянием различных аспектов: индивидуальные личностные особенности, степени контроля со стороны руководителя; б) работа может быть использована для проведения дальнейших исследований мотивации ключевых сотрудников.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. С учётом поправок от 21.07.2014. – М.: Эксмо, 2017. – 32 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой РФ 21 декабря 2001 г. С поправками, действующими с 1 октября 2017 г. – М.: Проспект, КноРус, 2017. – 256 с.
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
4. Антонова Н.В. Психология управления. – М.: Высшая школа экономики, 2010. – 272 с.
5. Аблязов Р. С. Мотивационная модель трудового поведения работника // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 4. – С. 149-153.
6. Башкатова Ю. И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. – 2014. – № 6. – С. 3-5.
7. Безуглая Н.С. Факторный подход к обеспечению экономической безопасности организации: управление персоналом // Вестник Волжского ун-та им. В.Н. Татищева. Серия «Экономика». – Тольятти: ВУиТ, 2015. – № 1 (33). – С. 25-38.
8. Варданян И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 129-132.
9. Вайберт М.И. Взаимосвязь социально-психологического климата работников к труду / М.И. Вайберт, Л.А. Петрова // Общество в эпоху перемен: формирование новых социально-экономических отношений: сб. материалов VI межд. науч.-практ. конф. – Саратов: Слово, 2014. – С. 30-31.

10. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
11. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2014. – 688 с.
12. Вишняков А.И. Психологические особенности трудовой мотивации и ценностных ориентаций сотрудников организаций. Возрастной аспект // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 3. – С. 299-304.
13. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Инфра-М, 2014. – 656 с.
14. Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена – М.: Вершина, 2016. – 256 с.
15. Вукович Г.Г. Совершенствование модели управления процессом экономической диагностики // Экономика устойчивого развития. – 2012. – № 2. – С. 53-57.
16. Гелих О.Я. Философия и методология управления: учебное пособие для вузов / О.Я. Гелих, А.В. Нестеров / 2-е изд. – СПб.: Книжный дом, 2014. – 290 с.
17. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2012. – 282 с.
18. Глушак Н.В. Управление экономической компетенцией персонала в условиях конкуренции. – Брянск: Новый проект, 2015. – 73 с.
19. Голосов О.В. Совместимость моделей организационного управления / О.В. Голосов, И.Н. Дрогобыцкий // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – № 1 (141). – С. 15-19.
20. Дюркгейм Э. Ценностные и реальные суждения // Социологические исследования. – 1991. – № 2. – С.106-114.
21. Захарова Л.Н. Психология управления. – М.: Логос, 2010. – 376 с.

22. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или Особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом. – 2015. – № 1-2. – С. 66-68.
23. Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом. – 2013. – № 6. – С. 17-19.
24. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 288 с.
25. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
26. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Концепт. – 2016. – № 7. – С. 44-51.
27. Кисин К.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.А. Волковицкая, В.Г. Зарубин, К.А. Кисин, О.С. Петрова, В.А. Спивак, С.Ю. Трапицин. – М.: Юрайт, 2017. – 314 с.
28. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2010. – 524 с.
29. Кузнецова М.Н. Оценка компенсационных выплат работникам, занятым в условиях труда с вредными и опасными производственными факторами // Главный механик. – 2014. – № 2. – С. 48-51.
30. Кулешова Н.Д. Мотивации к труду как пути преодоления социальных барьеров на пути экономического развития // Путь науки. – 2015. – № 12(22). – С. 38-39.
31. Кузьменко Н.И. К вопросу о выборе эффективной кадровой политики предприятия в условиях социально-экономической трансформации общества // Синергия. – 2016. – № 3. – С. 37-42.

32. Кузьмина Т.В. Эффективное манипулирование поведением человека. – М.: Дашков и Ко, Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 147 с.
33. Леонтьев Д.А. Общее представление о мотивации человека // Психология в вузе. – 2004. – № 1. – С. 51-65.
34. Лымарева О.А. Социально-психологический климат, как один из важнейших факторов влияния на удовлетворенность трудом и мотивацию персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 11. – С. 45-50.
35. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.
36. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. – М.: Политиздат, 1988. – Т. 1. – 3883 с.
37. Маренков Н.Л. Управление трудовыми ресурсами. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 448 с.
38. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: И.Д. Вильямс, 1993. – 720 с.
39. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
40. Мычка С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Наука. – 2013. – № 4. – С. 74-77.
41. Нечитайло Я.С. Взаимосвязь типа корпоративной культуры с мотивацией и удовлетворенностью трудом у рабочих и инженерно-технических сотрудников / Я.С. Нечитайло, С.В. Чернобровкина // Активность и ответственность личности в контексте жизнедеятельности: сб. материалов II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 300-летию г. Омска. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2016. – С. 118-120.

42. Оксина К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
43. Орлова А.Н. Кадровая политика на основе угрозы увольнения // Российское предпринимательство. – 2014. – № 13 (259). – С. 165-176.
44. Полякова О.Н. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: Инфра-М, 2013. – 570 с.
45. Прядко К.В. Взаимосвязь мотивационных факторов трудовой деятельности и ценностных ориентаций личности работников организации // Перспективы науки и образования. – 2015. – № 3(15). – С.132-139.
46. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / 2-е изд.– М.: Эксмо, 2016. – С. 888-976.
47. Трапицын С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Ю. Трапицын, В.А. Спивак, В.Г. Зарубин, К.А. Кисин, О.С. Петрова, Г.А. Волковицкая. – М.: Юрайт, 2017. – 314 с.
48. Трапицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / П.А. Бавина, Н.В. Василенко, А.Я. Линьков, А.П. Панфилова, Н.А. Пашкус / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. – СПб.: Книжный Дом, 2007. – 240 с.
49. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова / 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2010. – 512 с.
50. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие. – М.: Экзамен, 2013. – 368 с.
51. Цветаев В. М. Управление персоналом: учебник.– СПб: Питер, 2012. – 255 с.
52. Чеплова Я.Н., Титаренко В.В. Проектирование и реализация системы управления вознаграждением персонала // Территория науки. – 2015. – № 5. – С. 143-150.

53. Шарова Е.Б. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации // Территория науки. – 2015. – № 4. – С. 90-94.

54. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Вершина, 2013. – 224 с.