

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: «Формирование эффективной системы мотивации трудовой
(наименование темы в соответствии с приказом)
деятельности персонала в организации (на примере ОАО «Молоко», г. Рузаевка,
Республика Мордовия)

Автор работы _____ Гуренкова Д.В.
подпись, фамилия, инициалы

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) _____ Менеджмент организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-130293-2018 Группа МЕН 51 «3»
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент С.Н. Макарова
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ С.Н. Макарова
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ С.Н. Макарова

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ С.Н. Макарова

Нормоконтролер _____ С.Н. Макарова

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Гуренковой Дарьи Васильевны
на тему: «Формирование эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации (на примере ОАО «Молоко», г. Рузаевка, Республика Мордовия).

В бакалаврской работе рассмотрены теоретические и методические основы мотивации трудовой деятельности персонала. Проведен анализ действующей практики мотивации персонала в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка).

На основе полученных данных сделаны выводы и разработаны рекомендации и мероприятия по развитию системы мотивации трудовой деятельности персонала в исследуемой организации.

Бакалаврская работа объемом 91 страница состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, включающего 63 источника, и 5 приложений. Содержит 12 таблиц и 10 рисунков.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	9
1.1. Понятие и сущностное значение проблем мотивации персонала организации.....	9
1.2. Основные детерминанты системы мотивации деятельности персонала.....	17
1.3. Методические основы исследования системы мотивации трудовой деятельности персонала организации.....	23
2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «МОЛОКО», г. РУЗАЕВКА.....	26
2.1. Анализ состояния и условий работы.....	27
2.2. Анализ системы оплаты и стимулирования труда.....	32
2.3. Анализ практики трудового поведения работников и удовлетворенности трудом персонала организации.....	36
3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ИССЛЕДУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	46
3.1. Резервы развития системы мотивации трудовой деятельности персонала.....	46
3.2. Моделирование эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала.....	49
3.3. Определение социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	62
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	72
ГЛОССАРИЙ.....	78

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Человек как сочетание мотивационных типов. Характеристика мотивационных классов и типов.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Механизм мотивации трудовой деятельности на субъективно-личностном уровне.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анкета по изучению практики мотивации трудовой деятельности персонала в организации.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Анкета для получения информации для построения сегментированной системы мотивации персонала.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Рекомендуемый процесс формирования системы мотивации труда персонала исследуемой организации.....	90

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любого предприятия являются её сотрудники. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой организации. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы грамотными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда.

В современных условиях, когда существование многих организаций и перспективы их дальнейшего развития определяются эффективностью человеческих ресурсов, вопросы мотивации трудовой деятельности персонала приобретают особую актуальность для управления¹.

Если хорошо знать и понимать, что движет работником, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу результативно².

Поэтому центральной составляющей в современных технологиях управления персоналом являются вопросы активизации человеческих ресурсов и совершенствования системы мотивации трудовой деятельности³.

Актуальность исследуемой в рамках бакалаврской работы проблемы обусловлена тем, что создание эффективной системы мотивации трудовой деятельности может соединить интересы персонала с целями организации, обеспечить заинтересованность каждого работника в максимальном использовании своего потенциала, повысить конкурентоспособность организации.

¹ Гурова И.М., Гурова О.В. Основные направления и современное развитие теории мотивации // Экономика и социум: современные модели развития. – 2017. – № 17. – С. 42.

² Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

³ Спицкий В.Е. Мотивация и стимулирование труда персонала в системе кадровой политики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 7-1. – С. 146.

Проблема мотивации труда персонала приобрела свою значимость и актуальность еще в двадцатых годах прошлого столетия. Родоначальниками теории мотивации можно считать А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Грегора, работы которых дали старт множеству исследовательских проектов и привели к появлению концептуальных разработок, моделей, широко применявшихся на практике в развитых индустриальных странах и успешно используемых до сих пор.

Значительный вклад в развитие современных теорий мотивации труда внесли работы С. Адамса, К. Альдерфера, Д. Аткинсона, В. Врума, Д. Лауфера, Д. Лорша, Э. Лоулера, П. Лоуренса, Д. МакКлелланда, Э. Мэйо, У. Оучи, Л. Портера, Б. Скиннера, Ф. Тейлора, и других зарубежных авторов.

Среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования концепций мотивации трудовой деятельности, следует назвать А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина и В.А. Ядова. В настоящее время закономерности построения и развития систем мотивации и стимулирования отражение в трудах С.Н. Апенько, Е.Н. Ветлужских, А.П. Егоршина, А.В.Копытовой, Е.А. Митрофановой, В.Г. Соломанидина, Т.О. Соломанидиной, С.А. Шапиро и др.

В работах О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, А.И. Наумова, Ю.Г. Одегова, С.Д. Резника, В.В. Травина исследуется мотивация и стимулирование работников предприятий и организаций и формирование их организационного поведения.

Процесс мотивации труда весьма сложен и неоднозначен. Из далеко не полного перечня исследований, посвященных проблематике мотивации трудовой деятельности, видно, что данная тема является чрезвычайно актуальной и волнует многих ученых. Но, несмотря на большой интерес исследователей, до сих пор вопросы мотивации нельзя назвать решенными. Дискуссионными и малоизученными остаются проблемы, связанные с построением действенной системы мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Целью исследования является разработка рекомендаций и мероприятий по развитию системы мотивации трудовой деятельности персонала организации сферы молочного производства.

Достижение поставленной цели связано с решением следующих задач:

- обобщение отечественного и зарубежного опыта управления мотивацией труда персонала в организациях;
- разработка методической базы исследования;
- анализ действующей практики мотивации персонала в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка);
- выявление основных проблем в системе мотивации труда персонала исследуемой организации;
- разработка моделей, рекомендаций и мероприятий по развитию системы мотивации трудовой деятельности персонала в исследуемой организации.

Объектом исследования является персонал ОАО «Молоко», (г. Рузаевка).

Предметом исследования являются методы и инструменты мотивации и стимулирования труда персонала ОАО «Молоко», (г. Рузаевка).

Теоретико-методологическую основу проекта составляют исследования, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области управления персоналом, психологии труда и кадрового менеджмента. Информационной базой исследования послужили данные, публикуемые в периодических изданиях, отраслевой литературе, законодательные акты и материалы, полученные в процессе проведения исследования в базовой организации.

Научная значимость исследования заключается в систематизации взглядов ученых на проблему формирования эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала в современных организациях.

В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается, ценность человеческого потенциала при правильном его использовании и воспроизводстве с годами возрастает. Поэтому практическая значимость исследования обусловлена тем, что эффективность процесса управления мотивацией труда персонала с развитием рыночных отношений становится одним из главных факторов повышения эффективности экономической деятельности организации.

Полученные результаты и выводы, доведенные до уровня конкретных рекомендаций, могут быть учтены руководителями исследуемой организации для комплексного, системного понимания и реализации на практике формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала в современных рыночных условиях.

Структурно бакалаврская работа состоит из следующих разделов.

Введение, в котором обоснована актуальность исследуемой темы, сформулированы цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, определены научная и практическая значимость исследования.

Первый раздел работы раскрывает сущность понятия «мотивация», содержание и логику процесса мотивации; рассматривает мотивацию с позиций содержательного и процессуального подходов, а также сложившиеся теоретические представления о мотивах и стимулах, использующихся в управлении персоналом организации.

Второй раздел бакалаврской работы содержит результаты анализа действующей практики мотивации персонала в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка): анализ состояния и условий работы, анализ системы оплаты и стимулирования труда; анализ удовлетворенности трудом персонала организации.

В третьем разделе представлены рекомендации и мероприятия по развитию системы мотивации трудовой деятельности персонала в исследуемой организации, а также методика определения социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Заключение, в котором подведены итоги и сформулированы основные выводы и рекомендации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Понятие и сущностное значение проблем мотивации персонала организации

Повышение конкурентоспособности современной организации, рост производительности или качества труда, сокращение издержек невозможны при недостаточной мотивации персонала⁴.

Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это и привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом⁵.

Изменения в принципах управления персоналом направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, которая приобрела решающее значение в современных условиях.

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо раскрыть вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации.

Изучение мотивации в XX веке шло преимущественно экстенсивным путем, приращение знаний происходило за счет расширения тематических областей и появления новых направлений исследований, а не за счет теоретического углубления проблемы⁶.

Мотивация человеческого поведения является объектом изучения ряда наук: социологии, психологии, социальной психологии, экономики труда, управления

⁴ Кабанов В. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1491> (дата обращения 19.02.2018).

⁵ Галимова И.И., Нугманова Л.М. Система мотивации и стимулирование трудовой деятельности персонала // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-2 (85-2). – С. 1160.

⁶ Базылева М. Мотивационная компонента человеческого капитала // Наука и инновации. – 2014. – Т. 6. – № 136. – С. 49.

персоналом и ряда других. При этом разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Научные подходы к понятию «мотивация»

Трактовка понятия «мотивация»	Сфера использования трактовки	Авторы или представители трактовки
1. Состояние мозговых структур, побуждающее человека совершать приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных потребностей	Биология	Драгомилов А.Г.
2. Предмет или объект, на который направлена активность, будучи осознаваемой или неосознаваемой	Психология	Петровский А.В.
3. - Процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации; - процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей; - органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации	Менеджмент Управление персоналом Управление организацией	Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Егоршин А.П. Поршнева А.Г., Румянцева З.П.
4. - Вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения; - совокупность стимулов к деятельности, направленной на достижение цели	Социология Экономика	Ромашов О.В. Азрилиян А.Н.

Как видно из таблицы 1.1, в теории вопроса нет однозначного определения понятию «мотивация». Многие авторы под мотивацией понимают предмет, на который направлена деятельность, аргументы, определяющие поведение, процесс или силу, побуждающие к действию.

Обобщая точки зрения ученых, остановимся на следующем понятии: мотивация представляет собой состояние предрасположенности и готовности, побуждающее к активному определенному поведению посредством внутренних и внешних движущих сил работника.

В основе мотивации лежит сложный и непрерывный процесс психологического выбора человеком того или иного типа поведения, механизмов его «запуска» и оценки результатов. Это означает, что человек постоянно находится в состоянии ситуационного выбора, взвешивая ценность (полезность, выгоду) своих действий, ожидаемого результата и затрат на их достижение.

Развитие теоретико-методологических подходов к исследованию мотивации трудовой деятельности обусловлено трансформацией понимания места и роли человека в производстве и управлении (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности в рамках развития теории управления персоналом⁷

Теории УП	Постулаты теории	Содержание теорий мотивации и стимулирования
1	2	3
Классические теории	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля	Концепция «человека экономического» – человек выступает в организации как экономический субъект и предпочитает исключительно экономические стимулы. Поэтому мотивация и стимулирование сводятся, в основном, к материально-денежным вознаграждениям и в управленческом отношении они представляют собою манипулирование различными системами зарплаты. Целью стимулирования «человека экономического» является образование связи между количественно-качественными показателями труда и размерами вознаграждения за выполненный труд и его результаты.
Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в организации, признанными как личности. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в процессе побуждения к труду	Концепция «человека социального» – работник стимулируется не столько величиной зарплаты и других материальных стимулов, сколько особым доверием со стороны руководства. В мотивации и стимулировании усиливается роль нематериальных стимулов, при организации заработной платы делается ставка на «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой работы, поощряется сотрудничество, лояльность, инициативность, учитывается трудовой стаж. Целью стимулирования является вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность, повышение удовлетворенности трудом.

⁷ Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Автореферат дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008. – С. 12.

1	2	3
Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю	Концепция «человека разностороннего» – целью мотивации и стимулирования является ориентация на повышение эффективности индивидуального труда и одновременно удовлетворение широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни. В системе мотивации и стимулирования используются такие стимулы, как «участие в прибылях», различные премии за рационализацию, инициативу, участие в медицинском обслуживании, социальном страховании, в предоставлении образовательных и правовых услуг и т.п.; акцент делается на карьерный рост и удовлетворение от самой работы.

Из таблицы 1.2 видно, что в основу формирования современной концепции управления персоналом положено обновленное видение работника как главного элемента организации, основного вида ее ресурсов, посредством развития которого организация может достичь более эффективных результатов своей производственно-хозяйственной деятельности.

Особенности построения систем мотивации и стимулирования персонала в различных странах зависят от господствующего в экономике технологического уклада и вида применяемых систем управления организациями (традиционное управление, управление промышленным производством, управление этапом научно-технического прогресса). Смена технологических укладов определяет объективный характер развития систем мотивации и стимулирования персонала в организациях в направлении постоянного повышения роли человека в организации (табл. 1.3).

Объясняется это тем, что особенность каждого уклада заключается в специфической, создающей новое качество, устойчивой совокупности базовых технологий с преобладающим характерным принципом их функционирования, а процесс экономической эволюции можно рассматривать как переход от одного технологического уклада к другому с постоянным увеличением многообразия форм и масштаба производства, видов собственности, разделения и кооперации

труда, производительности труда, а также усложнением хозяйственных связей и отношений.

Таблица 1.3

Взаимосвязь логической последовательности смены технологических укладов и развития систем мотивации и стимулирования персонала⁸

Технологический уклад	Виды систем управления	Основные характеристики элементов системы мотивации и стимулирования
1	2	3
1770-1830 г.г. использование энергии воды	Ремесленный (традиционное управление).	Системы мотивации и стимулирования персонала не сформированы. Механизм управления – дисциплинарный, в основе которого лежит регулирование процесса труда
1830-1880 г.г. механическое производство с использованием пара	Материальная основа: мануфактурное производство	
1880-1930 г.г. использование электрической энергии	Технократический (промышленное производство). Материальная основа: фабричное производство	Цель: ориентация трудовой деятельности сотрудника на достижение целей организации посредством установления связи между количественно-качественными показателями труда и формами вознаграждения за труд. Субъект: линейные руководители и начинающие обособляться службы по управлению персоналом. Объект: узкоспециализированные работники, выступавшие в роли «придатка» машин. Механизм: жесткая структура управления (иерархическая), использование административных рычагов и экономических стимулов, контроль за исполнителями, нормативный подход к организации стимулирования
1930-1980 г.г. Использование двигателя внутреннего сгорания, продуктов нефтехимии	Инновационный (управление этапа научно-технического прогресса). Материальная основа: гибкое производство, ориентированное на нововведения	Цель: вознаграждение за высокие результаты в работе, ориентация персонала на стратегические цели организации. Субъект: специализированные подразделения по управлению персоналом, имеющие высокий статус; линейные руководители; самоуправление работников. Объект: квалифицированные работники и их группы. Механизм: приоритет отдается группе, воздействие на персонал призвано обеспечить максимальное использование потенциала сотрудников, увязка системы мотивации и стимулирования персонала со стратегическими целями организации, поощрение творческой инициативы, гибкие рычаги воздействия на работников

⁸ Афанасьева А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2011. – С. 12.

1	2	3
1980-2030 г.г. Использование микроэлектронных компонентов	Гуманистический (управление этапа научно-технического прогресса). Материальная основа: информационные технологии, интеграция производства и сбыта	Цель: достижение целей организации на основе наиболее полного удовлетворения потребностей и всестороннего развития персонала. Субъект: партисипативное управление ведет к стиранию граней между субъектом и объектом мотивации и стимулирования. Объект: организационная культура. Механизм: развитие организационной культуры (определение ценностей, правил, норм и т.д.), эффективные организационные коммуникации

С точки зрения производственных отношений сфера трудовой деятельности состоит из ряда элементов, показанных на рисунке 1.1.

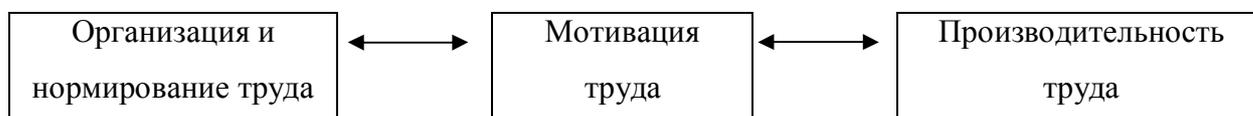


Рис. 1.1. Взаимосвязанные элементы трудового процесса⁹

Все элементы тесно взаимосвязаны и находятся в отношениях взаимовлияния. На этом рисунке речь идет о трудовой мотивации, которая представляет собой сложный процесс побуждения отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение общих целей предприятия и результативному выполнению принятых решений, что в полной мере способствует эффективному функционированию социально-экономической системы в целом¹⁰.

Данное определение трудовой мотивации показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания всей системы мотивационного механизма. При этом в отличие от управления техническими системами такая взаимосвязь содержит в себе как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления, так и выступает конечным результатом трудового поведения объекта управления с учетом совокупности особенностей его трудовой деятельности.

⁹ Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

¹⁰ Менеджмент в социальных и экономических системах: теория и методология: учебное пособие / Под общ. ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

Под мотивацией труда обычно понимают преобладающие, глубинные, а потому относительно устойчивые осознаваемые побуждения, определяющие трудовое поведение людей¹¹.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов: люмпенизированный, инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский (см. приложение А)¹².

Основу трудовой мотивации составляют следующие принципы¹³:

- работа должна обеспечивать зарплату как вознаграждение за услуги;
- человек желал бы иметь работу в соответствии с его умственными и физическими возможностями, по способностям;
- работа должна быть такой, чтобы человек ощущал собственную необходимость, что является основой чувства собственного достоинства личности на рабочем месте;
- работа создает возможность социального взаимодействия с другими людьми;
- качество работы, профессионализм человека должны определять его социальный статус.

Для большинства работников труд в современных условиях выступает как источник различного рода благ, посредством которых удовлетворяются первоочередные и наиболее важные потребности.

На рисунке 1.2 приводится схема мотивации к труду работников. Для каждого работника значимость потребностей индивидуальна, что формирует свою систему ценностей для этого работника. Именно этим мотивируется трудовое поведение работника, что делает мотивацию управляемой.

¹¹ Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 464 с.

¹² Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kapr.ru/articles/2002/7/444.html> (дата обращения 20.02.2018).

¹³ Шапиро С.А. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2016. – 268 с.

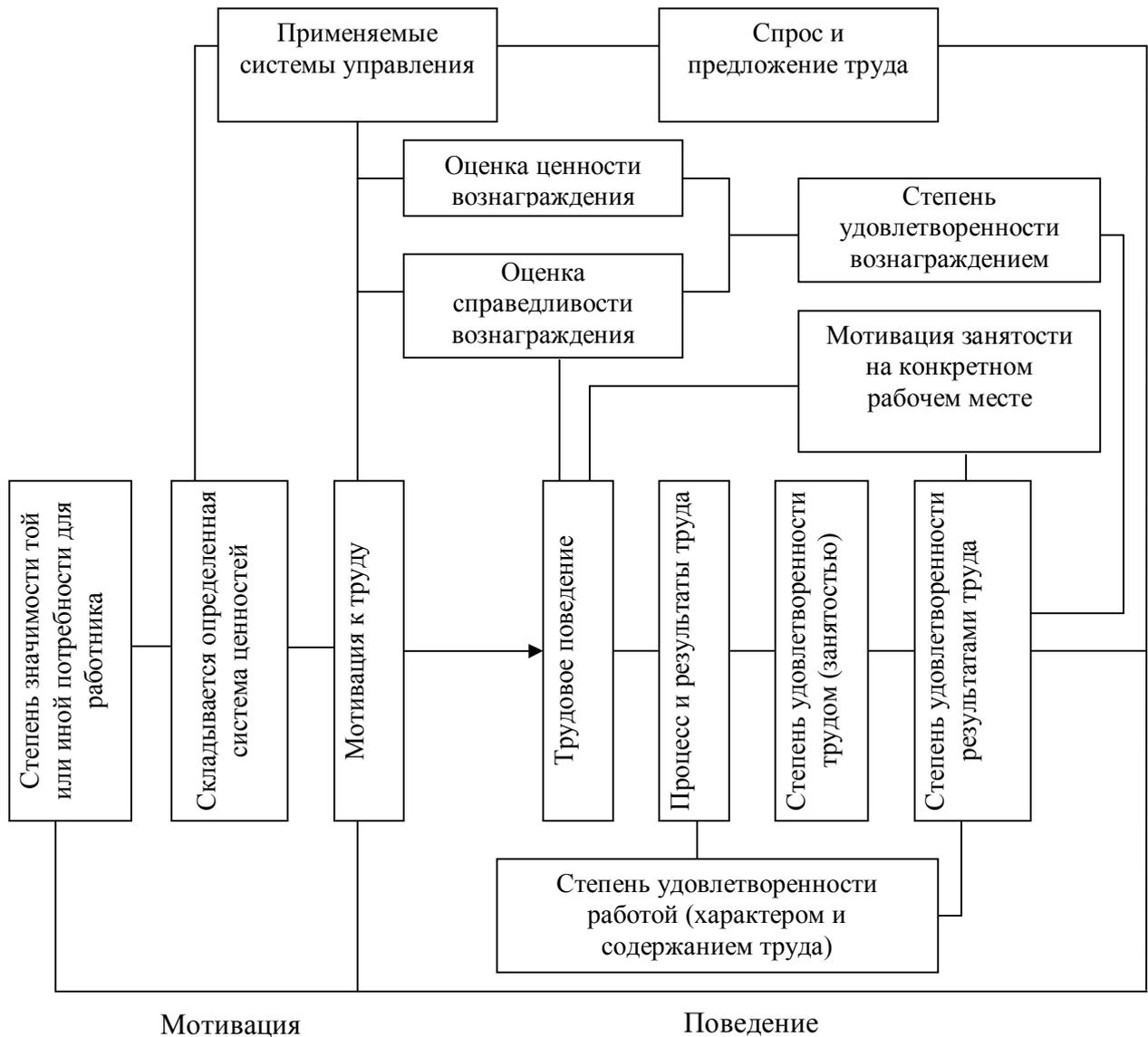


Рис. 1.2. Схема мотивации к труду¹⁴

Переход от потребности к трудовому поведению и удовлетворенности указан в схеме стрелкой. Трудовое поведение отражается в процессе труда и результатах труда. С изменением в процессе трудовой деятельности потребностей, ценностей, мотивации и удовлетворенности меняется и трудовое поведение работника.

При этом хочется отметить, знание логики процесса мотивации полностью не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их

¹⁴ Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: Практическое пособие. – М.: Финпресс, 2015. – С. 107.

«вычленишь» трудно. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях¹⁵.

Важным фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, – это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Таким образом, процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Эффективность мотивации зависит от учета разнообразных – как внешних, так и внутренних – факторов детерминации поведения человека, а также конкретной организационной ситуации. К мотивационной работе нельзя подходить упрощенно, сводя ее к традиционным методам материального и морального стимулирования. Необходим дифференцированный, индивидуальный подход к каждому работнику, основанный на диагностике его мотивационного профиля, предопределяющего эффективность использования тех или иных стимулов.

1.2. Основные детерминанты системы мотивации деятельности персонала

В данном разделе остановим свое внимание на факторах, имеющих основополагающее значение с точки зрения мотивации персонала.

Работая с людьми, необходимо научиться понимать механизм мотивации трудовой деятельности на субъективно-личностном уровне. Тогда будут понятны и причины, вызывающие то или иное трудовое поведение работника. Следовательно, можно найти и более эффективные пути воздействия на людей, взаимодействия с ними¹⁶.

¹⁵ Поротова Т.В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1-2 (66-2). – С. 616.

¹⁶ Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Автореферат дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008. – С. 16.

В связи с этим необходимо рассмотреть цепочку взаимосвязи основных факторов, обуславливающих трудовое поведение работника: среда => потребности => интересы => мотивы поведения => решение действовать => поступок, действие (приложение Б).

Все звенья системы факторов социального поведения работника взаимосвязаны друг с другом. Внешняя среда порождает потребности, их осознание вызывает интересы (стремления, притязания, цели). Интересы, в свою очередь, вызывают в сознании определенную мотивацию, мотивация определяет решение, и, наконец, его реализация – действие. В свою очередь, действие изменяет среду, изменяется и сама личность, и этот процесс в жизни непрерывен¹⁷.

Потребности. Рассмотрим трактовку этого понятия, предложенную различными авторами:

- 1) потребность – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию¹⁸;
- 2) потребность – нужда человека в чем-либо, ощущение физиологически или психологически недостатка в чем-либо¹⁹;
- 3) потребность – объективная необходимость общественных субъектов в средствах и условиях существования²⁰;
- 4) потребность – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека²¹.

Большинство психологов утверждают, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребность в успехе, уважении,

¹⁷ Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 256.

¹⁸ Мотивационные аспекты формирования трудового поведения работников предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jourclub.ru/27/386/> (дата обращения 14.04.2018).

¹⁹ Константинова И.В., Костикова В.О. Анализ взаимодействия мотивов, стимулов и потребностей // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 5. – С. 212.

²⁰ Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 323 с.

²¹ Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 257.

привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретённый опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Осознанные потребности приобретают форму интереса. Другими словами, интерес – это поведенческое проявление потребностей, концентрация на достижении определенной цели²².

О существовании потребностей можно судить по поведению людей. Поэтому потребности служат мотивом к действию²³.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности²⁴. Поведение человека в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными его мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии (т.е. из самых сильных), который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующего целевого состояния или, наоборот, достижение которого поставлено под сомнение. Такой мотив активизируется, становится действенным²⁵.

В соответствии с основными группами потребностей можно выделить несколько групп мотивов²⁶:

²² Сергучев П.А. Мотивация в трудовой деятельности персонала // Педагогика и психология: актуальные вопросы теории и практики. – 2016. – № 4 (9). – С. 437.

²³ Управление человеческими ресурсами: Учебник / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: КноРус, 2017. – С. 105.

²⁴ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016. – 64 с.

²⁵ Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 203.

²⁶ Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2012. – С. 47.

- мотивы, формирующиеся на основе материального существования. Они связаны с оплатой труда;
- мотивы, формирующиеся на основе потребностей социального существования: социальный статус, престиж труда, возможность продвижения;
- мотивы, формирующиеся на основе духовного и интеллектуального развития: возможность самореализации человека;
- особая группа мотивов, которая связана не с удовлетворением потребностей, а с опасением потерять имеющиеся возможности их удовлетворения.

Показателем эффективности механизма мотивации труда является достигаемый работником уровень удовлетворенности трудом, который представляет собой оценку качества трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника²⁷.

Данная последовательность этапов механизма мотивации отражает естественное направление развития мотивации на субъективно-личностном уровне, при этом следует отметить, что в этой последовательности возможны и возвратные движения, обусловленные внутренними сомнениями человека относительно правильности сделанного выбора.

Мотивирование – это процесс долговременного воздействия на индивида путем побуждения его различными методами к деятельности с определёнными затратами усилий и определённой направленностью и результативностью²⁸.

Особое внимание хотелось бы остановить на стимулировании. Стимулирование труда – это процесс внешнего воздействия на работника (администрации, трудового коллектива) с целью повышения эффективности его труда и производства в целом, которое включает в свою сферу его потребности, интересы, желания, стремления, цели, мотивацию поведения²⁹.

²⁷ Галецкая М.Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой ученый. – 2016. – № 7 (111). – С. 810.

²⁸ Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 206.

²⁹ Галимова И.И., Нугманова Л.М. Система мотивации и стимулирование трудовой деятельности персонала // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-2 (85-2). – С. 1160.

Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями³⁰.

Стимулирование реализуется через создание условий трудовой ситуации, побуждающих личность действовать определенным образом, ситуация включает в себя условия деятельности, непосредственно влияющие на нее: размер заработной платы, условия, организация, содержание труда, взаимоотношения в трудовом коллективе стиль руководства, элементы социальной инфраструктуры (жилищно-бытовые условия, местожительство)³¹.

В широком смысле стимулы – это внешние побуждения и элементы трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда. Современная классификация стимулов и, следовательно, форм стимулирования отражена в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Классификация стимулов трудовой деятельности³²

Классифицируемые признаки	Форма стимула
По направленности стимулов	положительные (поощряющие), отрицательные (наказующие)
По источникам стимулирования	экономические, административные, общественные
По интересам субъектов	Индивидуальные, коллективные (групповые)
По содержанию стимулов	материальные: денежные, неденежные; нематериальные: социальные, моральные, психологические и др.
По способу оказания стимулирующего воздействия	прямые (непосредственные), косвенные (опосредованные)
По периоду действия стимула	опережающие, отсроченные
По уровню воздействия	институциональные (государственные, региональные), внутриорганизационные
По повторяемости	разовые, временные, многократные, постоянные
По интенсивности воздействия	слабые, средней силы, сильные
По способу воздействия на мотивационную структуру личности	побуждение, вознаграждение, принуждение

³⁰ Дудник Т.А., Корниенко А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Экономика и социум. – 2016. – № 5-1 (24). – С. 642.

³¹ Дьяченко Е.И., Лымарева О.А. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом современной организации // Символ науки. – 2017. – № 6. – С. 173.

³² Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Автореферат дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008. – С. 20.

При этом следует иметь в виду, что стимулирование труда, как правило, включает все формы стимулов в различном сочетании.

Можно выделить следующие функции стимулирования труда³³:

- экономическая – заключается в том, чтобы содействовать повышению эффективности производства, решению конкретных задач производства;
- социальная – состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимающий ту или иную позицию в сфере труда (продвижение по службе; избрание в руководящие органы управления (экономические, социальные, управленческие); избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху);
- социально-психологическая – заключается в том воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника и взаимодействие работников в процессе совместного труда;
- нравственная, воспитательная – отражают влияние стимулирования труда на формирование нравственных качеств работника, формирование трудовой морали;
- творческая для работника заключается в его самореализации, самосовершенствовании, самовыражении.

Таким образом, стимулирование выступает как фактор повышения мотивации к труду и оказывает положительное влияние на трудовое поведение работника.

Резюмируя вышеизложенное, хочется отметить, что современные теории мотивации, основанные на результатах социально-экономических и психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. Именно поэтому интерес к проблеме мотивации трудового

³³ Кибанов А.Я. Методология мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – Т. 3. – № 1 (10). – С. 7.

поведения персонала не ослабляется ни со стороны теоретиков, ни со стороны практиков.

1.3. Методические основы исследования системы мотивации трудовой деятельности персонала организации

Для эффективного управления персоналом любой современной организации особенно важной является работа, направленная на совершенствование мотивации трудового поведения работников. Структура мотивов формируется у каждого конкретного работника под воздействием ряда факторов, как внешних по отношению к предприятию, так и зависящих от него. Целенаправленное воздействие, направленное на систему оплаты труда, на систему стимулирования, развития персонала, на предоставление дополнительных социальных льгот и гарантий, позволяет совершенствовать структуру мотивации работников. Это, в свою очередь, непосредственно отражается на эффективности их труда, а также на уровне стабильности кадров.

Прежде чем решать вопрос об изменении системы мотивации работников организации, необходимо изучить мотивационную структуру персонала ОАО «Молоко», (г. Рузаевка), Республика Мордовия. Принципиальная трудность состоит в том, что мотивация и многие ее элементы напрямую не наблюдаемы. Для решения этой проблемы используются социологические методы. Социологическое исследование является частью системы управления мотивацией персонала, которое позволяет получить достоверные результаты в достаточно короткие сроки.

В процессе исследования, осуществленного в рамках бакалаврской работы, выявлены социально-экономические особенности мотивации персонала ОАО «Молоко» и определены основные резервы совершенствования системы управления мотивацией труда работников исследуемой организации.

Исследование осуществлялось в пять этапов:

- 1) определение проблемы и постановка целей исследования;

2) разработка плана сбора информации с использованием первичных и вторичных данных;

3) сбор информации с помощью внекабинетных и лабораторных изысканий;

4) анализ собранной информации для вывода из совокупности полученных данных показателей среднего уровня, переменных составляющих и выявления разного рода взаимосвязей;

5) представление основных результатов, дающих возможность принимать более взвешенные решения по проблеме исследования.

В качестве основных методов исследования были выбраны – анализ соответствующей организационно-правовой документации и внутриорганизационной отчетности по труду ОАО «Молоко», статистические и аналитические методы, а также ряд специальных экономических расчетов. В качестве дополнительного – одна из разновидностей социологического исследования – анкетирование, в котором принимали участие 65 сотрудников исследуемой организации (83,3% от общего числа): руководители, специалисты, производственный персонал.

Анкета (приложение В) помогает изучить общественное мнение трудового коллектива по проблеме мотивации труда. В анкете в большинстве своем используются закрытые вопросы, которые включают в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. Открытые вопросы также используются в анкете, что дает опрашиваемым возможность отвечать своими словами. Особенно полезны открытые вопросы на поисковом этапе исследования, когда необходимо было установить, что думают респонденты, не замеряя, какое количество из них думают тем или иным определенным образом.

Первый блок разработанной анкеты включает в себя вопросы, посвященные теме должностного и рабочего характера.

Второй – основной блок анкеты содержит основные вопросы для оценки:

- влияния основных показателей трудовой деятельности работника (должность, опыта) на мотивацию его трудового поведения;
- мотивированности выбора трудовой деятельности и работы в организации;
- удовлетворенности изменениями в работе, труде, служебной карьере и т.д.;
- действенности различных типов мотивации в плане эффективности трудовой отдачи персонала;
- наиболее важных потребностей персонала в трудовой деятельности, степени их удовлетворения;
- влияния мотивации персонала на удовлетворенность трудом.

Заключающий третий блок анкеты содержит вопросы о личных данных респондентов.

По мере возможности анкетный опрос дополнялся интервьюированием, что позволило получить более полные ответы на вопросы анкеты и повысить достоверность их оценки.

Разработка эффективной системы мотивации персонала предполагает построение сегментированной мотивирующей системы и учет психологических особенностей работников. Информация для построения сегментированной системы мотивации персонала была собрана с использованием соответствующей анкеты (приложение Г).

При обработке эмпирических данных использовался ручной метод сортировки данных (подсчет и нумерация анкет), составление сводной таблицы, где систематизируются результаты исследования с учетом тех зависимостей, которые предполагалось выявить; методы автоматизированной обработки информации, расчеты, таблицы, графики и диаграммы с использованием пакета прикладных программ Microsoft Excel, Microsoft Word.

На основе полученных данных были разработаны практические рекомендации и возможные мероприятия, направленные на улучшение эффективности системы мотивации и стимулирования труда работников ОАО «Молоко», (г. Рузаевка).

2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «МОЛОКО», г. РУЗАЕВКА

Исследование системы управления мотивацией труда персонала было проведено в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка), Республика Мордовия. Юридический адрес организации: Россия, Мордовия, Рузаевка, 431160, ул. Луначарского, д. 166.

Генеральный директор – Коробов Игорь Анатольевич.

Основным видом деятельности является: «Производство обработанного жидкого молока». Организация также зарегистрирована в таких категориях как: «Оптовая торговля молочными продуктами», «Розничная торговля молочными продуктами», «Оптовая торговля пищевыми маслами и жирами».

ОАО «Молоко» работает на рынке молочной продукции с 1969 г. За этот период предприятие прошло путь от типового молокозавода до современного, высокотехнологического. Для сравнения приведем две цифры: ассортимент 1969 года – 4 наименования и современный – более 50 наименований. Основной профиль организации – выработка цельномолочной продукции. Это молоко питьевое, кефир, варенец, масла, творожные массы, сыр и т.д.

В настоящее время ОАО «Молоко» входит в состав ООО «Агрохолдинг «Новотроицкий», который делает ставку на качество и экологичность своей продукции и представляет собой предприятие замкнутого цикла – от производства молока и мяса до их переработки, а также реализации продукции в фирменных точках торговли и сетевых магазинах.

Продукцию ОАО «Молоко» г. Рузаевка под брендом «Лужок» можно увидеть на прилавках Саранска, Пензы, Нижнего Новгорода, Самары, Дзержинска, Саратова, Москвы и т.д.

Списочная численность работников предприятия – 78 чел. Из них: управленческий персонал – 8 чел. (10,2%); ИТР – 8 чел. (10,2%), производственный персонал – 62 чел. (79,6%). Распределение по полу следующее: мужчин – 32 чел. (41%), женщин – 46 чел. (59%).

2.1. Анализ состояния и условий работы

При анализе реального состояния трудовой деятельности в качестве основной производственной потребности работниками ОАО «Молоко», (г. Рузаевка) были названы: направленность кадровой политики на работника, гарантии сохранения работы и стабильного существования, т.е. факторы низового уровня по теории иерархии потребностей А. Маслоу, занимающие устойчиво первые места по приоритетности (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Основные производственные потребности персонала в процессе труда

№	Показатели	% к числу ответов
1	2	3
1.	Направленность кадровой и трудовой политики на работника	11,3
2.	Доступность системы выплат	11,2
3.	Гарантии сохранения работы	8,4
4.	Гарантии сохранения социального статуса	8,3
5.	Условия и охрана труда	7,5
6.	Надежность деловых партнеров, заказчиков	6,9
7.	Влияние личной деятельности на конечный результат	6,8
8.	Собственно процесс труда	6,7
9.	Устойчивость трудового коллектива	6,5
10.	Склонность к устойчивым формам собственности	5,8

Гарантия сохранения работы и достойной заработной платы в посткризисных условиях – проблема большей части респондентов. Второе место среди основных потребностей принадлежит условиям и охране труда, а также надежности деловых партнеров и заказчиков. Собственно процесс труда и влияние личной деятельности на конечный результат – далеко не основные потребности респондентов.

Ниже представлены данные по социальным потребностям (табл. 2.2).

Основные социальные потребности персонала в трудовой деятельности

№	Показатели	% к числу ответов
1	2	3
1.	Положительная оценка со стороны непосредственного руководителя	15,1
2.	Стремление избежать критики и наказания со стороны руководителя	12,8
3.	Потребность в продвижении по службе	11,6
4.	Потребность в самообразовании	9,3
5.	Признание коллег	8,1
6.	Независимость в решении определенных вопросов	8,1
7.	Потребность в принятии управленческих решений	7,1
8.	Потребность в бесконфликтной обстановке	7,0
9.	Устойчивость отношений в трудовом коллективе	6,9
10.	Потребность в активной общественной позиции	6,3

Как видно из таблицы 2.2, из набора 10-ти значимых социальных факторов, предложенных респондентам, положительная оценка со стороны непосредственного руководителя (15,1 %) и стремление избежать критики и наказания со стороны руководителя (12,8 %) расцениваются как наиболее значимые факторы на сегодняшний день.

Отрадным является тот факт, что признание коллег (11,6%), потребность в самообразовании (9,3%) и независимость в решении определенных вопросов (8,1%) – занимают следующие по значимости места в структуре основных социальных потребностей персонала организации.

Причины изменения мотивации труда, как правило, связаны с изменением условий и способа жизни, а также с изменением ситуации в организации.

Только 33,3% респондентов отметили, что оценка их работы проводится на регулярной основе (руководитель сообщает, что оценил работу, говорит, что сделано хорошо, или в чем состоят недочеты); 66,7% опрошенных сказали, что подобная оценка проводится «время от времени». Отсутствие оценки трудовой деятельности не отметил ни один респондент.

При оценке деятельности анализируются трудовые достижения. Результаты используются при принятии решений об изменении заработной платы, премировании, направлении на обучение. Оценка труда позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям и нормативам, помогая выявить те аспекты работы персонала, которые нуждаются в улучшении. Процесс оценки позволяет выявить как индивидуальные проблемы работника, так и общие, характерные для всего коллектива. С одной стороны, он позволяет собрать необходимую информацию для планирования и организации обучения работников, а с другой – повысить их мотивацию, скорректировать производственное поведение сотрудников и получить основания для их материального поощрения³⁴.

К количественным критериям или показателям эффективности деятельности того или иного сотрудника относятся достигнутые результаты – производственные показатели, а также своевременность выполнения установленных планов.

К качественным критериям оценки относятся:

- качество работы, которое часто бывает важнее, чем производительность труда;
- индивидуальные характеристики работника. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. При оценке деловых качеств, как правило, определяется степень проявления у работника качеств, характеризующих его отношение к порученной работе. В первую очередь, речь идет о таких качествах, как самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость и др.

Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести

³⁴ Шныренкова Л. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cornerstone.ru/es/esnews/eshrnews/?id=311> (дата обращения 22.04.2018).

позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов: поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами.

Соответствие оценки руководителя результатам деятельности работников представлено на рисунке 2.1.

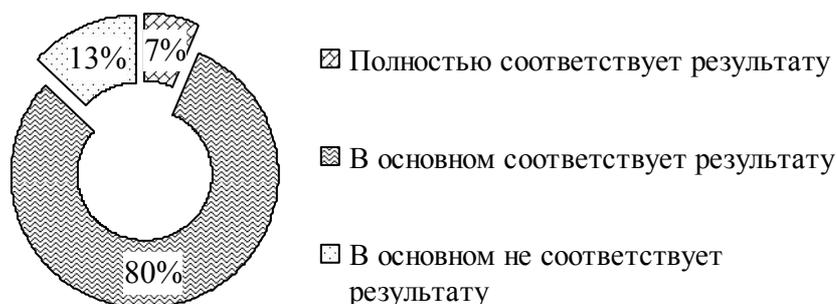


Рис. 2.1. Оценка работы со стороны руководителя, %

Из рисунка 2.1 видно, что в 80% случаев оценка работы персонала со стороны руководителя объективна и «в основном соответствует результату», хотя 13% респондентов сочли, что та оценка, которую дает им руководитель, не объективна, и, по всей видимости, занижена. Отраден тот факт, что вариант ответа – «полностью не соответствует результату» – не отметил ни один респондент.

Сравнение личных результатов трудовой деятельности с результатами коллег, а также сравнение результаты работы своей организации с результатами работы других подобных организаций представлено на рисунке 2.2.

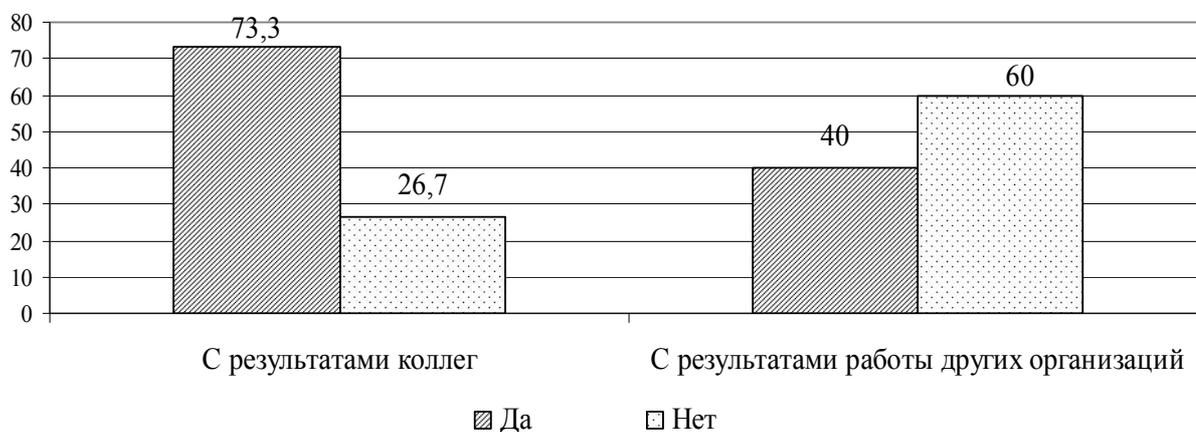


Рис. 2.2. Сравнение результатов работы, %

Из рисунка 2.2 видно, что респонденты предпочитают сравнивать свои результаты трудовой деятельности с результатами коллег (73,3%). Только 40% опрошенных обращают внимание на то, чтобы результаты работы их организации были не хуже, чем у других аналогичных.

Желание «быть не хуже» тоже является мотивацией (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Ответы респондентов на вопрос: «Насколько важно для Вас иметь результат не хуже, чем у Ваших коллег?», %

Из рисунка 2.3 видно, что только 16,7% респондентов сказали о том, что для них важно иметь результат не хуже, чем у коллег. Поэтому они следят за этим и стараются «быть не хуже». А большинство респондентов (46,6%) хоть и обращают внимание на результаты коллег, но, как правило, каких-то активных действий не предпринимают.

В исследуемом коллективе работники воспринимают друг друга в большинстве случаев только лишь как коллег по работе (73,3%). Откровенных симпатий, как и антипатий друг к другу, не выявлено (рис. 2.4).

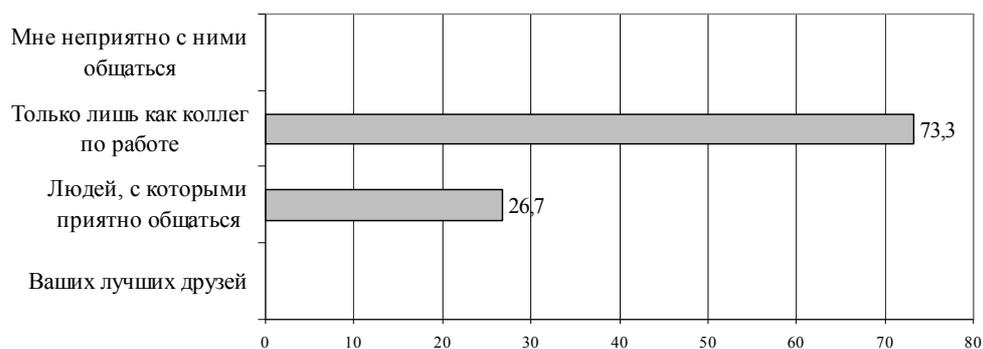


Рис. 2.4. Оценка окружающих на работе людей, %

Мотивация подчиненных и руководителей тесно взаимосвязаны. Например, если руководитель имеет чисто прагматическую мотивацию, то люди творческого склада у него не задерживаются ни в команде, ни в трудовом коллективе. Если персонал имеет чисто потребительскую мотивацию, то руководитель с потребностью самовыражения в развитии дела не сможет ее реализовать полностью.

У большинства опрошенных (70%), важным стимулом в плане эффективности управленческого труда являются внутренняя мотивация. 80% респондентов одобряют внешнюю положительную мотивацию (убеждение, поощрение). Сторонниками внешней отрицательной мотивации являются уже только 50%. За разумное сочетание внешних типов мотивации и комплекса внутренней и внешней мотивации высказываются 80% опрошенных.

На основе результатов исследования было также установлено, что основными мотивационными факторами, которые должны стать определяющими направлениями при формировании и развитии систем мотивации и стимулирования персонала исследуемой организации, являются:

- потребность получать достойную заработную плату (увеличение различных материальных вознаграждений) и иметь широкий набор социальных льгот;
- потребность в самосовершенствовании, профессиональном росте и личном развитии;
- потребность в возможности самостоятельного принятия решений, использовании инициативы и творчества в работе, признании достижений со стороны коллег и администрации (в том числе посредством обратной связи).

2.2. Анализ системы оплаты и стимулирования труда

Качество труда, производительность и удовлетворенность трудом зависят от того, насколько удовлетворяются потребности работников в организации. Из п. 2.1 следует, что одним из основных мотивирующих факторов становится желание работников иметь достойную гарантированную заработную плату.

Здесь следует отметить тот факт, что в 2013-2014 гг. ОАО «Молоко» – старейшее предприятие Рузаевского района Мордовии, находилось на грани банкротства. Цеха были в аварийном состоянии, устаревшее оборудование, огромные долги по заработной плате. Но в начале 2015 года молочный завод перешел в собственность Агрохолдинга «Новотроицкий». На заводе началась глобальная реконструкция, которая была завершена в сентябре 2016 года. В результате чего в 2015, 2016 годах отмечался рост выручки и прибыли организации.

Правовым актом, регулирующим социально-трудовые и иные аналогичные отношения в организации, является коллективный договор, разработанный на основании Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ).

Заработная плата и премирование работников ОАО «Молоко» осуществляется на основании имеющегося в организации «Положения об оплате труда и стимулировании работников», разработанного в соответствии с ТК РФ.

Заработная плата персонала включает следующие выплаты:

- месячный (должностной) оклад, установленный штатным расписанием;
- премии за выполнение индивидуальных и коллективных показателей работы;
- вознаграждение по итогам работы за год;
- иные поощрительные надбавки и доплаты компенсационного характера.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом: должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, устанавливаются генеральным директором организации на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

- повременная оплата, согласно окладам, утвержденным в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
- сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников молзавода установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
- доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных трудовым законодательством;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за работу в выходные и праздничные дни.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Размер премии составляет:

- для производственного персонала – 80 % от оклада и сдельного заработка;
- для ИТР – 80 % должностного оклада;
- для руководителей высшего звена управления – до 100 % должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Депремирование работника может быть полным или частичным.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;

- причинение материального ущерба молзаводу или нанесение вреда его деловой репутации;
- нарушение технологической дисциплины;
- выпуск бракованной продукции;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;
- несоблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Конкретный размер снижения премии определяется гендиректором организации (в отношении рабочих – начальниками цехов) и зависит от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- распитие спиртных напитков на территории молзавода;
- совершения хищения имущества молзавода.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников цехов. Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа гендиректора организации. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения – премия за данный период не начисляется.

Виды удержаний из зарплаты:

1. Обязательные удержания, производимые в соответствии с действующим законодательством:
 - налог на доходы физических лиц (НДФЛ);

- удержания по исполнительным документам.
- 2. Удержания по инициативе работодателя в целях погашения задолженности в случаях, установленных законодательством о труде.

Таким образом, проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников ОАО «Молоко» во многом поставлен в зависимость от конкретных результатов их трудовой деятельности. Кроме этого следует обратить внимание на необходимость комплексного применения материальных и нематериальных методов стимулирования персонала, которые должны дополнять друг друга.

2.3. Анализ практики трудового поведения работников и удовлетворенности трудом персонала организации

Трудовое поведение человека, его начало, направленность и активность определяется характером трудовой мотивации, которая представляет собой совокупность причин психологического характера. В трудовом поведении человека есть две функционально взаимосвязанные стороны: побудительная и регуляционная. Побуждение обеспечивает активизацию и направленность трудовых действий, а регуляция отвечает за то, как они формируются от начала и до конца в конкретной ситуации. Таким образом, любая форма трудового поведения зависит от внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы определяются психологическими свойствами человека, т.е. его мотивами и образуют диспозиционную мотивацию. Внешние факторы – внешние условия и обстоятельства, называемые стимулами и образующие ситуационную трудовую мотивацию.

Диспозиционная и ситуационная мотивации не являются независимыми, они взаимозаменяемы и взаимоопределяемы. Внутренние мотивы могут актуализироваться под воздействием определенной ситуации и, напротив, активизация определенных диспозиций (мотивов, потребностей) приводит к изменению ситуации, т.е. к ее восприятию субъектом. Таким образом, трудовое поведение человека следует рассматривать не как реакцию на определенные

внутренние или внешние стимулы, а как результат непрерывного их взаимодействия. Это предполагает рассмотрение мотивации как процесса непрерывного взаимного воздействия и преобразования, в котором субъект действия и ситуация взаимно влияют друг на друга и результатом этого является реально наблюдаемое поведение³⁵.

Таким образом, знание мотивации – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

85,0% опрошенных ответили, что работают в основном ради получения заработной платы. Следовательно, для повышения эффективности трудовой деятельности нужна продуманная система организации заработной платы.

Здесь необходимо заметить, что подчиненные, для которых деньги – предел мечтаний, зачастую не осознают, что прибыль является лишь результатом их деятельности в организации. Людей, мотивированных исключительно деньгами, можно пожалеть: им недоступны такие понятия, как желание творить, помогать другим, удовольствие от хорошо выполненной работы, чувство гордости, патриотизм. Как правило, они не имеют цели в жизни, а их эффективность крайне низка. Эти люди не гордятся своей работой, у них низкий уровень ответственности, на них нельзя положиться. Для удовлетворения желания таких сотрудников получать деньги все средства хороши, поэтому у них крайне низкий уровень этики³⁶.

В так называемой «шкале побудительных мотивов», деньгам отводится самый низкий уровень:

- чувство долга – самый высокий уровень;
- личная убежденность;
- личные достижения (личные выгоды);
- деньги – самый низкий уровень.

³⁵ Мотивационные аспекты формирования трудового поведения работников предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jourclub.ru/27/386/> (дата обращения 22.04.2018).

³⁶ Уровни мотивации сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/urovni-motivacii-sotrudnikov> (дата обращения 22.04.2018).

Материальная мотивация представляется самой простой, самой легкодостижимой и одновременно самой краткосрочной.

В процессе опроса респонденты отметили и другие мотивационные факторы, такие как уверенность в своем будущем, справедливость вознаграждения, своевременность выплаты заработной платы.

На вопрос анкеты, что является определяющим в случае необходимости перейти на другое место работы, все респонденты назвали удовлетворение зарплатой и иными льготами; 80% считают необходимым соответствие работы полученной специальности, 70% – наличие условий для квалифицированного роста и возможность улучшения жилищных условий, 60% опрошенных полагают, что это будет аналогичная работа в другой организации, а также более ответственная, организаторская административная работа с достаточной степенью самостоятельности.

Среди факторов напряженности респондентами были отмечены: вероятность потерять работу, недостаточный для жизнеобеспечения уровень оплаты труда, конфликтные ситуации в коллективе, общая социальная неустроенность. Как следствие более 56,6% респондентов не чувствуют привязанности к организации, целям ее деятельности.

Несмотря на эти оценки, респонденты связывают свою дальнейшую работу с:

- улучшением материального положения (53,3%);
- возможностями для творческой, рационализаторской и изобретательской работы (36,7%);
- возможностями проявления инициативы в решении повседневных вопросов (33,3%);
- возможностями должностного продвижения для выполнения более сложной работы (30%).

Трудовое поведение во многом зависит от мотивационного типа работника. С учетом особенностей характера и содержания интересов мотивационная структура человека может быть представлена как сочетание всех или некоторых из перечисленных (в приложении А) мотивационных типов в определенной

пропорции. Для описания мотивационной структуры человека можно использовать так называемый мотивационный профиль, который показывает степень выраженности конкретного мотивационного типа. Каждый человек обладает своим мотивационным профилем. Более того, на основании индивидуальных мотивационных профилей сотрудников может быть составлен мотивационный профиль организации. Знание и того и другого позволяет выстраивать эффективную систему стимулирования³⁷.

Распределение мотивационных типов работников ОАО «Молоко», (г. Рузаевка) представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Распределение мотивационных типов работников ОАО «Молоко», (г. Рузаевка)

Мотивационный тип	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа, %	
	Среди производственного персонала	Среди управленческого персонала
Инструментальный	43	10
Профессиональный	13	33
Патриотический	13	36
Хозяйский	3	10
Люмпенизированный	28	11

Из таблицы 2.3 видно, что среди руководящего состава преобладает патриотический (36%) и профессиональный (33 %) мотивационные типы, которые составляют класс достижительной мотивации (когда работник ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится). Для руководителей организации, с точки зрения мотивации, необходима идея, которая будет ими двигать, важно общественное признание участия в успехе, а также признание незаменимости в фирме.

В тоже время среди производственного персонала выделяется инструментальный мотивационный тип (43%), который тоже относится к классу достижительной мотивации, однако его характерной чертой является то, что

³⁷ Волнухина Е., Мельник Ю. Модель «Мотивация – стимул» является системой индивидуального подхода к каждому работнику [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhg.ru/index/sovets/10339.html> (дата обращения 25.04.2018).

работников интересует, прежде всего, цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей). Также следует отметить, что 28% рабочих относятся к люмпенизированному мотивационному типу, характеризующемуся низкой ответственностью, стремлением переложить ее на других, стремлением к минимизации усилий.

В целом, по результатам исследования факторов, мотивирующих трудовое поведение работников ОАО «Молоко», (г. Рузаевка), наибольшей силой обладают материальные стимулы. Труд является главным образом инструментальной ценностью. Обнаружена высокая значимость заработной платы, выявлена ценность принципа справедливости вознаграждения, стабильности дохода, высокая мотивирующая роль различных видов дополнительного материального стимулирования. Среди нематериальных стимулов значительной мотивирующей силой обладают хорошие взаимоотношения с руководством, принципы использования методов поощрения или наказания.

Важнейшей составляющей профессиональной мотивации является степень удовлетворенности сотрудником своей профессиональной деятельностью

Под удовлетворенностью персонала трудом следует понимать факт восприятия работниками степени соответствия предоставляемых организацией условий, содержания, оплаты труда (и других факторов) потребностям и запросам сотрудников, т.е. того, что они считают важным.

Эмпирически доказано, что высокая удовлетворенность своей профессиональной деятельностью оказывает позитивное влияние на работу персонала, улучшает их отношение к работе и организации, способствует росту трудовой и исполнительской дисциплины и повышению производительности труда. В то же время нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворенности автоматически ведет к более высоким профессиональным результатам. Высокая удовлетворенность для некоторых категорий работников может сопровождаться низким уровнем производительности³⁸.

³⁸ Дроздов И.Н. Взаимосвязь профессиональной мотивации и социально-психологического климата [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=754&add&rod=741> (дата обращения 25.04.2018).

Удовлетворенность трудом зависит от ряда факторов, включающих справедливое вознаграждение, санитарно-гигиенические условия, престиж профессии, стабильность занятости, поддержку коллег и др.

Отвечая на вопрос об удовлетворенности персонала своей работой в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка), большинство опрошенных ответили, что удовлетворены. Общая удовлетворенность трудом в организации составила 70%, хотя 30% респондентов не удовлетворены своей работой. Степень удовлетворенности работников своей работой в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка) отражена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Степень удовлетворенности работников ОАО «Молоко», (г. Рузаевка) своей работой

Варианты ответов	В целом по выборке	
	Количество, чел.	%
1. Работой полностью удовлетворен	-	-
2. Скорее удовлетворен, чем неудовлетворен	46	70,0
3. Работа для меня безразлична	-	-
4. Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен	19	30,0
5. Совершенно недоволен работой	-	-
Итого:	65	100,0

Столь высокий уровень удовлетворенности текущем положением в организации свидетельствует о том, что большинство сотрудников в принципе устраивает сложившаяся ситуация. При таком отношении у человека возникает желание не менять что-либо, а сохранять. То есть, несмотря на негативные факторы, большинство работников готово продолжать свою работу в организации.

Ощущение значимости своей деятельности зависит от восприятия работником своей работы в целом. Если мнение человека о своих профессиональных обязанностях, условиях работы и взаимоотношениях с коллегами, в целом, позитивно, то он сам стремится к поиску смысла в своей работе. Это, в свою очередь, положительно сказывается на его мотивации. Напротив, если восприятие профессиональных обязанностей негативное,

работник будет рассматривать свою деятельность и ее условия как не имеющие смысла.

Восприятие респондентами своей работы отражено на рисунке 2.5.

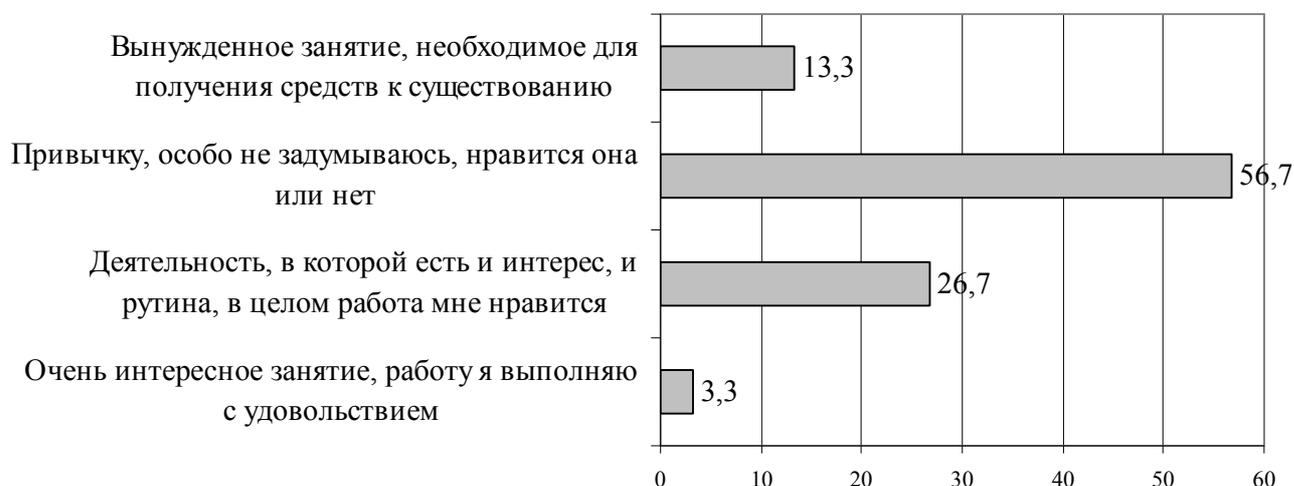


Рис. 2.5. Восприятие респондентами своей работы, %

Из рисунка 2.5 видно, что явно положительное восприятие своей работы присутствует у 30% респондентов. 56,7% работников воспринимают работу, как привычку, и особо не задумываются над тем, нравится она или нет.

Среди факторов удовлетворенности трудом (табл. 2.5) особое место занимает субъективная оценка успешности профессиональной деятельности, которая является проявлением индивидуально-психологической установки работающего человека по отношению к роду, объему и качеству исполняемой деятельности.

Таблица 2.5

Основные факторы удовлетворенности трудом в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка)

№	Фактор удовлетворенности трудом	Желаемый, %	Реальный, %
1	2	3	4
1.	Высокая заработная плата	97	47
2.	Социальный пакет	84	53
3.	Карьерный рост	72	50
4.	Уважение со стороны руководства	70	60
5.	Благоприятный социально-психологический климат в коллективе	65	60
6.	Безопасность труда	48	68

1	2	3	4
7.	Возможность участвовать в процессах принятия решений	40	40
8.	Организационная культура	36	38

Обращает на себя внимание факт достаточно высоких фактических показателей значений безопасности труда, уважения со стороны руководства к работникам и относительно благоприятного социально-психологического климата в коллективе, а также желание иметь более высокий размер заработка и социальных гарантий (рис. 2.6).

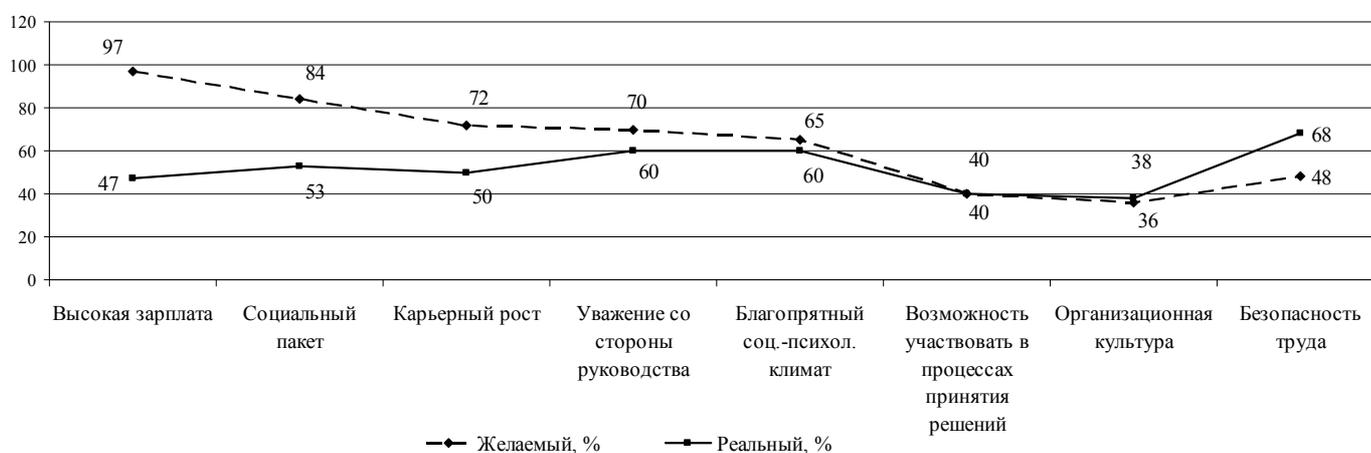


Рис. 2.6. Соотношение желаемых и реальных факторов удовлетворенности трудом в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка), %

Роль организационной культуры занимает одно из последних мест в иерархии предложенных факторов. Элементы культуры организации включают в себя такие категории, как ценности, правила и нормы поведения, т.е. в сильной степени являются формальными аспектами поведения в организации. В сравнении с этим оценка качества межличностных отношений указывает на самочувствие человека в среде своих сотрудников, т.е. описывает эмоциональный аспект поведения, а, следовательно, является более сильным фактором, влияющим на оценку профессиональной среды и своей успешности в ней.

Большинство опрошенных называют один-два признака хорошей работы. Чаще всего она трактуется как работа интересная, хорошо оплачиваемая и

приносящая человеку удовлетворение. Главное в представлениях о хорошей работе – направленность на себя. Практически отсутствуют в свободных определениях «хорошей работы» понимание ее как долга перед обществом, заботы об интересах потребителя и т.п.

Большинство опрошенных (70%) утверждает, что занимаемая ими должность соответствует полученной специальности.

30% опрошенных видят перед собой реальную перспективу профессионального и должностного роста. 20% настроены пессимистично. Остальные респонденты затруднились при ответе на данный вопрос. Такая позиция респондентов, наиболее вероятно, связана с недостаточно высоким уровнем карьерных устремлений отдельных категорий работников.

Возможность персонального продвижения по службе респонденты связывают с результатами работы (70%), уровнем квалификации (30 %). При этом с точки зрения респондентов, продвижение по службе в организации связано с реальными результатами производственной деятельности (70 %), личным вкладом в общее дело, деловыми и личными качествами руководителей – по 80 %, то есть косвенно отрицается неделовой подход начальства к кадровым перемещениям.

Практически каждый второй из опрошенных связывает путь к успеху с личным совершенствованием.

Основные выводы по итогам аналитического раздела.

1. Мировая практика доказала, что в условиях рынка мотивы трудового поведения работников организации должны укрепляться, перемещаясь в направлении потребностей более высокого уровня. Результаты анализа показали обратное: изменение мотивации в направлении приоритета прагматических типов мотивации: материальной, предпринимательской и статусной в ущерб трудовой и моральной.
2. В настоящее время смыслообразующий мотив деятельности – достаток, особую значимость которого признало преобладающее большинство респондентов.

3. В ходе проведенного исследования в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка) выявлены следующие недостатки в сфере мотивации трудового поведения персонала:
 - недостаточно высокий уровень знаний, умений и навыков в этой области у руководителей и кадровых работников;
 - реализация тех целей организации, в которых низка личная заинтересованность персонала;
 - обезличивание трудового вклада в общие результаты деятельности;
 - отстранение работающих от совладения собственностью организации;
 - отсутствие методики изучения проблемы на производстве.
4. В ходе проведенного исследования отмечалась «бедность», неэффективность или же краткосрочная эффективность имеющихся в практике мотивации трудового поведения мер воздействия.
5. В ходе исследования выявлены значительные резервы в активизации влияния действенности мотивационного комплекса на эффективность управленческого труда: около 30% руководителей отметили, что эффективность управленческого труда снижается из-за незнания методов мотивации трудового поведения, их некомпетентного применения и недостаточного использования элементов системы мотивации труда на производстве.
6. Неутешителен тот факт, что выявлено небольшое количество респондентов, для которых понятие «трудовой долг» является главным в жизни и трудовом поведении. Популярность внутренней мотивации низкая.
7. Большинство руководителей отмечают целесообразность сочетания элементов внешней положительной и отрицательной мотивации.

Таким образом, можно сделать вывод, что для создания эффективной системы управления трудовой мотивацией в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка) необходим комплексный подход к решению этой проблемы, предусматривающий разработку организационно-управленческого механизма воздействия на систему мотивации работников исследуемой организации.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ИССЛЕДУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Резервы развития системы мотивации трудовой деятельности персонала

Анализ практики мотивации трудовой деятельности персонала в ОАО «Молоко», (г. Рузаевка) позволил выявить резервы совершенствования системы управления мотивацией персонала в исследуемой организации. Классификация резервов, предполагает разделение их на четыре большие группы: экономические, организационные, социальные и психологические (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Резервы совершенствования системы управления мотивацией персонала в
исследуемой организации

Экономические резервы	Организационные резервы
1	2
<ul style="list-style-type: none"> 1) Форма владения собственностью организации. 2) Эффективность мотивации труда на производстве. 3) Система индексационных и компенсационных мер. 4) Качество жизни персонала. 5) Нормирование труда. 6) Учет индивидуального трудового вклада. 7) Экономия средств в организации для установления доплат. 8) Внедрение и распространение экономического передового опыта. 9) Научные исследования по экономическим проблемам. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Внутриорганизационная система управления персоналом. 2) Внутриорганизационная система социального планирования. 3) Фаза развития (состояние) организации. 4) Планы мотивирования персонала организации. 5) Индивидуальные планы мотивации трудового поведения работников. 6) Контрактная система найма на работу. 7) Формирование и функционирование управленческой команды. 8) Система подготовки, переподготовки и повышения мотивационной компетентности. 9) Формы разделения и кооперации труда. 10) Сложность выполнения работ, характер работы и степень непрерывности выполняемых работ. 11) Внедрение и распространение организационного передового опыта. 12) Внедрение прогрессивных форм организации труда, научные исследования по организационным вопросам и т.д.
Социальные резервы	Психологические резервы
<ul style="list-style-type: none"> 1) Социальный мониторинг персонала. 2) Комплекс удовлетворенности трудом и его развитие. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Оценка справедливости стимулирования. 2) Преодоление конфликтов. 3) Формирование новой трудовой психологии.

1	2
3) Формирование новой социальной общности предпринимателей. 4) Уровень интегрированности в труде. 5) Уровень социально-психологической совместимости в коллективе. 6) Внедрение и распространение опыта социальной работы в коллективе. 7) Научные исследования по социальным проблемам и т.д.	4) Техника психологического воздействия. 5) Психотехнологический тренинг администрации и работников кадровой службы организации. 6) Формирование авторитета и репутации управленческого персонала в обществе и организации. 7) Групповая динамика в поведении людей в организации. 8) Внедрение и распространение опыта психологической работы в организации. 9) Научные исследования по психологическим проблемам и т.д.

Выявленные резервы повышения эффективности системы управления мотивацией персонала в организации могут применяться при независимости каждой из групп и комплексно. Комплексное использование всех групп резервов создаст условия для проведения эффективной работы по мотивации трудового поведения персонала организации, нацеленной на мобилизацию глубинных производственных резервов.

Предложенная классификация может быть использована в качестве инструмента для оценки действенности мотивации труда на конкурентные преимущества компании. Применение и дополнение классификации резервов мотивации трудового поведения позволит в будущем проводить объективную диагностику резервов, устанавливать причинно-следственные связи взаимодействия резервов в процессе экономического и социального развития организации.

В соответствии с выявленными резервами совершенствования системы управления мотивацией персонала, в организации должен быть разработан целый комплекс программ и планов:

- 1) программы участия в успехе, прибылях;
- 2) программы участия в управлении;
- 3) программы страхования жизни;
- 4) медицинские программы;
- 5) пенсионные программы;

- 6) программы повышения квалификации;
- 7) программы выплат по нетрудоспособности;
- 8) программы развития карьеры;
- 9) программы обучения смежным профессиям;
- 10) программы гибких социальных выплат;
- 11) программы кредитования, субсидий и скидок;
- 12) программы спортивных, культурных и туристических мероприятий и пр.

Часть этих программ распространяется не только на самих работников организации, но и на членов их семей. Средства для их проведения поступают как из фондов организации, так и путем отчислений определенных сумм из доходов работников. Программный подход к решению всех этих вопросов позволяет определить круг участников программы, сроки ее осуществления, материальные источники и ответственных за ее осуществление. Назначение данных программ – рост благосостояния и защищенности работников организации сплочение коллектива, получение совместных выгод от программных и групповых форм решения проблем, стоящих перед каждым.

Реализация этих программ начинается с понимания того, что для большинства людей важно не только иметь работу, но и ощущать свою полезность на этой работе, чувствовать себя частью данной организации испытывать чувство причастности. Простейшей формой, дающей возможность удовлетворять эту потребность и осуществлять мотивационное воздействие, является общение людей непосредственно на рабочем месте. Задача менеджера – познакомиться со своими подчиненными поближе, узнать, что они делают хорошо и чего хотят от собственной работы, а затем попытаться сориентировать организацию собственно на людей, создать дух единой рабочей команды, такой климат, в котором большинство работников сами создадут себе стимулы для того, чтобы помочь предприятию добиться намеченных целей.

Полезным является развитие любых форм, сочетающих участие в результатах экономической деятельности с участием в управлении, начиная от

периодических совещаний с подчиненными и заканчивая наиболее сложными формами, предполагающими наделение работников определенной долей в собственности. Участие в осуществлении определенных функций управления, таких как: совместное определение целей, принятие решений, обсуждение форм стимулирования, – не только удовлетворяет потребности в причастности, но и потребности в уважении, самоутверждении работников предприятия.

Каждая из программ целенаправленно решает одну из проблем, но многообразие программ позволяет выработать дифференцированную относительно каждого, гибкую социальную политику стимулирования и мотивации. Интегрирование различных программ в общую систему управления человеческими ресурсами направлено на достижение стратегических целей предприятия путем глубокого изучения потребностей работников и предоставления возможности решить их проблемы с помощью самого предприятия. В этом и состоит высоконравственный стержень кадровой политики организации, позволяющий сформировать высокоинтеллектуальную рабочую силу, глубоко заинтересованную в результатах работы. Этому способствует и установление единого социального статуса всех работников, предоставляющего каждому служащему равные с другими права и условия. Единственный культ, развитие которого можно допустить в любой организации, – это культ высокоодаренной и трудолюбивой личности. Применение единого статуса работников, т.е. исключение из мотивационных средств таких мощных стимулов, как должностной престиж, статусные атрибуты, начальственное превосходство в распределении и получении благ, требует высокой организационной культуры коллектива, на основе которой, вырабатываются иные, еще более мощные стимулы, рождаются новые мотивы.

3.2. Моделирование эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала

Чтобы разработать и внедрить эффективную систему мотивации, нужно реализовать три этапа: провести диагностику мотивационной среды организации,

разработать сегментированную систему мотивации, в которой комплексно применять материальные и моральные средства мотивации, регулярно проводить мониторинг и коррекцию мотивационной системы.

Первый этап: диагностика мотивационной среды компании (системы стимулирующих условий).

На этом этапе реализуются следующие мероприятия:

- разработка методов объективного и однозначного измерения результатов работы сотрудников;
- доступность для сотрудников официальной информации о желаемом результате (как нужно работать и какие результаты иметь);
- оценка степени достижимости желаемых результатов. При слишком трудной или слишком легкой задаче мотивация работников, как правило, снижается;
- учет принципов стимулирования: наличие общих для всех условий мотивации, обоснованная система оценки, наличие четких критериев измерения результатов, простота и понятность средств оценки результатов, связь результата и поощрения, измерение результатов и вознаграждение всех работников соответственно результатам их работы, упор на качество, контроль за нормативами, наличие механизма пересмотра нормативов, стимулирование способных и талантливых работников.

Второй этап разработки эффективной системы мотивации – это этап построения сегментированной мотивирующей системы и учет психологических особенностей работников.

На втором этапе необходимо провести именное анкетирование работников с целью выделения определенных групп и разработки сегментированной системы мотивации. Пример такой анкеты, направленной на получение информации для построения сегментированной системы мотивации, приведен в приложении Г.

На втором этапе можно также провести психологическое тестирование работников внутри каждой группы с целью учета их ожиданий и реализации индивидуального подхода соответственно психотипам отдельных работников.

На втором этапе, учитывая выделенные группы работников и данные по их индивидуально-психологическим особенностям, необходимо ввести принцип комплексности, т.е. применять не только материальные, но и моральные средства стимулирования:

- оценка и признание личных заслуг отдельных работников:
 - 1) публичная оценка на совещаниях;
 - 2) улучшение интерьера кабинета способного руководителя;
 - 3) статьи во внутрикорпоративной прессе о достижениях;
 - 4) фотографии или сообщения на специальных стендах и Доске почета;
 - 5) почетные поручения от высшего руководства;
 - 6) почетные знаки и награды;
- оценка и признание заслуг подразделения:
 - 1) информирование о достижениях подразделения на совещаниях и во внутрикорпоративной прессе;
 - 2) организация торжественных обедов в честь определенных сотрудников;
 - 3) направление сотрудников на определенную конференцию (семинары, выставки, встречи);
 - 4) направление группы на обучение;
 - 5) поездка группы на экскурсию или в туристическую поездку;
 - 6) вручение знаков отличия;
- личное признание заслуг сотрудников со стороны руководства:
 - 1) устное выражение благодарности;
 - 2) письменное выражение благодарности;
 - 3) подарки;
 - 4) беседа с руководителем.

В таблице 3.2 представлен перечень возможных неденежных средств воздействия на мотивацию работников.

Неденежные средства воздействия на мотивацию работников³⁹

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
1	2
1. Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям.
2. Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе.
3. Индивидуальный подход при выборе стимулов	Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации.
4. Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям.
5. Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения.
6. Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации.
7. Климат в рабочей группе (команде)	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды. Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации.
8. Практика управления	Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.).
9. Меры дисциплинарного воздействия	Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя). Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести проступка. Разъяснение причин. Внеличностный характер наказаний.
10. Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед командой (коллективом). Интересы компании (предприятия, организации). Карьерные перспективы. Интересы семьи и др.

³⁹ Лазутина А.Л. Моделирование эффективной системы мотивации труда: Автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ижевск, 2011. – С. 18.

Третий этап разработки системы мотивации – это проведение мониторинга и коррекции. На этом этапе проводится постоянное анкетирование сотрудников примерно раз в полгода и изменение мотивирующих факторов в соответствии с получаемой информацией об их отношении к условиям работы в компании.

Рекомендуемый процесс формирования системы мотивации труда персонала исследуемой организации представлен в приложении Д.

Для эффективной мотивации труда предпочтительно использовать в комплексе следующие методы и способы стимулирования (рис. 3.1): материальное вознаграждение (денежное), систему «орденов», план профессионального развития, программы участия в финансовых результатах деятельности предприятия.

Использование указанных методов должно осуществляться на основе соответствующих инструментов, позволяющих обоснованно и объективно поощрять персонал ОАО «Молоко», (г. Рузаевка). Как следует из рисунка 3.1, такими инструментами являются: оценочные показатели деятельности, метод балльных оценок и факторного сравнения, методы оценки и аттестации персонала, использование нормативов.

Система мотивации должна быть закреплена в руководящей документации и быть понятной и прозрачной для каждого сотрудника. Например, для обоснованного применения системы премий за результаты труда в должностную инструкцию включают обязанность работника выполнять подотчетные показатели. Только юридически и документарно закрепленные методы мотивации для всех уровней управления дают основания снижать размер выплат за невыполнение установленных показателей деятельности конкретным работником.

Материальные и нематериальные методы должны применяться в комплексе и дополнять друг друга. Совокупность нефинансовых средств, а также возможность повышать профессиональные навыки и знания могут представляться всем без исключения сотрудникам организации, в то время как денежные способы компенсации труда дифференцируются в зависимости от функционально-должностных обязанностей, рода деятельности, специфики выполняемой работы.



Рис. 3.1. Рекомендуемые методы и инструменты мотивации трудовой деятельности персонала

Для стимулирования трудовой деятельности персонала ОАО «Молоко», (г. Рузаевка) рекомендуются следующие методы:

- материально-денежное стимулирование:

- 1) введение системы стимулирования, при которой уровень оплаты труда в определенной степени зависит от стажа работы сотрудника на предприятии;
- 2) возможность повышения заработной платы сотрудников за счет повышения производительности труда при естественном сокращении численности персонала, возможность совмещения должностей;
- 3) выплата выходного пособия по уходу на пенсию при стаже не менее 20 лет;
- 4) выплата единовременного вознаграждения к юбилейным датам работы сотрудника на предприятии;
- 5) закрепление всех положений о материально-денежном стимулировании в официальном документе;

- материально-неденежное стимулирование:

- 1) улучшение бытовых условий; организация бесплатного питания за счет организации;
- 2) предоставление работникам с определенным стажем работы на предприятии путевок в санатории с оплатой от 50% до 90% из средств организации;

- нематериальное стимулирование:

- 1) организация подразделения работников с днем рождения и праздниками;
- 2) внедрение гибкого рабочего графика;
- 3) улучшение условий на рабочем месте, внедрение культуры самостоятельного оформления сотрудником рабочего места;
- 4) приобретение эргономичных приспособлений для офисных работников, снижающих усталость от работы за компьютером;
- 5) премирование интересными командировками;
- 6) информирование сотрудников о достижениях предприятия с целью создания атмосферы общности результатов.

На работника, который описывается определенным мотивационным профилем (приложение А), с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула.

Среди форм стимулирования можно выделить:

- 1) негативные – недовольствие, наказания, угроза потери работы;
- 2) денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок;
- 3) натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.;
- 4) моральные – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.;
- 5) патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.;
- 6) организационные – условия работы, ее содержание и организация;
- 7) привлечение к содействию и участию в управлении.

При создании системы стимулирования следует ориентироваться на ряд требований⁴⁰:

- 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;
- 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.

⁴⁰ Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации // Контентус. – 2016. – № 2 (43). – С. 76.

Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть: положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось; нейтральной; отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

При выборе форм стимулирования необходимо учитывать их соответствие мотивационным типам работников (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Соответствие мотивационных типов работников и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
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

При этом следует обращать внимание на степень соответствия форм стимулирования и мотивационных типов работников:

- «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на работника с данным типом мотивации;
- «применима» – данная форма стимулирования может быть использована;
- «нейтральная» – применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на работника, и он будет продолжать действовать как прежде;
- «запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Руководителям ОАО «Молоко», (г. Рузаевка), стремящимся к высокой мотивации своих подчиненных, необходимо использовать ниже перечисленные способы повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников.

1. Необходимо признать, что подчиненные могут быть мотивированы чем-то, напрямую не связанным с их работой. Динамичные сотрудники, обладающие значительным потенциалом роста, как правило, увлечены спортом, хобби или другим делом, не имеющим отношения к работе. Эти внешние интересы не должны вступать в противоречие с работой. Нужно использовать стремление сотрудников добиваться высоких результатов в той области, которой они увлечены, чтобы стимулировать их рост и мотивацию на рабочем месте.
2. Научите подчиненных измерять степень успешности проделанной работы. Сотрудники, которые постоянно следят за своей деятельностью, способны замечать и документировать рост собственного профессионализма. Они создают для себя таблицы оценок и лучше самого руководителя отмечают свои победы и поражения.
3. Нужно отслеживать уровень мотивации своих подчиненных. Не имея данных об уровне мотивации, сложно улучшить этот показатель и управлять им.
4. Необходимо узнать у подчиненных, чего бы им хотелось. У различных работников разные цели и желания, а значит, им необходимо предоставить разные возможности для работы и профессионального роста. Нельзя мотивировать конкретных людей общими программами. Чтобы повысить мотивацию, необходимо найти индивидуальный подход к каждому подчиненному. Один из способов это сделать – делегирование полномочий, целей и задач каждому сотруднику при разработке общего плана или проекта. Другой способ – предоставить подчиненным возможность самостоятельно вырабатывать собственные стратегические задачи и планы.
5. Необходимо спрашивать сотрудников о результатах их работы. Чем больше информации, тем выше мотивация. Именно по этой причине хороший руководитель стремится сделать обмен данными внутри организации более интенсивным. При этом можно задать подчиненному вопросы, нацеленные на то, чтобы заставить его задуматься о проделанной

работе и отчитаться о конкретных результатах. Вопросы: «Каких результатов вчера достигла ваша команда?» или «Сколько звонков вы смогли обслужить за последний час?» стимулируют повышение уровня самоинформированности сотрудника. А владение информацией способствует внутренней мотивации.

6. Подчиненным надо объяснить принятую в организации систему вознаграждений. Произвольность в поощрениях и награждениях ведет к цинизму, а не к росту мотивации⁴¹. Если новая программа взята с потолка, работникам начинает казаться, что руководители не уважают их. Также надо дать ясные ответы на вопросы подчиненных о том, как данная система поощрений может повлиять на их текущую деятельность.
7. Усилить взаимодействие. Для увеличения интенсивности контактов между руководством организации и персоналом можно, к примеру, составить план собраний и мероприятий так, чтобы руководители оказывались в одно время и в одном месте с подчиненными. В офисе работа может быть организована таким образом, чтобы менеджеры чаще пересекались с рядовыми сотрудниками. Очень сложно повысить мотивацию человека, с которым редко видишься.
8. Можно создать банк идей. Что думают подчиненные? У них могут быть хорошие идеи, но большинство из сотрудников уверены, что никому нет никакого дела до их идей. Самый простой способ, позволяющий решить данную проблему, – завести специальный блокнот, папку, файл, почтовый ящик на стене и т.п. и заносить в него идеи подчиненных.
9. Мотивировать знаниями. Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться стать лучшим в своей специальности. Поэтому можно использовать знания и обучение в качестве награды и мотивирующего фактора⁴². К примеру, направлять на

⁴¹ Галкин Д.Э. Система вознаграждения, ориентированная на рост эффективности организации // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 10 (16). – С. 79.

⁴² Марк А.М. Нематериальная мотивация - эффективный способ мотивации персонала // Академическая публицистика. – 2017.– № 10. – С. 105.

дополнительное обучение, конференции и тренинги тех сотрудников, которые добились значительных результатов в работе, и предложить подчиненному самому выбрать учебный курс и предоставить ему возможность бесплатного обучения.

10. Необходимо награждать отдельных людей за совокупный вклад группы. Только так можно повысить личную мотивацию на индивидуальном уровне.
11. Поддерживать позитивный обмен информацией между подчиненными. Личные позитивные оценки работы сотрудников – действенный мотивирующий фактор. Корпоративная культура, которая поддерживает стремление давать друг другу положительные оценки по результатам каждого выполненного задания, повышает уровень мотивации и производительности труда.
12. Узнать, подходит ли подчиненному его работа. Попытки мотивировать сотрудника, которому не нравится его работа, не дадут результата. Вместе с тем, сталкиваясь с недостатком мотивации подчиненных, многие руководители сосредотачиваются на выполняемой ими работе, а не на самих людях. Изменение параметров труда работников может привести к значительному росту мотивации.
13. Искать людей с внутренней мотивацией. Когда компании нанимают работников, они чаще всего интересуются уровнем их компетенции, а не отношением к труду. Однако отношение определяет мотивацию, которая в свою очередь оказывает основное влияние на стремление сотрудника к обучению и к качественной работе. Нанимайте людей, которые ранее продемонстрировали высокий уровень оптимизма, энтузиазма, мотивации к труду и стремление к росту. Чтобы выявить подобное отношение, можно использовать собеседование или рекомендации с предыдущего места работы.
14. Награждать подчиненных в меньших объемах, но чаще. Спланируйте свои расходы на награждения и поощрения, чтобы чаще награждать

подчиненных. В результате связь между работой и результатами станет для них более очевидной. Сотрудники почувствуют, что у них появилось больше шансов добиться успеха. Если используете и крупные награды, то пусть их предваряет серия более мелких поощрений. Это позволит вам привлечь внимание персонала к постепенному улучшению качества работы, а не к награде как таковой.

15. Мотивация контролем. Основная идея этого метода состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения по всем вопросам, которые не требуют централизованного контроля. Предоставив сотруднику больше независимости (в разумных пределах) вы можете достичь роста мотивации.
16. Задавать вопросы, предполагающие развернутый ответ. Попробуйте задавать вопросы, начинающиеся со слов «Почему?», «Как?», «Не могли бы вы рассказать мне о...», «Что вы имели в виду, когда...». И не забудьте выслушать ответ. Подчиненные почувствуют, что вы с уважением относитесь к ним. В результате их мотивация значительно повысится.
17. Сделать задания более ясными. Подчиненному должно быть ясно, что он делает, почему он это делает, и насколько хорошо он выполняет свою работу. Можно достичь больших результатов, если сотрудники будут видеть личный вклад в общее дело, а также, если сотрудники будут уверены, что их работу оценивают регулярно, оперативно и точно.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что выбор мотивации высокоэффективного трудового поведения работников представляется достаточно сложным делом. Многократно подтвержденный жизнью тезис – «кадры решают все» – заставляет руководителей разрабатывать системы мотивации, способствующие повышению эффективности управления человеческими ресурсами и общей организационной эффективности.

Изложенные выше рекомендации при их дальнейшем применении в организации будут способствовать развитию потенциальных способностей персонала, более интенсивному и продуктивному труду персонала, а также

творческому отношению к труду, что, в свою очередь, приведет к расширению сотрудничества персонала с администрацией и позволит обеспечить реализацию стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

3.3. Определение социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Связь мотивации и реальных рабочих результатов можно представить схемой, изображенной на рисунке 3.2. Здесь показан процесс трансформации отношения к труду, с которым человек приходит в организацию, в мотивацию труда.



Рис. 3.2. Связь мотивации персонала и рабочих результатов

При оценке затрат на мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности (К) необходимо учитывать единовременные (K_y) и текущие (Z_y) затраты на разработку и внедрение предлагаемых мероприятий:

$$K = K_y + Z_y, \quad (3.1)$$

где: K – затраты на мероприятия по совершенствованию системы и технологии мотивации трудовой деятельности;

K_y – единовременные затраты на мероприятия по совершенствованию системы и технологии мотивации трудовой деятельности;

Z_y – годовые текущие затраты на эти мероприятия.

В основу производимых расчетов положена методика, изложенная в учебнике «Управление персоналом организации» (под ред. А.Я. Кибанова)⁴³.

Единовременные затраты (K_y) включают следующие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}, \quad (3.2)$$

где: K_{y1} – предпроизводственные затраты;

K_{y2} – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} – сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию организации работы мотивации трудовой деятельности работников. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы предприятие выполняет силами своих работников, то затраты будем определять по формуле:

$$K_{y1} = (\sum Z_i \cdot M_i) \cdot K_d \cdot K_c + Z_p, \quad (3.3)$$

где: Z_i – месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта,

⁴³ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 615-617.

руб. (разработкой оргпроекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ОАО «Молоко», г. Рузаевка будут заниматься 2 человека: заместитель директора по кадрам, оклад составляет 25000 руб.; экономист, оклад составляет 18000 руб.);

M_i – количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой оргпроекта (период, в течении которого будет осуществляться разработка оргпроекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ОАО «Молоко», г. Рузаевка составит: 2 месяца (для зам. директора по кадрам) и 1 месяц (для экономиста));

K_d – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату (в нашем случае $K_d = 1$, так как разработка оргпроекта совершенствования мотивации персонала не предусматривает дополнительной заработной платы);

K_c – коэффициент, учитывающий отчисления в государственные социальные фонды: ОПС – 22%, ОСС – 2,9%, ОМС – 5,1%. Итого – 30%. Значит $K_c = 1,3$);

Z_p – другие расходы, связанные с разработкой оргпроекта (командировки, служебные разъезды, канцелярские, телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке проекта).

Расходы, связанные с разработкой оргпроекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ОАО «Молоко», г. Рузаевка будут включать:

- канцелярские расходы составляют 500 руб. ежемесячно;
- почтовые и телефонные расходы составляют 1200 руб. ежемесячно;
- расходы по использованию ЭВМ и организационной техники при разработке данного проекта составляют 1000 руб. ежемесячно.

$$K_{y1} = (25000 \cdot 2 + 18000 \cdot 1) \cdot 1 \cdot 1,3 + (500 + 1200 + 1000) \cdot 2 = 93800 \text{ руб.}$$

Капитальные вложения в управление (K_{y2}), связанные с внедрением мероприятий, определяются по формуле:

$$K_{y2} = K_{т.с.у} + K_{т.м.н} + K_{и} + K_{с.р.з} + K_{п.к} + K_{о.с} - K_{в}, \quad (3.4)$$

где: $K_{т.с.у}$ – затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (в нашем случае $K_{т.с.у} = 0$, т.к. для разработки проекта совершенствования мотивации персонала не требуется приобретения дополнительного оборудования);

$K_{т.м.н}$ – затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления ($K_{т.м.н} = 0$, т.к. не будет приобретаться новая техника и оборудование, следовательно, не будет затрат на транспортировку и монтаж);

$K_{и}$ – затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря ($K_{и} = 0$, т.к. на эти цели не будет затрачиваться дополнительных средств);

$K_{с.р.з}$ – затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию мотивации персонала ($K_{с.р.з} = 0$, т.к. разработка и внедрение организационного проекта совершенствования системы мотивации персонала будет осуществляться в зданиях и помещениях организации);

$K_{п.к}$ – затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации ($K_{п.к} = 0$, т.к. переподготовка и повышения квалификации проводиться не будет);

$K_{о.с}$ – затраты на пополнение оборотных средств (данные затраты будут равняться 5000 руб. и включать в себя приобретение новых бланков, документальное оформление положения о премировании работников

ОАО «Молоко», г. Рузаевка, а также приобретение дополнительных материалов для внедрения проекта);

K_b – стоимость реализации высвобожденных в результате внедрения организационного проекта технических средств управления (в нашем случае: $K_b = 0$).

$$K_{y2} = 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 5000 - 0 = 5000 \text{ руб.}$$

Сопутствующие капитальные вложения в производство (K_{y3}), вызванные осуществлением мероприятий по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов. $K_{y3} = 0$, т.к. в нашем случае не будет затрат на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий (K_{y4}) = 0, т.к. на разработку проекта не будет осуществляться капитальных вложений при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

$$K_y = 93800 + 5000 + 0 + 0 = 98800 \text{ руб.}$$

Годовые текущие затраты (Z_y), связанные с разработкой и внедрением проекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ОАО «Молоко», г. Рузаевка определяются следующим образом:

$$Z_y = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 + Z_8 + Z_9 + Z_{10} + Z_{11}, \quad (3.5)$$

где: Z_1 – основная заработная плата равняется 144000 руб., она будет выплачиваться в течение года специалисту по управлению персоналом, который занимается вопросами мотивации;

Z_2 – отчисления на социальное страхование – будут равны 30% и составят 43200 руб.;

Z_3 – расходы на командировки равны нулю;

Z_4 – расходы на служебные разъезды равны нулю;

- З₅ – расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация) равны нулю;
- З₆– канцелярские и типографские расходы будут составлять 2000 руб.;
- З₇– почтовые и телефонные расходы составят 1500 руб.;
- З₈– расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии) равны нулю;
- З₉– расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и организационной техники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии) будут составлять 5000 руб.;
- З₁₀– расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров составят 7000 руб.;
- З₁₁– прочие управленческие расходы, которые не были указаны ранее, будут составлять 5000 руб.

$$\begin{aligned}
 Z_y &= 144000 + 43200 + 0 + 0 + 0 + 2000 + 1500 + 0 + 5000 + 7000 + 5000 = \\
 &= 207700 \text{ руб.}
 \end{aligned}$$

Таким образом годовые затраты, связанные с совершенствованием мотивации трудовой деятельности работников ОАО «Молоко», г. Рузаевка, согласно формуле (3.1) составляют:

$$K = 98000 + 207700 = 306500 \text{ руб.}$$

Что касается социальной эффективности предлагаемых мероприятий, то она проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Безусловным является получение социального эффекта от предлагаемых мероприятий за счет повышения удовлетворенности трудом работников ОАО «Молоко», г. Рузаевка, эффективной реализации их трудового потенциала, повышения производительности труда, надежности работы персонала, снижения текучести кадров и повышения приверженности сотрудников организации.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование, позволяет сделать следующие выводы.

1. На основе изучения теоретических источников определено, что готовность работников и их желание выполнять работу являются одним из основных факторов конкурентоспособности организации на рынке, а руководители стремятся к более результативному труду подчиненных. Эффективное управление зависит от понимания мотивации наемного работника.
2. Установлено, что на субъективно-личностном уровне, мотивация – это важнейшая внутренняя характеристика человека, отражающая особенности его мотивационной структуры и определяющая процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних (стимулов) и внутренних факторов. На организационно-управленческом уровне, мотивация выступает как объект управления, т.е. объект целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления посредством использования стимулов с целью формирования мотивов, определяющих трудовое поведение работника.
3. Проведенное исследование позволило выявить следующие особенности действующей практики мотивации персонала в ОАО «Молоко», г. Рузаевка:
 - обнаружена высокая значимость заработной платы (85 %), выявлена ценность принципа справедливости вознаграждения, стабильности дохода, высокая мотивирующая роль различных видов дополнительного материального стимулирования;
 - среди нематериальных стимулов значительной мотивирующей силой обладают хорошие взаимоотношения с руководством, принципы использования методов поощрения или наказания;
 - среди руководящего состава преобладает патриотический (36%) и профессиональный (33%) мотивационные типы, которые составляют класс достижительной мотивации;

- среди производственного персонала выделяется инструментальный мотивационный тип (43%), который тоже относится к классу достижительной мотивации, однако его характерной чертой является то, что работников интересует, прежде всего, цена труда, а не его содержание;
- в качестве основной производственной потребности работниками ОАО «Молоко», г. Рузаевка были названы: направленность кадровой политики на работника, гарантии сохранения работы и стабильного существования, т.е. факторы низового уровня по теории иерархии потребностей А. Маслоу, занимающие устойчиво первые места по приоритетности;
- среди основных социальных потребностей персонала в трудовой деятельности были выделены: положительная оценка со стороны непосредственного руководителя и стремление избежать критики и наказания со стороны руководителя;
- только 33,3% респондентов отметили, что оценка их работы проводится на регулярной основе (руководитель сообщает, что оценил работу, говорит, что сделано хорошо, или в чем состоят недочеты); 66,7% опрошенных сказали, что подобная оценка проводится «время от времени». Отсутствие оценки трудовой деятельности не отметил ни один респондент;
- в 80% случаев оценка работы персонала со стороны руководителя объективна и «в основном соответствует результату», хотя 13% респондентов сочли, что та оценка, которую дает им руководитель, не объективна, и, по всей видимости, занижена. Отраден тот факт, что вариант ответа – «полностью не соответствует результату» – не отметил ни один респондент;
- 16,7% респондентов сказали о том, что для них важно иметь результат не хуже, чем у коллег. Поэтому они следят за этим и стараются «быть не хуже». А большинство респондентов (46,6%) хоть и обращают

внимание на результаты коллег, но, как правило, каких-то активных действий не предпринимают;

- в исследуемом коллективе работники воспринимают друг друга в большинстве случаев только лишь как коллег по работе (73,3%). Откровенных симпатий, как и антипатий друг к другу, не выявлено;
 - явно положительное восприятие своей работы присутствует у 30% респондентов. 56,7% работников воспринимают работу, как привычку, и особо не задумываются над тем, нравится она или нет.
4. Установлено, что основными мотивационными факторами, которые должны стать определяющими направлениями при формировании и развитии систем мотивации и стимулирования персонала исследуемой организации, являются:
- потребность получать достойную заработную плату (увеличение различных материальных вознаграждений) и иметь широкий набор социальных льгот;
 - потребность в самосовершенствовании, профессиональном росте и личном развитии;
 - потребность в возможности самостоятельного принятия решений, использовании инициативы и творчества в работе, признании достижений со стороны коллег и администрации (в том числе посредством обратной связи).
5. Выявлены резервы совершенствования системы управления мотивацией персонала в исследуемой организации. Классификация резервов, предполагает разделение их на четыре большие группы: экономические, организационные, социальные и психологические. Предложенная классификация может быть использована в качестве инструмента для оценки действенности мотивации труда на конкурентные преимущества компании. Применение и дополнение классификации резервов мотивации трудового поведения позволит в будущем проводить объективную диагностику резервов, устанавливать причинно-следственные связи

взаимодействия резервов в процессе экономического и социального развития.

6. Сформулированы в виде памятки способы повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников, представляющие интерес для руководителей организаций, стремящихся к высокой мотивации своих подчиненных.
7. Разработана методика формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала организации, предполагающая последовательность выполнения ряда этапов по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.
8. Для эффективной мотивации труда персонала предложено использовать в комплексе следующие методы и способы стимулирования: материальное вознаграждение (денежное), систему «орденов», план профессионального развития, программы участия в финансовых результатах деятельности предприятия. Использование указанных методов должно осуществляться на основе соответствующих инструментов мотивации: оценочных показателей деятельности, метода балльных оценок и факторного сравнения, методов оценки и аттестации персонала, использования нормативов.

Таким образом, результаты бакалаврской работы позволяют говорить о том, что основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Создание системы управления трудовой мотивацией для любой организации – очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания сущности трудовой мотивации, а также знаний и опыта разработки.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аваев В.Е., Карташов С.А., Тохтиева Л.Н. Современные теории мотивации труда и реальная экономика // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 4. – С. 58-65.
2. Александрова А.А. Мотивация трудовой деятельности как элемент системы управления персоналом // Вестник магистратуры. – 2016. – № 4-3 (55). – С. 57-60.
3. Александров А.В., Королёва К.С. Методологические основы мотивационных механизмов на современных предприятиях // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-1 (81-1). – С. 755-758.
4. Альхименко О.Н. Мотивация труда персонала фирмы как непрерывный циклический процесс: анализ теорий и их практическое применение // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2014. – Т. 3. – № 3. – С. 42-48.
5. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4-1. – С. 167-172.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. –12-е изд., стереотип. – М.: Academia, 2014. – 224 с.
7. Базылева М. Мотивационная компонента человеческого капитала // Наука и инновации. – 2014. – Т. 6. – № 136. – С. 48-52.
8. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник. – М.: Проспект, 2017. – 688 с.
9. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 150 с.
10. Галецкая М.Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой ученый. – 2016. – № 7 (111). – С. 810-813.
11. Галимова И.И., Нугманова Л.М. Система мотивации и стимулирование трудовой деятельности персонала // Экономика и предпринимательство. –2017. – № 8-2 (85-2). – С. 1160-1162.

12. Григорьева М.В. Мотивация персонала на предприятии // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 15. – С. 216-223.

13. Гуреева Е.Г. Разработка программы мотивации как фактор повышения эффективности кадрового менеджмента производственного предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2016. – Т. 2 – № 1. – С. 132-142.

14. Гурова И.М., Гурова О.В. Основные направления и современное развитие теории мотивации // Экономика и социум: современные модели развития. – 2017. – № 17. – С. 42-55.

15. Гурова И.М., Гурова О.В. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития. – 2017. – № 18. – С. 106-121.

16. Дудник Т.А., Корниенко А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Экономика и социум. – 2016. – № 5-1 (24). – С. 641-643.

17. Дьяченко Е.И., Лымарева О.А. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом современной организации // Символ науки. – 2017. – № 6. – С. 171-175.

18. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

19. Жохова М.В., Шарафутдинова Р.Р., Хачин С.В. Формирование и развитие системы мотивации труда // Научный альманах. – 2016. – № 3-1 (17). – С. 113-116.

20. Залалова И.Э., Глушнева Д.Д., Хаймурзина Н.З. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Экономика и социум. – 2017. – № 3 (34). – С. 596-599.

21. Ильяев Н.Э. Совершенствование механизма мотивации деятельности организации // Экономика и социум. – 2017. – № 1-1 (32). – С. 762-764.

22. Иванников А.О., Подгорный Б.Б. Мотивация сотрудников предприятия (на примере ООО «Курское молоко» // Научный журнал Дискурс. – 2017. № 1 (3). – С. 192-196.

23.Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016. – 64 с.

24.Кибанов А.Я. Методология мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – Т. 3. – № 1 (10). – С. 5-10.

25.Киреева А.С., Черкасова О.В. Современные системы мотивации трудовой деятельности персонала: российский и зарубежный взгляд // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 5-3 (45). – С. 75-79.

26.Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Проблемы науки. – 2017. – № 2 (15). – С. 54-58.

27.Коноплёва Г.И. Понятие мотивации трудовой деятельности // Альманах современной науки и образования. – 2014. – № 7 (85). – С. 76-79.

28.Константинова И.В., Костикова В.О. Анализ взаимодействия мотивов, стимулов и потребностей // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 5. – С. 211-218.

29.Копытова А.В. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации: Дис. ... канд. экон. наук 08.00.05. – Тюмень, 2016. – 208 с.

30.Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации // Контентус. – 2016. – № 2 (43). – С. 73-79.

31.Круподёрова С.В. Роль и значение мотивационной деятельности в организации // Вестник Омского регионального института. – 2014. – № 1. – С. 104-108.

32.Лобызенкова В.А. Трудовая мотивация как элемент управления персоналом // Экономика, социология и право. – 2014. – № 2. – С. 108-113.

33.Макулова И.А. Оценка системы мотивации трудовой деятельности промышленного предприятия: опыт исследования // Молодой ученый. – 2016. – № 9 (113). С. 644-648.

34.Маслова В.М. Ключевые факторы, влияющие на эффективность работы персонала компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т. 4. - № 4. – С. 62-64.

35.Менеджмент: бакалаврская работа: Учебное пособие / Под ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 260 с.

36.Менеджмент в социальных и экономических системах: теория и методология: учебное пособие / Под общ. ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

37.Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Автореферат дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008. – 40 с.

38.Омельченко М.С., Слинков А.М. Мотивация трудовой деятельности // Экономика и социум. – 2016. – № 2 (21). – С. 1280-1282.

39.Ометова Д.А., Никаншина К.П. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала // Вестник современных исследований. – 2017.– № 11-1 (14). – С. 151-156.

40.Петрова М.П. Показатели эффективности процесса мотивации персонала // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 4 (10). – С. 592-597.

41.Подосинников Е.Ю., Власов А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала предприятия: измерение и анализ // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2015. – № 1 (4). – С. 35-38.

42.Попова К.А. К вопросу о формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // European Research. – 2015. – № 4 (5). – С. 60-62.

43.Поротова Т.В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1-2 (66-2). – С. 615-617.

44.Прохорова М.В., Прохоров В.М. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2015. – Т. 8. – № 3. –С. 57-64.

45.Резник С.Д. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах. Избранные статьи. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

46.Резник С.Д. Менеджмент. Книга 6. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах. Избранные статьи. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 357 с.

47.Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 464 с.

48.Резникова О.С., Белоус А.Н., Гапиенко Р.А. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в организации // Наука без границ. – 2017. – № 3 (8). – С. 11-15.

49.Сергучев П.А. Мотивация в трудовой деятельности персонала // Педагогика и психология: актуальные вопросы теории и практики. – 2016. – № 4 (9). – С. 437-439.

50.Скопинцева Н.Д. Совершенствование мотивации трудовой деятельности в современной организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. –№ 7. – С. 156-159.

51.Современные проблемы менеджмента: монография / С.Д. Резник, С.М. Васин, Н.М. Гуськова [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 244 с.

52.Соломанидина Т.О., Калмыкова П.Д. Зарубежный опыт мотивации трудового поведения персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015.– № 8. – С. 56-60.

53. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 323 с.

54. Спицкий В.Е. Мотивация и стимулирование труда персонала в системе кадровой политики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 7-1. – С. 146-149.

55. Стукова Ю.Е., Дудник Т.А., Зайцева Т.О. Управление мотивацией и стимулирование труда и его влияние на эффективность финансовой деятельности организации // Молодой ученый. – 2017. – № 14 (148). – С. 455-457.

56. Терляхина А.Ю. Теоретические аспекты механизма формирования мотивации трудовой деятельности в организации // Экономика и социум. – 2016. – № 5-2 (24). – С. 736-740.

57. Тихомирова М.С. Система мотивации и стимулирования труда в коммерческой организации // Территория инноваций. – 2017. – № 4 (8). – С. 61-67.

58. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: КноРус, 2017. – 222 с.

59. Хайем А. 17 способов повысить мотивацию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ubo.ru/articles/?cat=107&pub=1261> (дата обращения 19.02.2018).

60. Чуланова О.Л., Мокрянская Н.А. Грейдинг как система мотивации трудовой деятельности персонала организации // Журнал исследований по управлению. – 2016. – Т. 2. – № 4. – С. 1.

61. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: Монография. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 293 с.

62. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2016. – 268 с.

63. Шевченко Л.Ю., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Мотивация трудовой деятельности персонала (опыт реальной компании) // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 2. – № 8. – С. 102-108.

ГЛОССАРИЙ

Внешняя мотивация труда – содержит мотивы, которые находятся как за пределами труда, так и самого работника. Традиционно внешняя мотивация делится на положительную и отрицательную.

Внутренняя мотивация труда – порождается самой трудовой деятельностью, возникает из самих потребностей руководителя без какого-либо внешнего воздействия. В общем виде внутренняя мотивация включает ориентацию на конечные результаты и на сам процесс труда.

Вознаграждение – в рамках теории мотивации – это все, что человеку может казаться ценным.

Грейдинг (от англ. grade – уровень) – система процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для компании. Грейдирование позволяет систематизировать всех должности в компании, установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (грейда).

Демотиваторы – неэффективный или даже вредный способ воздействия на работника.

Должностной оклад – выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

Должностные инструкции – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Интерес – актуализированная осознанная потребность индивида, выступающая основой формирования мотивов его деятельности.

Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека.

Мотив труда – стремление работника получить благо посредством трудовой деятельности.

Мотиваторы – эффективный прием или способ воздействия на работника.

Мотивация – это процесс длительного воздействия на работника с целью изменения по заданным критериям существующей структуры ценностных ориентации и интересов, формирование нового мотивационного ядра и, тем самым, развитие трудового потенциала работника.

Мотивация – это совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Потребность – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Премирование труда – дополнительная форма вознаграждения персонала, выплачиваемая за счет прибыли в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

Ритейл – направление деятельности организации по развитию розничных точек.

Структура оплаты труда – совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премию за конечный результат и материальную помощь.

Экономическая эффективность – система показателей, отражающих результат (эффект) производства, исчисляющийся отношением экономики к затратам на ее создание.

Эффективность управления – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение.

Человек как сочетание мотивационных типов⁴⁴

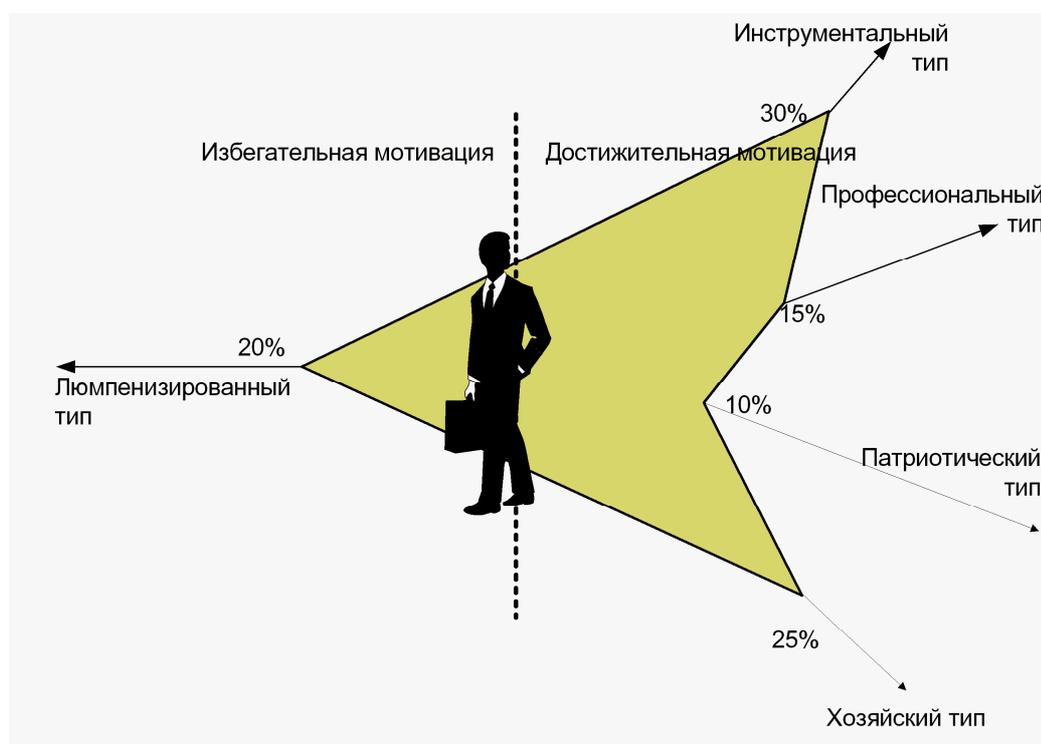


Таблица А.1

Характеристика мотивационных классов и типов

№ п/п	Мотивационный тип	Мотивационный класс	Характеристика
1	2	3	4
1.	Люмпенизированный	Класс избегательной мотивации (человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения)	<ul style="list-style-type: none"> - все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений; - согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; - низкая квалификация; - не стремится повысить квалификацию, противодействует этому; - низкая активность и выступление против активности других; - низкая ответственность, стремление переложить ее на других; - стремление к минимизации усилий.

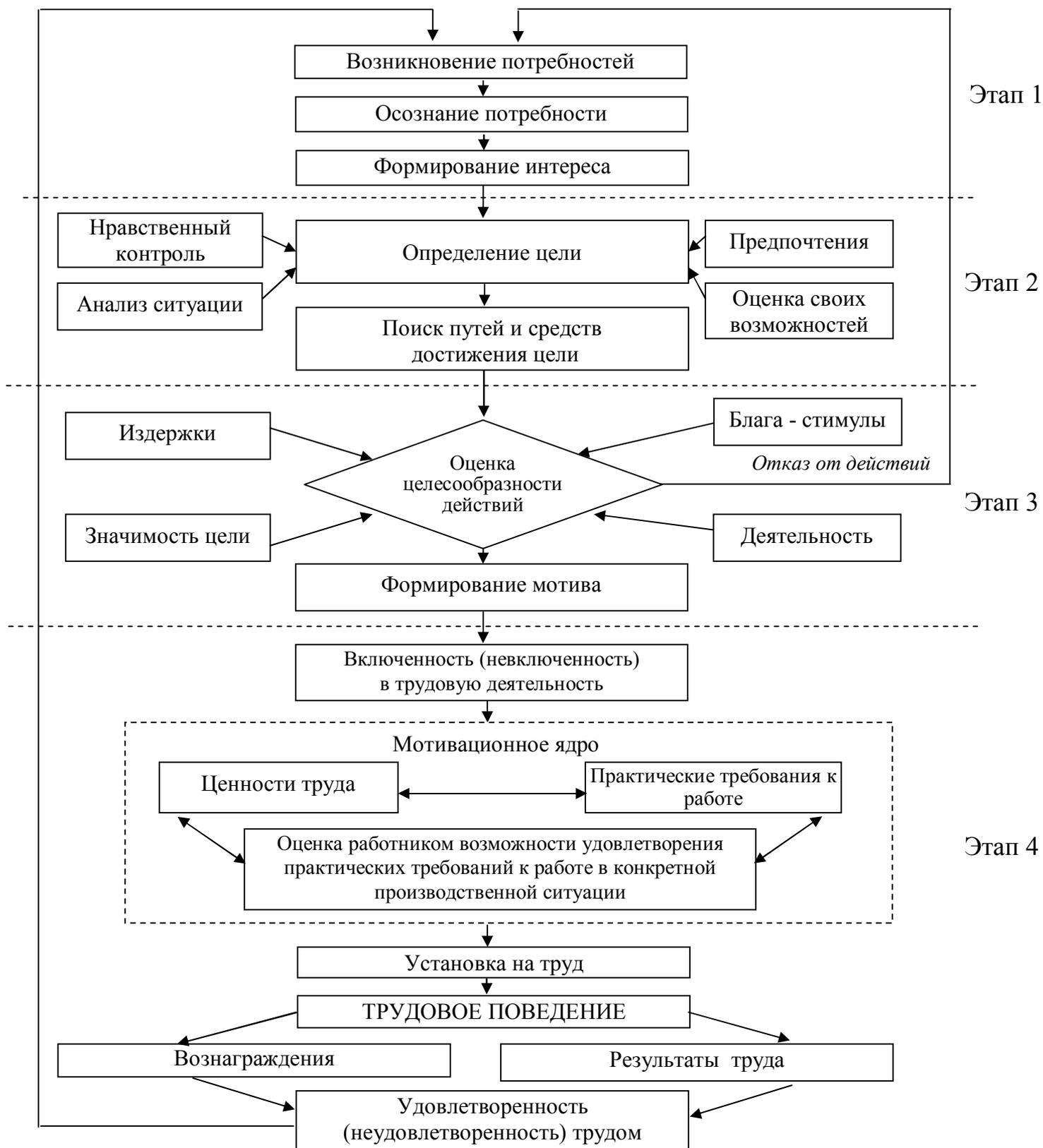
⁴⁴ Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kapr.ru/articles/2002/7/444.html> (дата обращения 20.02.2018).

Окончание приложения А

Окончание табл. А.1

1	2	3	4
2.	Инструментальный	Класс достижительной мотивации (человек ведет себя так, чтобы	<ul style="list-style-type: none"> - интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей); - важна обоснованность цены, не желает «подачек»; - важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.
3.	Профессиональный	достичь определенных рубежей, к которым он стремится)	<ul style="list-style-type: none"> - интересуется содержанием работы; - не согласен на неинтересную для него работу сколько бы за неё не платили; - интересуют трудные задания - возможность самовыражения; - считает важной свободу в оперативных действиях; - важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.
4.	Патриотический		<ul style="list-style-type: none"> - необходима идея, которая будет им двигать; - важно общественное признание участия в успехе; - главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.
5.	Хозяйский		<ul style="list-style-type: none"> - добровольно принимает на себя ответственность; - характеризуется обостренным требованием свободы действий; - не терпит контроля.

Механизм мотивации трудовой деятельности на субъективно-личностном уровне⁴⁵



⁴⁵ Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Автореферат дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2008. – С. 17.

АНКЕТА

по изучению практики мотивации персонала в организации

Просим Вас принять участие в исследовании по изучению практики мотивации персонала в Вашей организации.

Внимательно прочтите вопросы анкеты и возможные ответы на них. Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер.

Постарайтесь ответить на все вопросы анкеты. Вашу фамилию, имя, отчество можно не указывать.

Заранее благодарим Вас за содействие в работе.

1. Ваша должность в организации в настоящее время?

2. Ваш общий трудовой стаж?

- а) до 1 года; с) 3-5 лет; е) 11-15 лет; г) 21-25 лет;
б) 1-2 года; д) 6-10 лет; ф) 16-20 лет; h) более 25 лет.

3. Сколько лет Вы работаете в данной организации?

- а) до 1 года; с) 3-5 лет; е) 11-15 лет; г) 21-25 лет;
б) 1-2 года; д) 6-10 лет; ф) 16-20 лет; h) более 25 лет.

4. Сколько лет Вы работаете в данной должности?

- а) до 1 года; с) 3-5 лет; е) 11-15 лет; г) 21-25 лет;
б) 1-2 года; д) 6-10 лет; ф) 16-20 лет; h) более 25 лет.

5. Как часто проводится оценка Вашей работы (руководитель сообщает вам, что оценил работу, говорит, что сделано хорошо, или в чем состоят недочеты)?

- а) на регулярной основе (по мере выполнения работы, если она носит характер отдельных заданий; через какой-то определенный промежуток времени – не реже, чем 1 раз в квартал, если она носит постоянный характер);
б) время от времени (в принципе, характер оценки регулярный, но делать это необходимо чаще);
с) случайно (оценка производится по причине каких-либо событий, чаще негативного характера: срыв плана, выговор начальнику, низкий результат и т.д.);
д) никогда.

6. Считаете ли, что оценка Вашей работы:

- а) полностью соответствует результату;
б) в основном соответствует результату;
с) в основном не соответствует результату;

- d) полностью не соответствует результату (руководитель считает, что я не выполнил задание, хотя мне кажется, что я сделал все, что мне поручили).

7. Какую заработную плату Вы хотели бы получать за выполняемую Вами работу (чтобы Вы не задумывались о дополнительном заработке)?

8. Сравниваете ли Вы результаты своей работы с результатами коллег?

- a) да;
b) нет.

9. Насколько важно для Вас иметь результат не хуже, чем у Ваших коллег?

- a) важно – слежу за этим и стараюсь быть не хуже;
b) заставляет незначительно улучшать результат;
c) обращаю внимание, но каких-либо активных действий обычно не предпринимаю;
d) совершенно не важно.

10. Сравниваете ли Вы результаты работы Вашей организации с результатами работы других организаций?

- a) да;
b) нет.

11. Насколько важно для Вас иметь результат в Вашей организации не хуже, чем в других организациях?

- a) важно – слежу за этим и стараюсь делать всё, чтобы наши результаты были не хуже;
b) заставляет незначительно улучшать результат;
c) обращаю внимание, но каких-либо активных действий обычно не предпринимаю;
d) совершенно не важно.

12. Вы оцениваете окружающих на работе Вас людей в основном как:

- a) ваших лучших друзей;
b) людей, с которыми приятно общаться;
c) только лишь как коллег по работе (мы не конфликтуем, но и дружественных отношений не поддерживаем);
d) мне неприятно с ними общаться.

13. Есть ли у Вас значимые достижения в работе?

- a) да;
b) нет.

Продолжение приложения В

14. *Знают ли о Ваших успехах в работе:*

	непосредственные коллеги	непосредственный руководитель	другие работники
a) да			
b) частично			
c) нет			

15. *Есть ли у Вас серьезные промахи в работе?*

- a) да;
- b) нет.

16. *Знают ли о Ваших неудачах в работе:*

	непосредственные коллеги	непосредственный руководитель	другие работники
a) да			
b) частично			
c) нет			

17. *Являетесь ли Вы стабильным работником без значительных достижений, но и без серьезных промахов?*

- a) да;
- b) нет.

18. *Знают ли о Ваших стабильных результатах в работе:*

	непосредственные коллеги	непосредственный руководитель	другие работники
a) да			
b) частично			
c) нет			

19. *Является ли для Вас положительное мнение коллег о результатах Вашей работы стимулом к улучшению работы?*

	непосредственные коллеги	непосредственный руководитель	другие работники
a) да, сильным			
b) средней силы			
c) практически нет			

20. *Является ли для Вас отрицательное мнение коллег о результатах Вашей работы стимулом к улучшению работы?*

	непосредственные коллеги	непосредственный руководитель	другие работники
a) да, сильным			

Продолжение приложения В

b) средней силы			
с) практически нет			

21. Проранжируйте факторы, которые, на Ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда (1 ранг – наиболее значимый фактор....10 ранг – наименее значимый фактор):

Факторы	Ранги
хорошие шансы продвижения по службе	
стабильный заработок	
оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата);	
признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства	
работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности	
сложная и трудная работа	
работа, позволяющая думать самостоятельно	
высокая степень ответственности	
интересная работа, требующая творческого подхода	
общение с коллегами, партнерами и клиентами	

22. Вы воспринимаете выполняемую работу как:

- a) очень интересное занятие, работу я выполняю с удовольствием;
- b) деятельность, в которой есть и интерес, и рутина, в целом работа мне нравится;
- c) привычку, особо не задумываюсь, нравится она или нет;
- d) вынужденное занятие, необходимое для получения средств к существованию.

23. Есть ли у Вас цель в вашей профессиональной деятельности на ближайшие 1-3 года?

- a) да;
- b) нет.

Если Вы ответили «да» на вопрос 23, отвечайте на вопрос 24 и 25:

24. Сформулируйте ее: _____

25. Как вы считаете, можно ли достичь ее в Вашей организации в указанный срок?

- a) да, можно;
- b) скорее всего, можно (может, это займет чуть больше времени);

- c) маловероятно;
- d) нельзя.

НЕМНОГО О СЕБЕ

26. Ваш пол:

- a) мужской;
- b) женский.

27. Ваш возраст:

- a) до 20 лет; c) 26-30 лет; e) 36-40 лет; g) 46-50 лет; j) 56-60 лет;
- b) 21-25 лет; d) 31-35 лет; f) 41-45 лет; h) 51-55 лет; k) более 60 лет.

28. Семейное положение:

- a) неженаты (не замужем);
- b) женаты (замужем).

29. Ваше образование:

- a) среднее
- b) среднеспециальное неэкономического профиля;
- c) среднеспециальное экономического профиля;
- d) неполное высшее;
- e) высшее, неэкономического профиля;
- f) высшее, экономического или управленческого профиля;
- g) выше одного высшего (укажите специальности) _____
- _____
- h) другое _____
- _____

Для заметок

Благодарим Вас за заполнение анкеты!

АНКЕТА

для получения информации для построения сегментированной системы
мотивации персонала

1. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, на ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда:

- хорошие шансы продвижения по службе;
- стабильный заработок;
- оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата);
- признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства;
- работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности;
- сложная и трудная работа;
- работа, позволяющая думать самостоятельно;
- высокая степень ответственности;
- интересная работа, требующая творческого подхода;
- общение с коллегами, партнерами и клиентами.

2. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной:

- работа без большого напряжения и стресса;
- удобное расположение офиса;
- на рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений;
- работа с людьми, которые мне нравятся;
- хорошие отношения с непосредственным начальником;
- достаточная информация о том, что вообще происходит в компании;
- стабильная работа без угрозы увольнения;
- гибкое рабочее время (гибкий график);
- дополнительные льготы, напишите, какие: _____
- справедливое распределение объемов работы.

3. Выберите условия, которые вам не нравятся в вашей работе, и оцените их по 10-балльной системе:

- ко мне несправедливо относится непосредственный руководитель;
- мой заработок обычно ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу;
- мне часто поручается выполнять большие задания, делать постороннюю и менее престижную работу, чем другие работники с аналогичными обязанностями;

Окончание приложения Г

- я редко выполняю работу, соответствующую моей квалификации;
- меня не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (праздниках, совместных посещениях оздоровительных, спортивных и других мероприятий);
- меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала;
- у меня не было доступа к неформальным каналам и дополнительным источникам информации, необходимым мне по работе;
- меня давно не повышали в должности;
- мне давно не повышали заработную плату;
- у нас (в компании или подразделении) плохая психологическая атмосфера.

4. Напишите, какие другие условия работы для вас являются важными:

- _____
- _____
- _____

Рекомендуемый процесс формирования системы мотивации труда персонала в исследуемой организации



Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 63 позиции.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« » _____ 2018 г.

(подпись)

Гуренкова Дарья Васильевна
(Ф.И.О.)