

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы стимулирования и мотивации труда сотрудников на примере ООО "Водоресурс" г. Томск.

УДК 055.32:331.101.3:331.21:628.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Терешкова Анастасия Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф. н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями

	профессиональной деятельности	международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

Н.В. Трубникова

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И21	Терешкова Анастасия Юрьевна

Тема работы:

Совершенствование системы стимулирования и мотивации труда сотрудников на примере ООО "Водоресурс" г. Томск.

Утверждена приказом директора (дата, номер)

От 12.04.2017 г. №2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2017 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Подбор, отбор и набор персонала», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Материалы производственных и преддипломной практик.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Цель дипломной работы - проанализировать систему стимулирования и мотивации труда сотрудников ООО "Водоресурс" г. Томск и предложить направления ее совершенствования. Задачи: - рассмотреть понятие мотивации и стимулирования в системе управления персоналом; - проанализировать современные теории мотивации и стимулирования труда; - рассмотреть методы мотивации и стимулирования персонала; - дать общую характеристику организации ООО «Водоресурс»; - проанализировать существующую систему мотивации и стимулирования персонала ООО «Водоресурс»; - разработать направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Водоресурс».
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):	
1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии	
2. Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии (на примере ООО «Водоресурс»)	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Учебная степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф. н., профессор		30.01. 2017 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Терешкова Анастасия Юрьевна		30.01. 2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2017 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		01.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
	Составление библиографии, обзор литературы	10
	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
	Написание чернового варианта ВКР	15
	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Иванкина Любовь Ивановна	Доктор философских наук, профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
---------------	--	------------------------	---------	------

ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		
------	----------------------------------	-------------------	--	--

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 81 с., 24 рис., 13табл., 75 источников, 3 прил.

Ключевые слова: персонал организации, мотивация, стимулирование, программа стимулирования, инструменты мотивации.

Объект исследования - управление мотивацией и стимулированием персонала на предприятии.

Цель дипломной работы - проанализировать систему стимулирования и мотивации труда сотрудников ООО "Водоресурс" г. Томск и предложить направления ее совершенствования.

Во время исследования были проведены социологические исследования

В результате исследования были рассмотрены теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала организации, проанализирована сложившаяся система мотивации и стимулирования труда в ООО «Водоресурс» и разработаны рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования труда сотрудников.

Степень внедрения: Результаты данной работы были представлены руководству и получили положительную оценку.

Определения, обозначения, сокращения

РФ – Российская Федерация

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	11
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	14
1.1 Понятия мотивации и стимулирования в системе управления персоналом.	14
1.2 Применение теорий мотивации персонала на предприятии	18
1.3 Методы мотивации и стимулирования персонала организации	25
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ВОДОРЕСУРС»)	42
2.1 Характеристика организации ООО «Водоресурс»	42
2.2 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала	49
2.3 Направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Водоресурс»	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83
Приложение А	83
Приложение Б.....	84
Приложение В	86

ВВЕДЕНИЕ

Проблема мотивации работников организаций в настоящее время является одной из самых актуальных как в науке, так и в практике. На всех уровнях управления в условиях рыночных отношений проблемы эффективности персонала становятся особенно важными. Повышение уровня трудовой мотивации можно рассматривать как одно из условий подъема экономики в целом.

Та ситуация, которая возникла вследствие кризисного состояния экономики, оказала влияние и на трудовые отношения. В настоящее время их можно охарактеризовать как кризис труда, имеющий глубокие корни.

Когда страна переходила к рыночным отношениям, то была разрушена старая система мотивации работников, а новая в настоящее время находится еще на стадии своего формирования. Те изменения, которые происходят в стране не влияют благоприятно на то, чтобы развивалась позитивная основа для системы мотивации. Происходит расслоение общества, снижается уровень оплаты труда, а также в целом снижается уровень жизни населения. Происходит обесценивание трудовых отношений, и сама смыслообразующая функция труда снижается. Но при этом, чтобы преодолеть кризис, необходимо развивать мотивацию труда, менять ценностные ориентации и интересы работников, формировать необходимое мотивационное ядро.

Проблемы мотивации являются весьма актуальными на уровне отдельно взятой организации, ведь от качества трудового потенциала и от того, насколько он реализуется, зависит конкурентоспособность предприятия. Значимость мотивации для того, чтобы персонал организации достигал высоких результатов, нельзя недооценивать.

В тоже время современная политика работодателей в отношении своего персонала не всегда ориентирована на развитие инициативы и полное

использование его трудового потенциала. В основном используются принудительные стимулы к труду, что в странах с развитой рыночной экономикой признано не эффективным.

Таким образом, на уровне организаций проблемы мотивации работников к труду еще не осознаны в должной мере и решение этих проблем не основывается на достижениях мировой и российской науки.

Цель дипломной работы - проанализировать систему стимулирования и мотивации труда сотрудников ООО "Водоресурс" г. Томск и предложить направления ее совершенствования.

Задачи:

- рассмотреть понятие мотивации и стимулирования в системе управления персоналом;
- проанализировать современные теории мотивации и стимулирования труда;
- рассмотреть методы мотивации и стимулирования персонала;
- дать общую характеристику организации ООО «Водоресурс»;
- проанализировать существующую систему мотивации и стимулирования персонала ООО «Водоресурс»;
- разработать направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Водоресурс».

Объект исследования - управление мотивацией и стимулированием персонала на предприятии.

Предмет исследования - разработка направлений совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО "Водоресурс" г. Томск.

Методы исследования – анализ, синтез, сравнительный метод, анкетирование.

Теоретической и методологической основой исследования явились

труды отечественных ученых, материалы по вопросам мотивации и стимулирования персонала организации.

Теоретические вопросы мотивации и стимулирования персонала изучены в трудах В.Р. Веснина, О.С. Виханского, Р.В. Губарева, В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, М.А.Захаровой, А.А. Пронина, С.В.Титовой и других. Методы стимулирования и мотивации рассмотрены в работах Н.Н. Абакумовой, А.Ю. Андреевой, К.А. Анисимовой, И.В. Артюховой, М.В.Банных, А.И. Биянова-Гайнуллина, Н.Н. Москалевой, Т.Г.Озерниковой, Е.В. Петуховой. Практические аспекты мотивации и стимулирования персонала отражены в трудах Л.А. Афанасьевой, О.Н. Гудковой, А.С. Кутумова, А.Ш. Разумова и других авторов.

Структура дипломной работы представлена введением, двумя главами, заключением, списком использованных источников, приложениями.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.

1.1 Понятия мотивации и стимулирования в системе управления персоналом.

В научной литературе понятия «мотивация» и «стимулирование» труда трактуются неоднозначно. В приложении А приведен ряд определений понятия «трудова́я мотивация», которые рассматриваются в двух основных значениях: как субъективный процесс формирования побудительных сил к труду и как воздействие извне на работника с целью побудить его работать.

Соответственно, в содержательном смысле мотивация это достаточно сложный процесс, во время которого у человека происходит формирование внутренних побудительных сил к какому-либо действию. И происходит это под влиянием, как внешних стимулов, так и внутренних характеристик сознания. Исходя из этого, в содержательном смысле мотивация это субъективный процесс, который происходит в сознании и оказывает влияние на то, как человек себя ведет [56, с. 53].

В смысле функций мотивация это такой процесс, который оказывает воздействие на человека с целью сформировать мотивы поведения. В таком понимании мотивация будет являться функцией управления как на уровне отдельного предприятия или организации, так и на уровне всего государства. На уровне общества мотивация формируется через социальные институты, где происходит воздействие на потребности, ценности людей. В организациях менеджмент формирует мотивы поведения своих сотрудников. Исходя из этого, можно говорить о том, что мотивирование это важная управленческая компетенция.

При рассмотрении понятия «мотивации» является важным определить его соотношение с понятием «стимулирование». Следует отметить, что в литературе не существует одного мнения по рассматриваемому вопросу. На рисунке 1 приведены подходы к тому, как определяется мотивация и стимулирование и каково соотношение между ними.



Рисунок 1 – Подходы к определению соотношения понятий «мотивация» и «стимулирование»

Некоторые авторы считают, что понятия мотивации и стимулирования тождественны [20, с. 169]. С нашей точки зрения это неверно, так как данные понятия имеют собственный смысл. Тем более, что Б.М. Генкин понимает стимулирование как экономическую мотивацию.

В исследованиях ученых в 60-е годы 20 в. мотивация, которая связана с самореализацией и творчеством, интерпретировалась как внутренняя, а мотивация, которая ориентировала человека на отношение к труду как средству существования, как внешняя мотивация [22, с. 1124].

В литературе выделяется внешняя и внутренняя мотивация. Это связано с тем, что в данном процессе принимают участие и между собой тесно взаимодействуют как потребности, ценности, а также и интересы того, кого нужно мотивировать, но и под воздействием этих внешних стимулов происходит формирование мотивов поведения человека.

Внутренняя мотивация появляется тогда, когда стимулы будут характеризовать то, в чем содержится работа и насколько она значима для человека. Внешняя мотивация это реакция человека это то, как человек реагирует на процесс стимулирования, например на вознаграждение [47, с. 55].

Исходя из сказанного, внешняя мотивация это внутренний процесс по восприятию внешних стимулов, поэтому она не может быть тождественной со стимулированием. А когда происходит воздействие на сотрудников с целью сформировать мотив, то в этом случае стимулирование будет средством мотивации.

Например, если руководитель в качестве средства для мотивирования обогащает трудовые функции сотрудника, то здесь задействованы механизмы внутренней мотивации, а если он использует новые формы премий или бонусов, то его цель – улучшение внешней мотивации сотрудников.

Стимулирование можно рассматривать как способ мотивации на любом

уровне управления. Мотивация это своеобразная цель системы управления персоналом, а стимулирование в свою очередь средства, чтобы достичь данную цель. Именно такое понимание взаимоотношений мотивации и стимулирования опирается на практику. Ведь в практической деятельности используется множество стимулов – это и экономические и позитивные и негативные стимулы и многие другие.

Также можно отметить, что стимулирование является эффективным только при соблюдении определенных условий. Так, А.И. Ключевский выделяет следующие условия [34, с. 55]:

- стимулирование обязательно должно учитывать сложившуюся структуру потребностей, ценностей и интересов сотрудников организации. Если стимулы применять необдуманно, то это может привести к тому, что мотивационное воздействие может быть ослаблено, а некоторые стимулы будут оказывать и вовсе демотивирующее воздействие;

- стимулирование персонала должно привести к тому, что мотивация будет формироваться как на уровне базовых ценностей, так и на уровне конкретной мотивации, т.е. соответствовать конкретному предприятию. Мотивация личности имеет достаточно сложную структуру и на ее основе формируются субъективные мотивы к труду работника.

Основными элементами механизма мотивации на уровне личности являются потребности, интересы, ценности и мотивы. Именно они определяют, насколько работник воспримет внешнее воздействие.

По определению Т.Г. Озерниковой, сам механизм мотивации это такой процесс взаимных действий, который побуждает как внутренние силы в виде потребностей и интересов, и внешние воздействия в виде стимулов, формировать определенные мотивы к работе. [43, с. 14].

Как происходит процесс взаимодействия внешних и внутренних сил, которые ведут к тому, что человек работал, показан на рисунке 2.

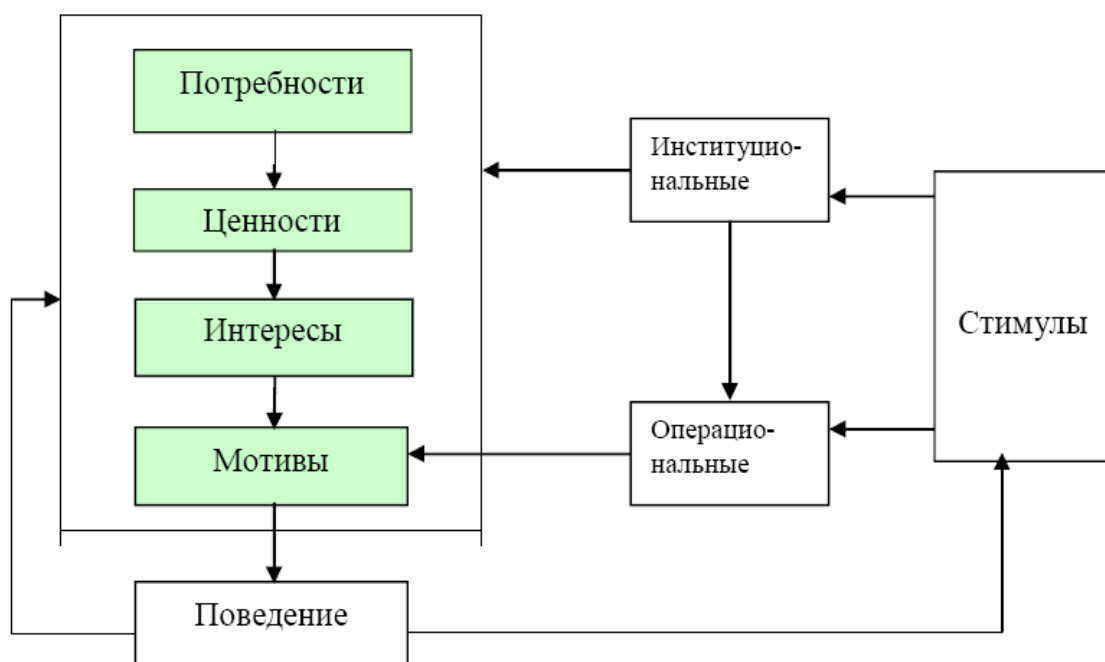


Рисунок 2 – Механизм мотивации на уровне человека

Таким образом, стимулирование можно рассматривать как средство мотивации на любом уровне. Мотивация же это есть цель системы управления, а следовательно стимулирование будет средством мотивацию. В качестве элементов механизма мотивации можно выделить потребности, ценности, мотивы, интересы отдельного человека. Эти элементы и определяют как человек будет воспринимать внешнее воздействие.

1.2 Применение теорий мотивации персонала на предприятии

Все теории мотивации в научной литературе делят на два вида. Это содержательные и процессуальные теории. Содержательные теории мотивации основаны на том, что происходит идентификация побуждений, которые есть внутри человека и заставляют работать именно так как нужно. Эти побуждения и есть потребности. Данный аспект рассматривается в работах А. Маслоу,

Д.МакКлелланда, Ф. Герцберга. В свою очередь процессуальные теории мотивации являются современными. Они основаны на том, что люди ведут себя в соответствии со своим восприятием и степенью познания. Основными теориями познания являются теории ожидания, теории справедливости или теория мотивации [37, с. 117].

Рассмотрим более подробно содержательные теории.

Итак, теория потребностей Маслоу представляет несколько уровней.

Уровень физиологических потребностей необходим для того, чтобы выжить. Сюда можно отнести потребности человека в еде, сне, жилище, воде. Другой уровень – это потребность в безопасности и веры в будущее. Сюда относятся потребности быть защищенным от внешнего мира и уверенным в будущем. На других уровнях является важным: удовлетворение социальных потребностей: как воспринимают человека окружающие, насколько он уважаем и т.д. Важно для человека и самоуважение, признание окружающими, возможность выразить себя в чем-либо, расти как личность.

Согласно положениям теории Маслоу, среди первого уровня потребностей главным является защита человека от повреждений, от агрессивного поведения людей от нищеты. На другом уровне важны потребности в любви и душевной близости. Для того, чтобы удовлетворить эту потребность, человек должен устанавливать взаимоотношения, определить свое место в определенной группе людей. Когда данная потребность удовлетворена, то у человека возникает следующая потребность – в уважении людей и уважении самого себя. Это очень важно для человека, ведь чтобы удовлетворить эти потребности человек должен почувствовать себя значимым и это обязательно должно найти подтверждение среди других людей.

Наивысший уровень потребностей по теории Маслоу – это потребность человека к самореализации, в стремлении выполнить свое предназначение.

По мере того, как происходит удовлетворение потребностей на каком-

либо одном уровне, на первый план начинают выходить потребности другого уровня. Только здесь является важным то, что мотивирующими будут те стимулы, которые будут удовлетворять главную потребность. Достаточно часто говорят о том, что основной фактор производительной работы это деньги, но это не так. Если у человека главной является потребность в близости или самореализации, то он выберет место не где больше платят, а там где он сможет реализоваться.

МакКлелланд основное внимание уделяет удовлетворению высших потребностей. По его мнению, человек нуждается в удовлетворении – во власти, в успехе и в причастности.

Так, потребность власти это потребность оказывать какое-либо воздействие на других людей. Если рассматривать данную потребность в числом виде, то согласно рассматриваемой теории у людей нет склонности к авантюрам или деспотизму, а есть только желание проявить свое влияние.

У людей, у которых есть потребность успеха, достаточно низкий уровень рискованности, но они ценят ситуации когда могут взять ответственность за решение поставленной задачи или проблемы и конечно ждут, что их успехи будут адекватно оценены и поощрены.

Мотивация, которая основана на потребностях в причастности, направлена на налаживание дружеских взаимоотношений, оказание помощи людям и т.д.

Теория Герцберга базируется на выделении гигиенических факторов и мотивации. Сама теория создавалась на базе интервью, которые Ф. Герцберг брал в разных местах, разных профессиональных сообществах, и даже в разных странах. Респондентов просили рассказать о том, какие чувства они испытывали когда были удовлетворены или не удовлетворены своей работой.

Затем полученные результаты Герцберг разделил по группам, что позволило ему сделать выводы о том, что разные факторы вызывают у людей

удовлетворенность или неудовлетворенность своей работой.

Так, на удовлетворенность влияют:

- то чего достиг человек и признан ли его успех;
- интерес к выполняемой работе;
- уровень ответственности;
- продвижение по карьерной лестнице;
- имеющиеся возможности совершенствоваться в профессиональный

рост.

Перечисленные факторы Герцберг называл мотиваторами.

А на неудовлетворенность работой, по Герцбергу, оказывают влияние такие факторы как:

- способы управления;
- какова политика организации;
- каковы условия труда;
- настолько комфортны взаимоотношения на месте работы;
- уровень заработной платы;
- насколько неуверен работник в стабильности работы;
- как влияет работа на личную жизнь человека.

Перечисленные факторы Герцберг называет гигиеническими факторами.

Вышеуказанный автор группы потребностей делит в зависимости от того с какими процессами они взаимодействуют. Он что удовлетворенность и неудовлетворенность это различные процессы, а не две составляющие одного. Если устранить факторы, которые ведут к неудовлетворенности, то это не всегда приведет к удовлетворенности. И если ослабить фактор, который ведет к удовлетворенности, то это не во всех случаях приведет к росту неудовлетворенности.

Гигиенические факторы имеют связь со средой, где происходит

осуществление работы. Если эти факторы отсутствуют или их мало, то это ведет к тому, что человек неудовлетворен работой. Но при этом, если у человека достаточно гигиенических факторов, то их наличие само по себе не приведет к тому, что человек будет удовлетворен работой и следовательно не может мотивировать человека на какие либо действия. К этим факторам относятся заработная плата, отношения с сотрудниками, начальством, условия работы и др.

Мотивация близко связана как с характером выполняемой работы, так и с сущностью этой работы. Если мотивации нет или она не является адекватной и это не ведет к тому, что работник не является неудовлетворенным, то наличие мотивации вызывает удовлетворение и следовательно повышается производительность труда.

К мотивации можно отнести признание результатов работы, продвижение по карьерной лестнице, успехи, творческий рост, уровень ответственности.

В.Врум разработал теорию ожиданий, которая основана на том, что если есть активная потребность, то это не одно условие, которое мотивирует человека чтобы достичь цель. Кроме этого, человек должен верить, что то, как он ведет себя приведет к тому, что его потребности будут удовлетворены и достигнет того, чего желал.

Именно ожидание является тем, с помощью чего человек может оценить вероятность какого-либо события. Когда анализируется теория мотивации, то теория ожидания позволяет выявить важность таких взаимосвязей как затраты труда – результаты труда – вознаграждение за труд – удовлетворенность этим вознаграждением.

Если человек не видит связи между тем сколько он приложил затрат и каких результатов достиг, то мотивация будет снижаться.

Теория справедливости говорит о том, что человек достаточно

субъективно определяет отношение того вознаграждения, которое он получил к усилиям, которые он затратил, и как правило сравнивают их с вознаграждением других людей, коллег, которые выполняют точно такую же работу.

Чтобы восстановить чувство справедливости, нужно изменить уровень усилий, которые затрачиваются на исполнение работы или уровень вознаграждения за эту работу. Те работники, которые считают, что им переплачивают, будут работать интенсивнее или на таком же уровне. Чтобы теория справедливости была эффективной в применении, нужно установить справедливую систему вознаграждения и работники должны знать возможности данной системы.

Следующая модель – модель Портера-Лоулера. Она включает как элементы теории ожиданий, так и элементы теории справедливости.

В рассматриваемой модели есть пять переменных:

- это усилия, которые затрачены
- восприятие
- результаты, которые получены
- вознаграждение
- степень удовлетворенности.

В соответствии с данной моделью, результаты, которые достигает работник, зависят от объема усилий, которые он приложил, а также от его способностей и осознания своей роли.

Главный вывод теории Портера и Лоулера в то, что результативная работа ведет к удовлетворению. Ученые полагают, что чувство работы, которую выполнил человек, ведет к удовлетворению, а это способствует тому, что повышается результативность труда.

Научные исследования подтверждают выводы Потрета и Лоулера, что высокая результативность не следствие, а причина полного удовлетворения

трудом.

В том случае, если будет снижена заработная плата по сравнению с ее средним уровнем, то спрос на рынке труда превысит предложение. В конечном результате возникнуть пустые рабочие места из-за того, что будет не хватать работников, которые были бы согласны работать на низкую заработную плату. Но, в конце концов, равновесие на рынке восстанавливается.

Но при этом размер заработной платы имеет зависимость не только от того, каковы колебания спроса и предложения на труд, но и от того, каково качество труда, каков уровень квалификации работников.

Разные виды работы отличаются для человека различной привлекательностью и соответственно требуют разных затрат на его образование. Исходя из этого зарплата должна стимулировать менее престижную работу или компенсировать затраты на образование. Такое разделение называется уравнивающими различиями.

Теория ожидания Врума основана на том, что потребность это не одно условие мотивации человека к тому, чтобы достичь цель. Человек должен опираться на то, что то поведение, которое он выбрал приведет его к тому, будет удовлетворено или не будет желаемое им. Человек может достичь нужный результат в работе, который будет вознагражден, если его полномочия, профессионализм является достаточным для той задачи, которая была поставлена.

Таким образом, те теории, которые были рассмотрены, позволяют сделать вывод о том, что нет какого-то единого учения, которое бы объясняло, что находится в основе мотивации и чем она определяется. В каждой теории есть что-то свое, особенное, что дает признание, как в теории, так и в практике и вносит свой вклад в разработку знаний о мотивации труда.

Несмотря на то, что в теориях есть и значительные различия, они

имеют общее. Они изучают потребности и дают их классификацию, что в свою очередь дает возможность делать выводы и механизме мотивации. В целом же группы потребностей и механизмов мотивации, рассмотренные в различных работах в определенной степени дополняют друг друга.

1.3 Методы мотивации и стимулирования персонала организации

В основе методов управления процессом мотивации находятся регулирующие воздействия. По тому, как они влияют на поведение человека, такие воздействия разделяют на группы. можно выделить следующие :

- группа, которая определяет пассивное воздействие, т.е она не оказывает влияние на человека, а создается. Это могут быть различные нормы, правила и др.

- группа, которая определяет активное воздействие. Это методы активно воздействующие на отдельных работников и в целом на весь коллектив.

На рисунке 3 представлена классификация методов мотивации [18, с. 112].

Суть экономических методов заключается в том, что люди, когда применяют эти методы, получают выгоды, что в целом позволяет повысить их благосостояние.

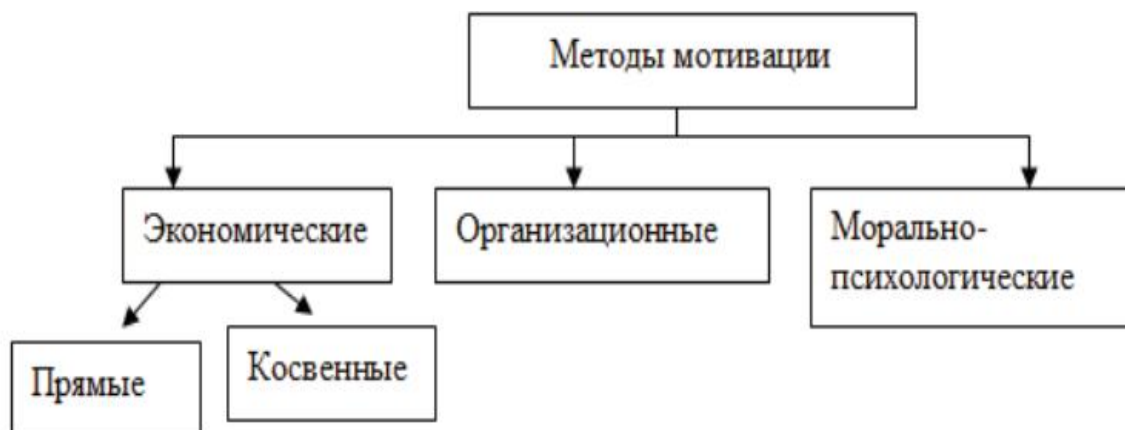


Рисунок 3 – Классификация методов мотивации

В качестве форм прямой экономической мотивации можно отметить следующие:

- основная заработная плата. Это своеобразный измеритель того, сколько стоит рабочая сила;
- дополнительная заработная плата. Это заработная плата, которая учитывает уровень профессионализма работника, сложность работы, социальные гарантии и др.
- вознаграждение. Данная форма позволяет выделить вклад каждого человека в результат труда за любой конкретный период времени;
- премия. Эта форма позволяет связать результаты труда каждого отдела и каждого работника с прибылью всей компании;
- другие виды выплат. Это могут быть оплата проезда на работу, или выплаты за большой стаж работы.
- выплаты в несколько окладов, когда работник уходит на пенсию [67, с.20].

Значимость элементов системы экономических вознаграждений для системы мотивации приведено в приложении Б [43, с. 37].

Конечно, оплата труда является достаточно известным и используемым мотивационным механизмом, но если ее постоянно повышать, то это не приведет к увеличению трудовой активности или к повышению производительности труда.

Данный метод может применяться и быть полезным тогда, когда нужно быстро достичь определенный уровень производительности труда. Но в конце концов у работников происходит привыкание к данной форме воздействия и его эффективность снижается. Поэтому надолго обеспечить мотивацию работников по повышению производительности только денежным

вознаграждением невозможно [15, с. 218].

Косвенные методы мотивации включают следующие мероприятия:

- когда работнику предоставляется служебная машина;
- когда есть возможность пользоваться услугами социальных организаций, принадлежащих данному предприятию;
- когда работник может пользоваться санаториями, детскими лагерями по льготным ценам;
- когда предоставляются льготы для детей в детских садах;
- когда работники могут приобрести выпускаемую компаний продукцию по сниженной цене и др. [67, с. 20]

Организационные методы мотивации включают:

- постановку интересных целей;
- предоставление интересной и значимой для сотрудника работы, что позволяет ему повысить его ответственность, развить потенциал;
- привлечение к управлению компаний, что позволяет вовлечь сотрудника в коллективный творческий процесс, а также передать работникам некоторые права и ответственность [13, с. 369].

Методы морально-психологической мотивации включают такие мероприятия как [45, с. 20]:

- формирования условий для работников, когда они гордятся за свою работу и чувствуют личную ответственность за результаты этой работы;
- когда работник получает вызов и возможность показать свои способности, показать свою значимость. Следует отметить, что такое задание является достаточно рискованным, но есть вариант, что будет хороший результат;
- когда за полученным результатом закрепляется авторство работника.

В качестве примера можно привести следующий: работник выполнил проект и получил возможность подписывать документы, связанные с реализацией

данного проекта;

- личная или общественная оценка заслуг работника. Такая оценка может быть дана или на корпоративных праздниках, или персонально на семейных датах, или лично.

По традиции публичная оценка выражается в объявлении благодарности, присвоения каких-либо почетных званий, вручением подарков и др.

В настоящее время достаточно много говорится о корпоративной культуре предприятия, о том, что она является достаточно сильным мотивационным стимулом.

В целом корпоративную культуру можно определить как целостность идей, ценностей, которые разделяют все работники организации. Именно эта целостность позволяет людям определить свое поведение и действия в организации.

На то, какая корпоративная культура будет в организации оказывает сильное влияние директор, его взгляды и стиль управления. От этого зависит какие отношения будут и у работников. Для руководства компаний наиболее интересным является аспект влияния на работу и поведение работников.

Как показывают исследования корпоративной культуры, в тех организациях, где корпоративная культура наиболее ярко выражена, отмечаются и высокие результаты в управлении персоналом. Поэтому для менеджера является важным управлять процессом мотивации так, чтобы его поведение позволяло достичь целей компании.

Люди, которые работают на современных предприятиях, более образованы, чем раньше. Поэтому и их мотивы к трудовой деятельности являются более сложными.

На практике нет какого-либо одного рецепта для того, чтобы создать механизм мотивации человека к труду. От конкретной ситуации на

конкретном предприятии зависит какова будет эффективность системы мотивации.

Те методы, которые были перечислены выше, по-разному оказывают мотивационное воздействие в зависимости от того сколько человек находится в данной должности, но в любом случае через пять лет мотивационное воздействие перестает работать и уровень удовлетворенности работой снижается.

А.И. Биянов-Гайнуллин обобщил опыт работы современных организаций, что позволило ему выделить ряд требований к организации стимулирования труда на предприятии. Эти требования представлены в таблице 1.

Для того, чтобы построить систему мотивации, которую можно было бы использовать на практике, нужно использовать такие элементы как:

- материальное стимулирование;
- рост в области карьеры и профессионализма;
- чтобы достижения были признаваемы;
- улучшение корпоративной культуры [23, с. 108].

Рассмотрим на примере российских компаний формирование системы мотивации.

Таблица 1 – Перечень требований к организации стимулирования труда персонала [15, с. 219]

Комплексность	Подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций.
Дифференцированность	Означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.
Гибкость и оперативность	Проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.
Доступность	Предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников.
Ощутимость	То есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах.
Постепенность	Предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать.
Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов).	

Как считают большинство экспертов в сфере управления персоналом, самые популярные элементы мотивационного пакета состоят из нескольких категорий. Сюда относятся добровольное медицинское страхование, организация корпоративных мероприятий с вручением подарков, организация курсов для работников и иное. Менеджеры компаний ищут оптимальное соотношение между эффективностью и адресностью использования ресурсов, которые выделяются на мотивацию. Но, несмотря на это, все равно изменения в мотивационном пакете проводятся с опозданием, т.е. отстают от изменений на рынке, а ведь рынок труда в настоящее время способствует тому, что интерес работников к разным мотивационным программам увеличивается.

Менеджеры по персоналу считают наиболее эффективным решение проблемы мотивационного пакета по принципу «кафетерия». Это когда работник сам может выбрать те или иные пункты мотивационного пакета. Но такую систему используют не все компании. Так А.Красноярова описывает, как

внедрялась данная система в компании «Дельта-Лизинг» [72].

До того, как внедрить новую систему в действие, в компания составляющие социального пакета предоставлялись всем:

- с первого дня работы оплачивалось отсутствие на работе до трех дней;
- после того как оканчивался испытательный срок оплачивался полис добровольного медицинского страхования.

Но при этом администрацию не устраивала неэффективность расходования средств, ведь около трети работников вообще не использовали полиса добровольного медицинского страхования, а размер льгот вообще не зависел от такого, какие результаты показал работник. Поэтому была поставлена задача разработать и внедрить такую систему мотивации, которая бы позволила удержать работников и зависела бы от эффективности труда каждого из них.

Сам процесс внедрения был таким:

- на первом этапе был проведен опрос и была выявлена удовлетворенность работников той системой мотивации, которая была в компании. Во время опроса особое внимание уделялось тому, какими льготами человек пользовался, какими бы хотел воспользоваться. И свою заинтересованность работник должен был оценить в баллах. Затем менеджеры просили работников перечислить льготы, которые они бы хотели получить, и которых не было в списке.

- на втором этапе была рассчитана стоимость каждой льготы для компании. Так, например, полис добровольного медицинского страхования входит в себестоимость, а этот же полис, но уже для семей сотрудников, подлежит оплате из прибыли и соответственно облагается налогом в 13 %. Также другие льготы и их налогообложение зависит от того, как они оформлены. Замет полученные суммы были переведены из рублей в баллы. Например, 100 рублей это балл.

- на третьем этапе определили принцип распределения получателей льгот и провели сравнение уже существующей системы и разработанной системы.

Следует отметить, что цели «кафетерия» могут быть самыми разными. Например, в одном случае целью является привлечение работников, а в другой, чтобы удержать работающих. В компании «Дельта-Лизинг» система мотивации была рассчитана на удержание сотрудников и повышение их лояльности компании. Но в компании также отмечают, что не факт, что данная система будет долговременной, все зависит от распределения мотивируемых сотрудников [72].

Когда внедряется принцип кафетерия, то нужно учитывать несколько рекомендаций:

- нужно четко придерживаться цели;
- должен быть постоянный контакт с бухгалтерией, так как все налоговые нюансы сложно предусмотреть;
- нужно просчитать стоимость старой мотивационной системы, чтобы не получилась так, что новая еще дороже;
- обязательно нужно информировать работников о вычетах НЖФЛ, чтобы не возникали конфликты и недопонимание;
- убрать источники, позволяющие мошенническим путем получить льготы;
- продумать, как выстраивать отношения с работниками в конфликтных ситуациях;
- нельзя ухудшать положение работников, которые уже трудятся в компании.

В целом же получится, что работник выбирает льготы, ориентируясь на свои потребности. И как бы они не менялись, человек имеет возможность их удовлетворить. Но самое главное заключается в том, что работник наравне с

работодателем несет ответственность за сделанный выбор. Исходя из этого - главная идея – это сделать человека сопричастным к осознанному выбору [72].

Руководители часто говорят о том, что работники не видят особого смысла в совершенствовании своей работы, считая, что инициатива наказуема. Но инициатива это управляемый процесс, а не просто самодеятельность [75].

Достаточно проблемным является вопрос улучшений инструкций, правил и стандартов компаний. Так одни фирмы считают, не видят смысла в улучшениях, требуя от сотрудников неукоснительного соблюдения этих правил и стандартов. Другие же напротив считают, что их нужно постоянно совершенствовать. Так Каору Исикава считал, что если стандарты не меняются за полгода, то они никому не нужны. Поэтому если менеджмент компаний заинтересован в том, чтобы совершенствовать персонал, то он должен периодически пересматривать инструкции и при этом привлекать к данной работе своих сотрудников.

Также достаточно сложно провести грань между дисциплиной на предприятии и желанием людей улучшить свою работу. Поэтому если стандарт правильно составлен, то это дает возможность разделить элементы операции на те, которые должны обязательно выполняться тем или иным способом и на те, которые можно выполнять с различными вариациями. Именно последние и есть место для развития. Поэтому без нововведений не обойти и там, где подразумевается строгая дисциплина.

Согласно исследований, всего десятая часть людей может выдвигать новые идеи. Но, например, В. Пшеничников не соглашается с такой точкой зрения. Он считает, что этим стоит миф, который оправдывает непрофессионализм менеджеров вместе с высокой заработной платой. К такому выводу В. Пшеничникова привел опыт работы с руководителями разных уровней, когда разрабатывалась система выдвижения улучшений. Так сначала менеджеры считали, что их подчиненные вообще не были способны что-то

предлагать, но потом их убежденность сходилась на нет.

По своей сути, рабочее место это одна из клеток бизнес-организма, где наиболее ярко выявляются проблемы компании. И об этих проблемах персонал хорошо знает. Поэтому стоит так замотивировать людей, чтобы они стали искать пути решения проблем, предлагать улучшения и в целом совершенствовать деятельность компании.

Конечно, больших рационализаторов действительно немного, но у каждого есть возможность, чтобы улучшить свой участок работы. Так например в ГК «Статус» есть несколько видов предложений:

- само рациональное предложение, которое позволяет увеличить эффективность работы предприятия;
- предложения по отдельным улучшениям работы рабочего места и оборудования.

Приведем пример. Так, сотрудник придумал установить на машины специальные коврики, что привело к снижению уровня загрязнения территории. Или хранение инструмента в силуэтном положении позволяет снизить затраты времени на поиск подходящего инструмента. И людям нравится, что к ним прислушиваются и их предложения получают экономический эффект [75].

Конечно, доверие и делегирование полномочий это самый простой способ, чтобы вовлечь персонал в процесс улучшений, чтобы повысить его мотивацию. Но в разных компаниях доверяют по-разному.

Так, например, в компании «Шарке» директор часто ведет беседы с работниками, как на собраниях, так и наедине. И обратная связь дает свои результаты. Например, директор спросил работника, который работал слесарем, не хотел бы он научиться чинить редукторы, на что тот ответил, что он умеет, но на предыдущей работе ему это делать не доверяли. Директор дал возможность попробовать и выиграл – результаты были хорошие. Так без

доверия директор бы не узнал о способностях работника, а компания потеряла бы прибыль [75].

Конечно, то, что у менеджмента нет доверия к сотрудникам это не одна причина того, что руководители равнодушны к судьбе компании. Есть и другие. Это и несправедливая политика, которая касается материального вознаграждения, а также и низкий уровень квалификации управленцев, которые достаточно часто не понимают, что компании нужны постоянные улучшения.

Конечно, эти проблемы решить достаточно сложно. Например, в ГК «Статус» персонал вовлекают в управление, используя систему, которая направлена на организацию рабочих мест и укрепление трудовой дисциплины. Все работники состоят в рабочих группах и у каждого есть своя зона ответственности. За каждой зоной прикреплен специалист, так называемый куратор, который прошел обучение. И все вместе они выявляют проблемы, предлагают решения и реализуют их затем в рабочем процессе.

Работники принимают участие в конкурсах, а победителей награждают. Так как многие предложения можно применять не только в данной компании, то руководство публикует сборники по обмену опытом.

Также в компании есть специальная система рацпредложений, где в зависимости от эффективности предложений, от того, сколько может быть на реализацию данного предложения – выплачивается вознаграждение от трех до трехсот тысяч рублей. Так, когда руководство показывает людям, что они нужны компании, что их идеи поддерживаются, компания повышает уровень приверженности и мотивацию труда своего персонала [75].

Генеральный директор компании «Шарк» разработал и внедрил свою дифференцированную систему мотивации. Так каждый день все подвиги и проступки оцениваются в плюс и минус, затем суммируются или вычитаются из заработной платы. За предложения по улучшению человек получает десять плюсов, а если сотрудник делает это постоянно, то он растет по служебной

лестнице.

Если рассматривать самый маленький набор мероприятий, который дает толчок для того, чтобы запустить инициативы работников, то справедливая система материального вознаграждения это первый шаг. Затем необходимо поставить создание такой системы в стратегические цели компании и постепенно достигать ее, начиная от небольших и простых предложений до более сложных [75].

Стоит рассмотреть опыт российских компаний в области мотивации и стимулирования персонала в период кризиса.

Кризисная ситуация опасна для компании не только с финансовой точки зрения, но и тем, что она может потерять квалифицированный персонал. А без него преодолеть кризис очень сложно. Поэтому удержание ключевых сотрудников одна из главных задач управления персоналом в период кризиса. А достичь это можно, если реализовать адекватную систему мотивации.

Мероприятия выхода из кризиса предполагают кардинальные преобразования в условиях, когда ресурсы ограничены. Поэтому нужно решить две проблемы:

- удержать и вовлечь в программу одних сотрудников;
- снизить риски конфликтов при увольнении других.

В какую группу попадет работник, зависит от того, какие планы имеет компания по выходу из кризиса и от того, какой путь выберет в дальнейшем.

Чтобы успешно решить перечисленные задачи, нужно разработать и реализовать меры, которые направлены на то, чтобы:

- обеспечить объективное понимание работниками ситуации и перспектив развития, так как это видит руководство для преодоления кризиса;
- мотивировать сотрудников на действия, которые необходимы компании [74].

Т. Нелюбина, директор по персоналу компании «Уралгазсервис» пишет,

что когда на предприятии сменился собственник, то началась реструктуризация и ситуация с персоналом была неоднозначной. Предприятие не могло всем специалистам предложить место работы, а разница в заработной платы с другими предприятиями сферы энергетики составляла до 200 %. И при этом зарплату задерживали. Специальной программы антикризисной мотивации также не было, но при этом каждый раздел плана реструктуризации содержал пункт о мотивации сотрудников.

Конечно, с точки зрения управления персоналом, кризис опасен тем, что работники теряют уверенность в будущем. А то, что нет достоверной информации о предприятии, о дальнейших перспективах, то персонал начинает обсуждать слухи и интерпретировать их по-своему, а это ведет к дестабилизации рабочего процесса. Кроме этого, многие работники или увольняются, или занимаются поиском новой работы.

А. Бахарев, начальник отдела по планированию персонала компании «Томскнефть» пишет, что честная информация о ситуации в компании и о том, как выходить из него, может повысить лояльность к компании и даже способствовать тому, что будет расти производительность труда. Информированные работники осознают свою роль в компании, а это усиливает доверие к руководству и следовательно усиливает поддержку антикризисных программ. А утаивание ведет к дестабилизации ситуации. Сотрудникам нужно предоставлять информации, в какой ситуации находится предприятие, что запланировано сделать, каковы цели и задачи стоят перед коллективом.

Исходя из этого, одним из разделов антикризисных мероприятий является работа с коллективом компании. Информация для работников должна включать:

- описание ситуации, в которой находится компания;
- какие наиболее вероятные варианты развития ситуации есть и что ждет компанию, если эти меры не будут приняты;

- какие меры запланированы и что ожидается от их реализации;
- какова программа выхода из кризиса и роль сотрудников в ее реализации.

Чтобы в коллективе было понимание и информацию было легко воспринимать, ее нужно доносить до каждого работника, соответственно для каждой группы и категории персонала в соответствующей форме и по содержанию [74]. Директор по персоналу компании «Эконика» отмечает, что перед разговором нужно выявить целевую группу, так как рабочему достаточно сложно объяснить, например причины кризиса и стратегические планы компании. Рабочие судят о сложившейся ситуации по тому, как выплачивается заработная плата и есть ли бесплатный обед.

Как выбирать способ передачи информации также зависит от статуса работников и размеров компании. Можно использовать личный контакт, сообщения в электронной почте или общение через рабочие советы. На практике же лучше всего проводить открытые совещания с ключевыми специалистами. В ситуации, когда менеджмент лучше понимает настроение в коллективе, то может более оперативно решить важные проблемы.

В кризисной ситуации является важным обеспечить лояльность к менеджменту компании, так как в противном случае могут возникнуть проблемы, когда персонал сопротивляется изменениям.

Конечно, кризис и сам по себе является проверкой работников на лояльность. В большинстве случаев лояльными являются те, кто понимает цели деятельности компании. И в этих условиях данных сотрудников нужно обязательно поощрять. Если у компании финансовые трудности, то мотивировать можно вручением грамот, благодарностями или небольшими подарками. Это связано с тем, что лояльность не достигается за один день, и зависит от ряда факторов. И здесь являются значимыми корпоративная культура, поведение руководства, удовлетворенность работой и т.д. а

негативно отражаются непоследовательность решений менеджмента, невыполнение обещаний и т.д.

В кризисных ситуациях очень важно показать, что руководство делить трудности вместе с персоналом компании, что антикризисные меры оказывают влияние не только на рядовых сотрудников, но и на руководителей.

Одним из средств, которые обеспечивают необходимый уровень мотивации сотрудников – это специальная программа заработной платы сотрудников и стимулирования их труда. Строится данная программа на основе дифференцированного подхода по разным группам и категориям персонала.

Для ключевых сотрудников вводят дополнительные выплаты за то, что они выполняют работы в рамках антикризисной программы. Список таких сотрудников формируется, начиная с подразделений, а окончательные согласуются с генеральным директором и другим руководством компании.

Так Л. Постников считает, что к ценным работникам независимо от их ранга и специальности нужен только индивидуальный подход и часто здесь материальная мотивация не играет никакой роли. Работник, который состоялся как специалист, в большей мере оценит то, что признается уникальным для предприятия, что к его проблемам внимают, что он может разговаривать с руководством на равных. А финансовая мотивация – это дополнительный бонус.

И. Бельцева пишет, что в одной компании был конфликт собственников, в итоге которого ушел один из них. А так как тот, кто ушел, был лидером, то был риск, что за ним уйдут и менеджеры среднего звена. Исходя из этого, была поставлена задача, удержать ведущих работников.

Весь персонал был разделен на три группы по тому, кто насколько важен для компании. Критерии были следующие:

- квалифицированность работников
- степень лояльности к менеджменту компании

- уровень полезности для предприятия в будущем.

Для каждой группы был создан свой мотивационный пакет, где были различные мотивационные инструменты. Денежное вознаграждение также было включено в пакет, но не была главным элементом.

Основной задачей мотивации было вовлечение работников в процедуру реструктуризации компании. Были проведены следующие мероприятия:

- нескольких работников повысили в должности, минуя пошаговый карьерный рост. Это было сделано с помощью конкурса, когда коммерческим директором мог стать любой, кто в течении месяца зарекомендует себя лучше и предложить идеи оптимизации работы компании;

- работникам дали возможность проводить собеседование с кандидатами на должности руководителей. Делалось это с помощью пресс-конференций, где любой сотрудник мог задать интересующий его вопрос и получить ответ. А в конце работник мог принять участие в голосовании за этого руководителя. Следует отметить, что финального кандидата, который был одобрен руководителем компании, специально готовили к таким разговорам.

- для тех работников, которые работали наиболее эффективно, был пересмотр рабочий график, некоторые могли приходить на работу раньше или наоборот, позднее.

Всего в программе использовалось около двадцати мотивационных инструментов и была рассчитана три-четыре месяца. Но в результате удалось удержать почти всех сотрудников.

Является важным то, чтобы материальное стимулирование было связано с показателями, которые можно измерить и чтобы они характеризовали, как выполняются поставленные перед компанией задачи.

Так И. Скитяева считает, что обычные системы долгосрочной мотивации управленческого персонала в кризисные времена становятся неэффективными. Связано это с тем, что люди не знают, что будет в компании

через год и не готовы в настоящее время работать на перспективу. Поэтому в кризисное время система мотивации должна быть краткосрочной и должна направляться на достижение оперативных целей, которые направлены то, чтобы преодолеть кризис.

Для других сотрудников является важным мотивирующим фактором то, что компания соблюдает сроки в выплате заработной платы и соблюдении ее размеров. Это поможет избежать конфликтов в компании. Иногда в периоды кризисов компании брали кредиты на выплату заработной платы и такие действия были оправданы, так как менеджмент выполнял свои обязательства и обеспечивал стабильность в компании.

Таким образом, на предприятии система мотивации персонала должна быть основана на разных методах. Выбор этих методов зависит от того, насколько предприятие заинтересовано в мотивации своих сотрудников, какие цели ставит для системы мотивации, какова общая система управления предприятием. Как показывает практика, среди форм мотивации компании основное внимание уделяют окладу и индивидуальной надбавке, также используют страхование, материальную помощь.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ВОДОРЕСУРС»)

2.1 Характеристика организации ООО «Водоресурс»

ООО "Водоресурс" зарегистрирована 15 декабря 2000 г. Форма собственности – частная собственность. Юридический адрес: 634570, Томская область, Томский район, с. Богашево, ул. Советская 6.

Основным видом деятельности является распределение воды.

Компания занимается следующими видами деятельности:

- Распределение пара и горячей воды (тепловой энергии);
- Производство электромонтажных работ;
- Производство санитарно-технических работ;
- Управление эксплуатацией нежилого фонда;
- Производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий;
- Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;
- Удаление и обработка твердых отходов;
- Управление эксплуатацией жилого фонда;
- Производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными;
- Монтаж прочего инженерного оборудования;
- Удаление и обработка сточных вод;
- Производство прочих строительных работ;
- Деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта;
- Сбор и очистка воды;

Производственная структура ООО "Водоресурс" представлена на рисунке

4.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО "Водоресурс"

На предприятии работает 118 человек. Рассмотрим структуру и динамику персонала ООО "Водоресурс" за период 2012–2016 гг. (табл. 2).

Таблица 2 - Структура и динамика персонала ООО "Водоресурс"

Показатели	Административно-управленческий персонал		Специалисты		Рабочие		Всего	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2012	7	3,2	33	15,2	78	81,6	118	100
2013	7	2,7	41	15,2	112	81,5	160	100
2014	7	2,7	50	15,8	105	78,2	162	100
2015	7	2,9	52	21,5	85	75,8	144	100
2016	7	3,0	51	22,2	72	74,8	130	100

Анализ таблицы 2 показал следующие тенденции. За период 2012-2016 гг. наблюдалось увеличение числа рабочих в 2013-2014 гг., затем снижение со 112 чел до 85 в 2015 году. Численность специалистов за рассматриваемый период стабильно увеличивалась. Так с 2012 года численность специалистов на предприятии выросла с 33 человек до 51 человека в 2016 году. Что касается административно-управленческого аппарата, то динамика его численности остается стабильной на протяжении всего анализируемого периода.

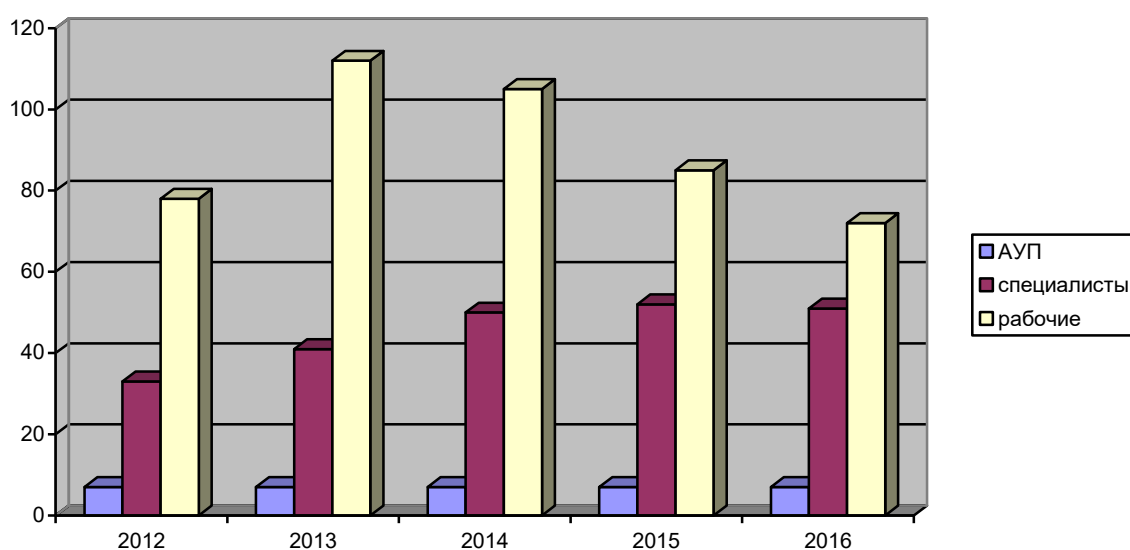


Рисунок 5 - Диаграмма структуры и динамики персонала ООО "Водоресурс", в 2016 году, чел.

Анализ работников ООО "Водоресурс" по уровню образования представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ по уровню образования ООО "Водоресурс"

	Среднее		Среднее специальное		Неоконченное высшее		Высшее		Всего	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2012	27	12,4	59	50,0	10	4,6	22	33,0	118	100
2013	30	11,5	78	49,2	17	6,5	35	32,7	160	100
2014	30	11,5	80	49,6	0	0,0	22	38,9	162	100
2015	23	9,4	83	50,4	0	0,0	48	40,2	144	100
2016	23	10,0	57	46,5	4	1,7	46	41,7	130	100

За период 2012-2016 гг. вдвое увеличилась численность работников с

высшим образованием, так если в 2012 году их было 22 человека, то на конец 2016 года уже 46. Также выросло число работников и со средне-специальным образованием.

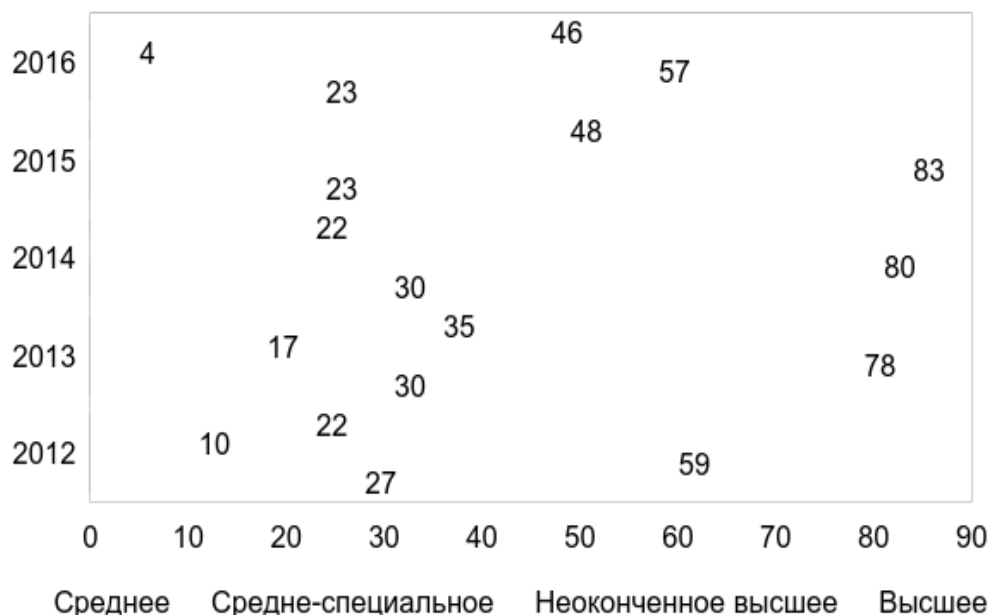


Рисунок 6 - Диаграмма уровня образования персонала ООО "Водоресурс", за 2012 – 2016 гг., чел.

Анализируя работников по уровню образования, можно сделать вывод о том, что предприятие укомплектовано в достаточной мере квалифицированными работниками. Тенденция такова, что за рассматриваемый период уровень образования повышается. Это можно отнести к работе с персоналом, когда на работу берутся сотрудники с образованием и стажем работы.

Анализ работников ООО "Водоресурс" по возрасту представлен в таблице 4 и на рисунке 7.

Анализ показал, что основная часть сотрудников имеет возрастные рамки 35- 45 лет. Молодых работников на предприятии ООО "Водоресурс" немного – так в 2016 году их было 25 человек. На предприятии трудится

незначительное количество пенсионеров, данные на конец 2016 г. – 3 человека.

Таблица 4 - Анализ работников по возрасту ООО "Водоресурс"

	До 25		25-35		35-45		45-60		Старше 60		Всего	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2012	4	6,4	36	30,3	40	41,3	26	21,1	2	0,9	118	%
2013	16	10,0	57	5,0	55	40,4	29	18,9	3	1,2	160	100
2014	27	14,1	55	28,6	38	33,6	39	22,5	3	1,2	162	100
2015	28	15,6	49	28,3	23	29,0	42	25,4	2	0,8	144	100
2016	25	15,2	43	27,4	19	30,0	40	26,1	3	1,3	130	100

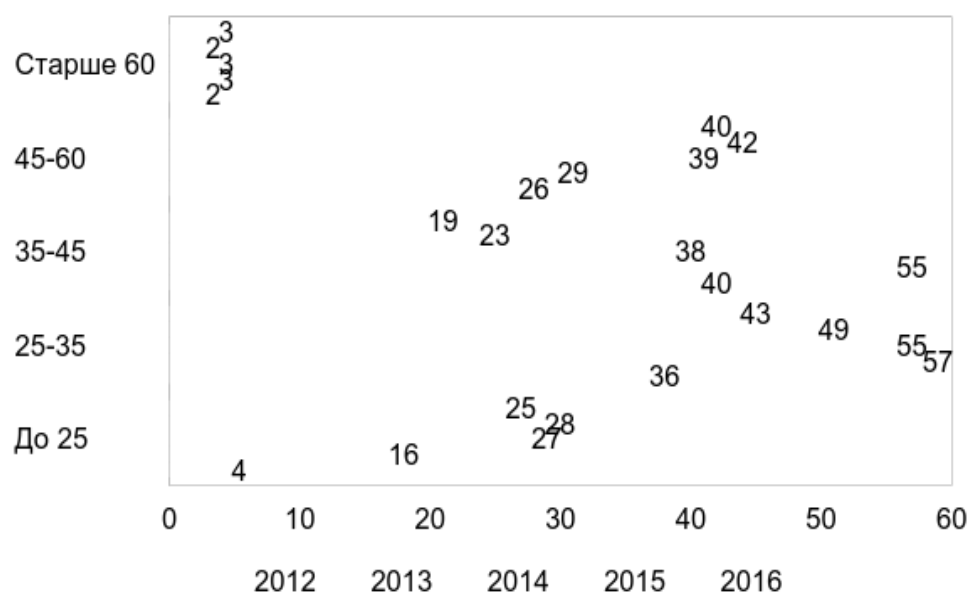


Рисунок 7 - Диаграмма работников по возрасту ООО "Водоресурс", за 2012 – 2016 гг., чел.

Анализ работников предприятия показывает следующие тенденции: увеличение численности работников, 45-60 лет, и снижение численности работников возраста 35-45 лет. В перспективе это будет иметь негативные последствия. Поэтому необходимо обратить внимание на проблему старения персонала предприятия и регулярно проводить политику обеспечения предприятия молодыми кадрами. Это будет являться стимулом роста производительности труда.

Анализ работников ООО "Водоресурс" по стажу представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ работников по стажу ООО "Водоресурс"

	до 1 года		от 3 – 5 лет		от 5 –10 лет		от 10 лет		Всего	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2012	5	2,3	56	25,7	28	12,9	29	59,1	118	100
2013	24	9,2	50	19,2	38	14,7	48	56,9	160	100
2014	2	0,7	71	27,3	41	15,6	48	56,4	162	100
2015	0	0	65	26,6	54	22,2	25	51,2	144	100
2016	0	0	58	25,3	51	22,1	21	52,6	130	100

Анализ показал, что основная доля работников предприятия имеет стаж от 3 до 5 лет и от 5 до 10 лет.

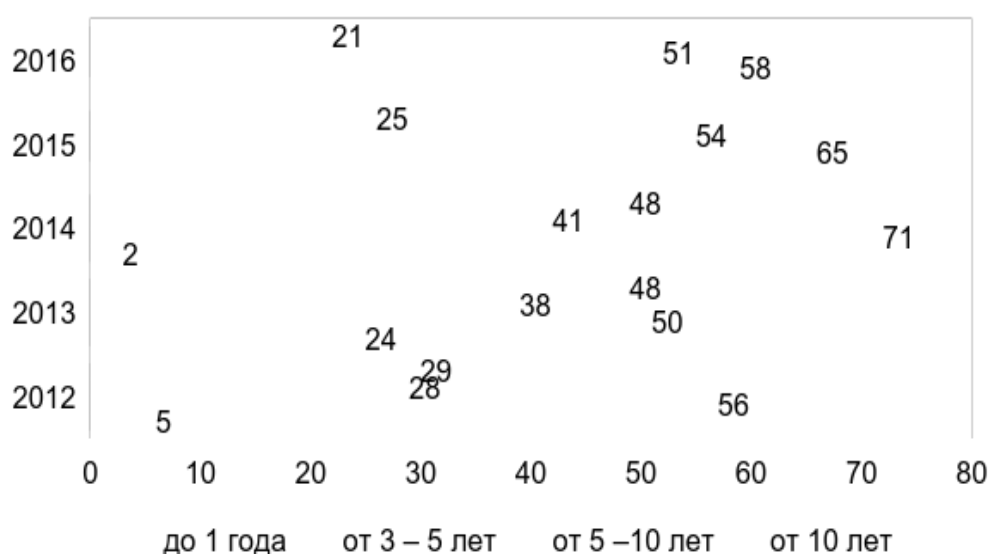


Рисунок 8 - Диаграмма уровня персонала по стажу ООО "Водоресурс", за 2012 – 2016 гг., чел.

Анализ работников по стажу позволяет выделить следующие тенденции:

- стаж работы на предприятии составляет у основной части работников от 3 до 10 лет. Это говорит о стабильности коллектива.
- молодых специалистов за последние два года предприятие на приглашало на работу.

Анализ работников ООО "Водоресурс" по половому признаку представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ работников по половому признаку ООО "Водоресурс"

	Мужчины		Женщины		Всего	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2012	106	94,5	12	5,5	118	100
2013	148	95,4	12	4,6	160	100
2014	146	93,9	16	6,1	162	100
2015	127	93,0	17	7,0	144	100
2016	115	93,5	15	6,5	130	100

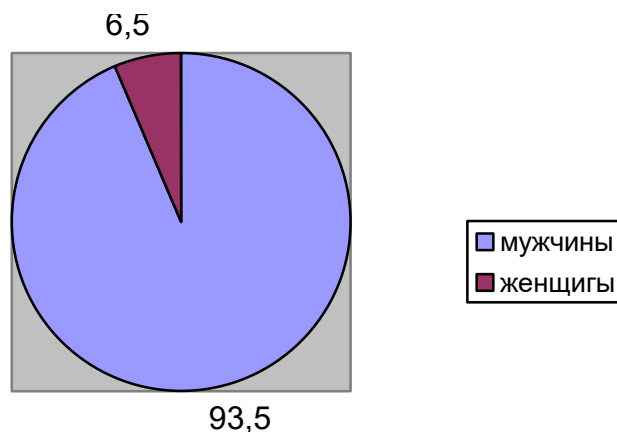


Рисунок 9 – Структура персонала по половому признаку ООО "Водоресурс" за 2016 гг., %

Анализ персонала по половому признаку показал, что основная доля сотрудников составляют мужчины (рисунок 9).

Таким образом, за период 2012-2016 гг. наблюдалось увеличение числа рабочих в 2013-2014 гг., затем снижение со 112 чел до 85 в 2015 году. Численность специалистов за рассматриваемый период стабильно увеличивалась. За анализируемый период вдвое увеличилась численность работников с высшим образованием, также выросло число работников и со среднеспециальным образованием. Основная доля работников предприятия имеет возраст от 35 до 45 лет. Доля молодых работников невысокая. Основная доля работников предприятия имеет стаж от 3 до 10 лет.

2.2 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала

Вопросами организации заработной платы и системы стимулирования персонала занимается финансово-юридическая служба и отдел кадров предприятия.

Для анализа исследования проблемы стимулирования и мотивации персонала ООО "Водоресурс" будем использовать следующие методики:

1. анализ документов ООО "Водоресурс", регулирующих системы мотивации и стимулирования труда
2. анкета для исследования «Оценка стимулирующих элементов в организации» [71].

Стимулирование и мотивация трудовой деятельности ООО "Водоресурс" основано на применении материальной и моральной составляющих.

На предприятии приняты Положение об оплате труда и Правила внутреннего трудового распорядка. На основе данных актов зарплата сотрудников включает: оклад и доплату к окладу.

Доплаты установлены за ту работу, которую работник выполняет больше установленной нормы. Норма эта устанавливается в трудовом договоре и утверждается непосредственно директором ООО "Водоресурс".

Также на предприятии есть система материального поощрения. В данную систему входят:

- единовременные (разовые) премии;
- текущие премии. Этот вид премий выплачивается за месяц, когда определяются результаты работы, а также за год. Материальные премии выделяются сотрудникам за достижения в трудовой сфере и в других случаях, которые отражены в Положении о премировании. Оплата данного вида премий

производится из фонда оплаты труда.

- за счет прибыли работникам может быть выплачена и материальная помощь. Для этого сотрудник должен написать на имя директора заявление и указать основание для того, чтобы получить материальную помощь. Таким основанием может быть смерть близких, значительный ущерб, причиненный недвижимости работника, болезнь, вред здоровью и иные случаи, когда человек сильно нуждается в деньгах.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, безупречную работу и другие достижения применяется премирование. Иные формы не практикуются.

Та система стимулирования сотрудников, которая есть в ООО "Водоресурс", обладает рядом недостатков, что отражено в таблице 7.

Таблица 7 - Движение персонала ООО "Водоресурс" (человек)

Показатели движения	Годы				
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего	118	160	162	144	130
Прибыло	7	48	22	5	4
Убыло	2	6	20	23	18
в т.ч. по причинам:					
Нарушение трудовой дисциплины		2	3	1	2
По собственному желанию	2	4	18	22	16
Коэффициент оборота работников по приему, %	5,9	30	13,6	3,5	3,1
Коэффициент оборота работников по выбытию, %	1,7	3,8	12,3	15,9	13,8
Коэффициент общего оборота работников, %	7,6	33,8	25,9	19,4	16,9
Коэффициент текучести кадров, %	1,7	2,5	11,1	15,3	12,3

Анализ таблицы 7 показал, что в ООО "Водоресурс" очень высокие показатели текучести кадров.

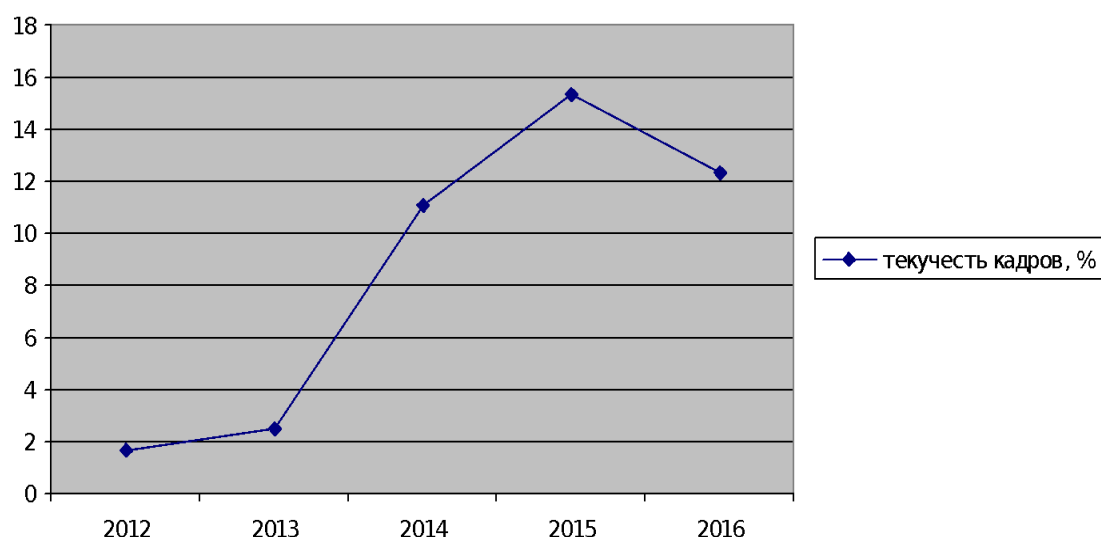


Рисунок 10 – Текучесть кадров в ООО "Водоресурс"

В сфере производства данный показатель бывает нормой в пределах 12 %. Исходя из этого, можно считать, что коэффициенты оборота по приему и выбытию, а также коэффициент текучести высокий. В основном сотрудники увольняются по собственному желанию.

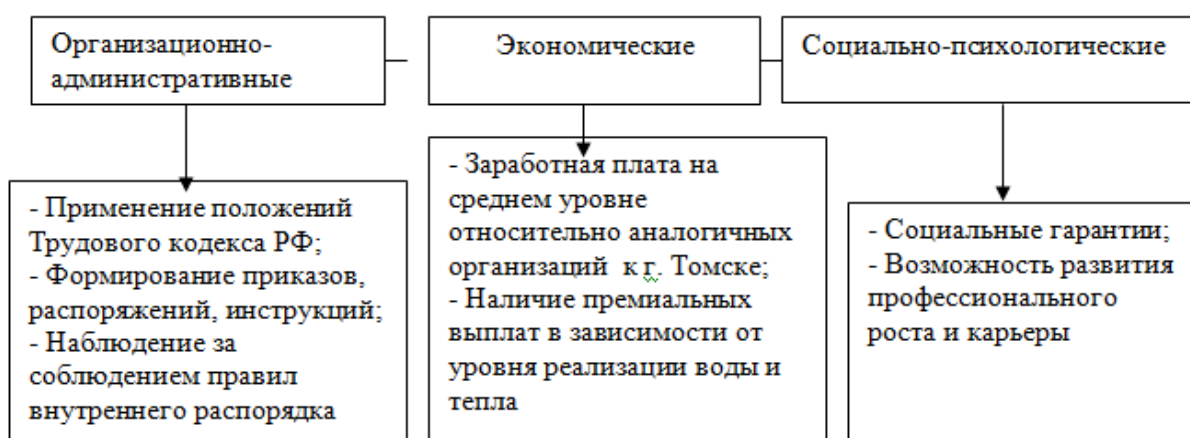


Рисунок 11 - Система стимулирования персонала ООО "Водоресурс"

ООО "Водоресурс" применяет ряд методов, к которым относятся административные, и социально-экономические. Составляющие данных методов представлены на рисунке 11.

Как видно из данных рисунка 11, система стимулирования работников ООО "Водоресурс" использует различные методы, но в целом система является непроработанной и не развитой. Следует подчеркнуть, что изменение системы мотивации и стимулирования труда работников в организациях, это процесс достаточно длительный и может занять очень много времени.

В частности, в таблице 8 представлена история формирования действующей системы мотивации и стимулирования в ООО "Водоресурс".

Таблица 8 - История внедрения элементов системы мотивации и стимулирования в ООО "Водоресурс"

Элемент стимулирования	2013	2014	2015	2016
Общие условия труда - гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск 28 дней через 6 мес., пособия) всем сотрудникам - организация питания, создание условий для отдыха - поздравления и подарки от компании	+	+	+	+
Информирование работников - регулярное информирование сотрудников о делах, принимаемых решениях в компании, о своих возможностях и правах - доступность общих положений, инструкций	- +	- +	- +	- +
Системы стимулирования и материальные поощрения, бонусы, доплаты, компенсации, моральные поощрения и т.п.	-	-	+	+
Оценка труда работников и учет полученных результатов при управлении карьерой сотрудников	-	-	-	+
Развитие кадров: адаптация, обучение сотрудников, повышение квалификации	-	-	-	-
Организация рабочего места: расположение, и оснащение рабочего места	+	+	+	+
Систематический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров	-	-	-	+

Представленная в таблице 8 практика внедрения в ООО "Водоресурс" элементов системы стимулирования свидетельствует о том, что только начинается постоянная работа по развитию системы стимулирования персонала.

Как видим из таблицы 8, на предприятии не организовано питание сотрудников, не осуществляется оповещение персонала о том, какие решения принимает менеджмент компании, и о том какие возможности и перспективы есть в людей, работающих здесь.

Стоит отметить, то за последний год произошли и положительные изменения. Так стали организовывать корпоративные мероприятия, люди стали получить поздравления от руководства, труд для карьерного роста стал оцениваться. И лишь в конце 2016 г. отдел кадров стал отслеживать уровень удовлетворенности людей своей работой и условиями труда.

Фонд заработной платы персонала ООО "Водоресурс" в 2014 году составлял 4006,1 тыс. руб., в 2015 году 5208,7 тыс. руб., в 2016 году возрос до 6934,3 тыс. руб. (рисунок 12).

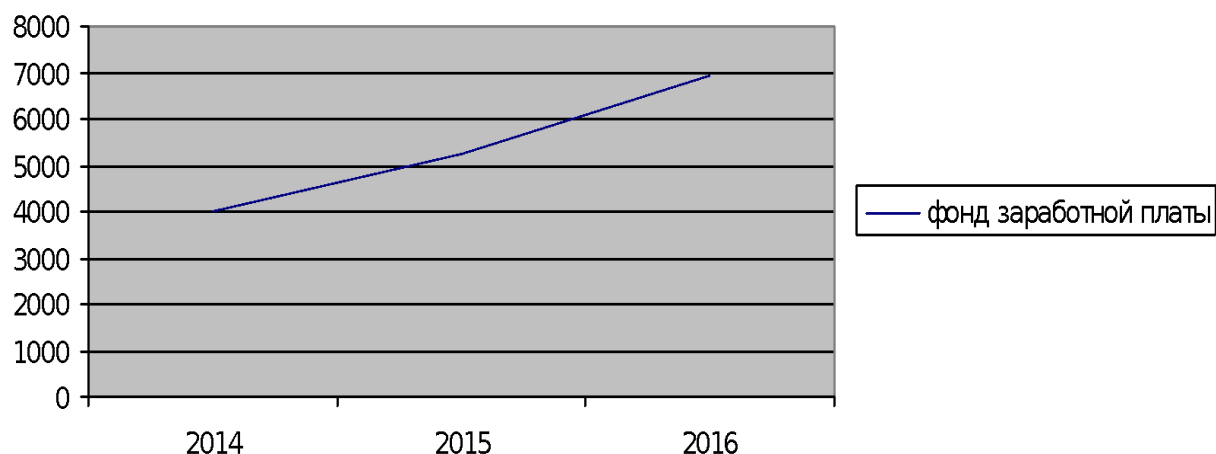


Рисунок 12 – Динамика фонда заработной платы персонала ООО "Водоресурс" 2014 – 2015 гг., тыс. руб.

Рост фонда заработной платы персонала предприятия за период 2014-2016 гг. составил 737%. Среднемесячная начисленная заработная плата персонала возросла 215 % и составила в среднем за 2016 год 53340 руб.

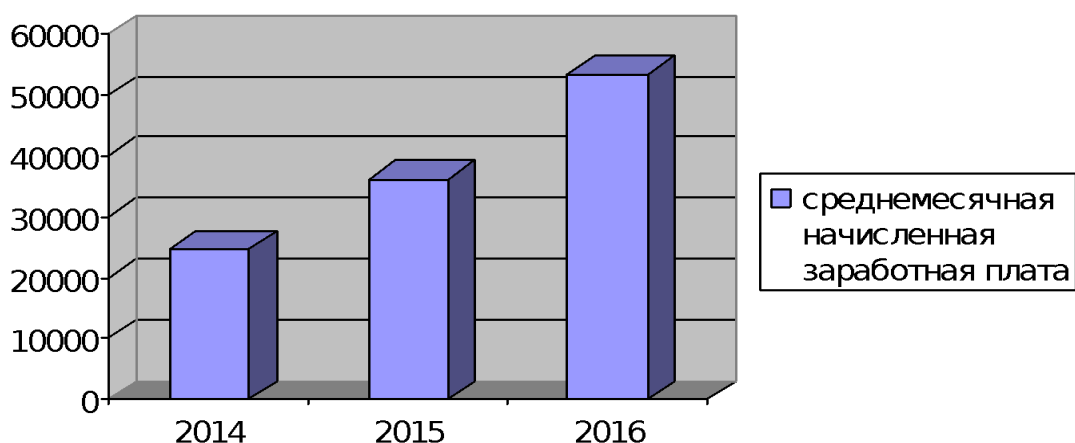


Рисунок 13 – Динамика среднемесячной начисленной заработной платы персонала ООО "Водоресурс" в 2014 – 2016 гг., руб.

В структуру фонда заработной платы персонала ООО "Водоресурс" входит заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время, выплаты стимулирующего характера, выплаты компенсирующего характера и оплату за неотработанное время.

Годовые премии ООО "Водоресурс" выплачивает за счет чистой прибыли, и они напрямую зависят от результатов деятельности по итогам года. Поэтому каждый год это разные суммы, но в среднем размер выплаты составляет 10% от суммы заработной платы.

Таблица 9 - Выплата премии в 2016 году

Какая премия	Средний размер денежной выплаты	Сколько человек	Общая сумма, тыс. руб
Годовая	10%	130	689
Ежемесячная	5%	72	1056
За достижения	25	2	50

В целях единого подхода к порядку и размерам выплат стимулирующего и социального характера работникам компании выплачивается ежемесячная

премия в размере 5 % от заработной платы.

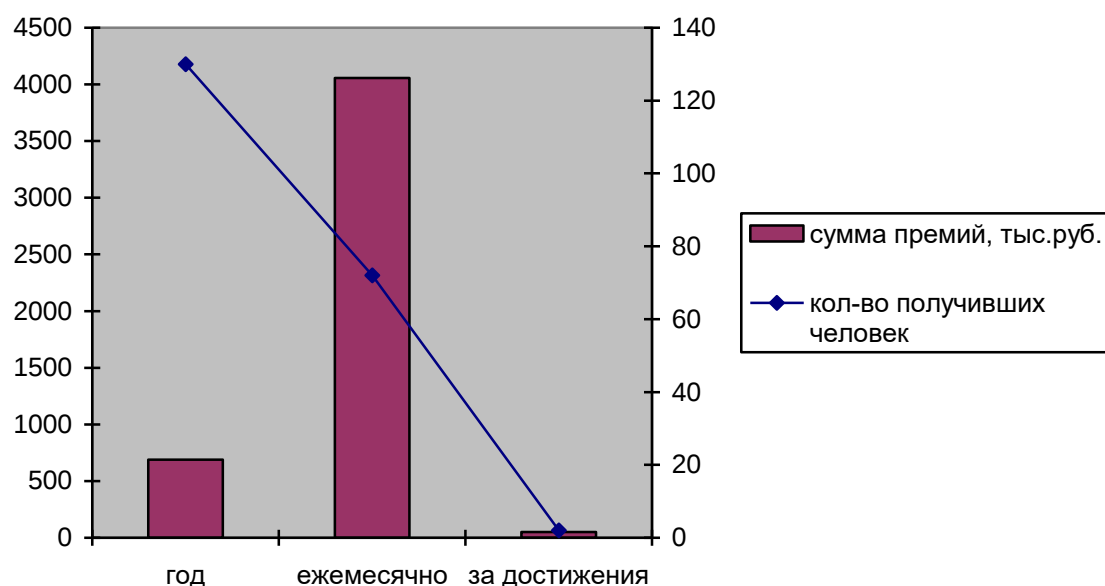


Рисунок 14 - Выплаты премий в 2016 г

На предприятии также выплачивается премия за достижения в размере 25 тыс.руб. единовременно. Премия вручается за освоение новых технологий в работе, за качественный и плодотворный труд в течении длительного времени именно в этой компании.

Как было отмечено ранее, с целью исследования проблемы стимулирования персонала в ООО "Водоресурс" была применен метод анкетирования (приложение В) и была произведена оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой мотивации и стимулирования.

Описание выборки: в исследование приняли участие 61 человек (13 специалистов и 48 рабочих), что составило 46,9 % от общей численности персонала.

По пятибалльной шкале были оценены 9 ключевых параметров, указывающих на уровень удовлетворенности.

Оценки были дифференцированы по группам: «специалисты» и «рабочие».

Итоговые результаты опроса представлены в таблице 9 и на рисунках 14- 23.

Таблица 10 - Оценка элементов стимулирования труда в ООО "Водоресурс"

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки по пятибалльной шкале	
	специалисты	Рабочие
1. Решение социальных проблем: обеспечение всех форм социальных льгот (больничный, отпуск, пенсия и т.п.) независимо от должности; обеспечение должного уровня безопасности труда, охраны здоровья, питания, оказания помощи, и т.п.	4,44	3,36
2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение)	4,56	3,52
3. Объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним	4,1	3,84
4. Заработная плата, материальные поощрения	3,8	2,5
5. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение)	3,4	2,5
6. Отношения в коллективе (в вашей команде, в организации в целом)	4,56	3,52
7. Условия труда (расположение предприятия, организация рабочего места)	4,7	4,12
8. Стил ь и методы работы руководства (культура, понимание целей организации, отношение с коллективом)	4,56	3,52
9. Информированность работников (о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах)	4,66	2,8

Специалисты оценили уровень решения социальных проблем достаточно высок на 4,44 балла, при этом рабочие данный элемент стимулирования оценили только на 3,36 балла (рисунок 15).

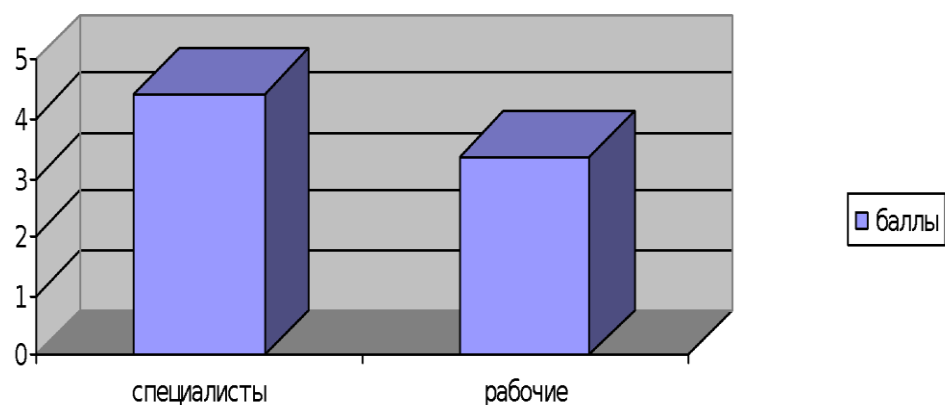


Рисунок 15 – Уровень решения социальных проблем на предприятии, баллы

Содержание труда включает интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение от процесса работы. Данный элемент также был выше оценен специалистами, нежели рабочими.

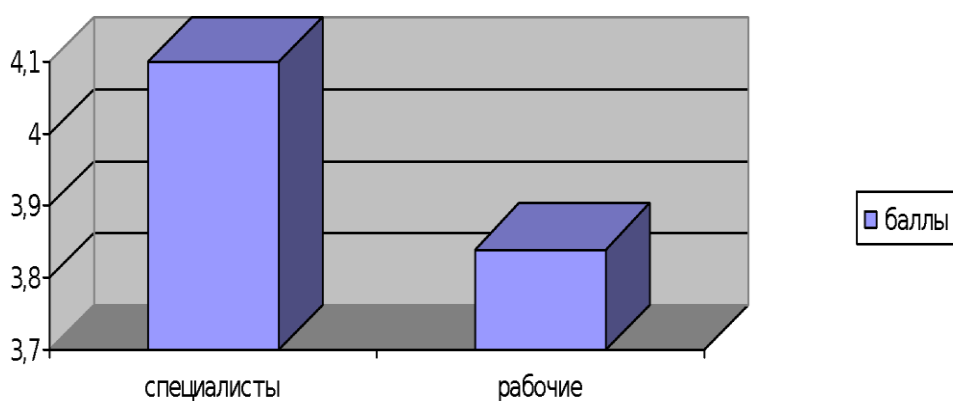


Рисунок 16 – Уровень решения социальных проблем на предприятии, баллы

О том, насколько объективна оценка труда работников руководителем, взаимопонимание между ними, работники оценили примерно одинаково (рисунок 17).

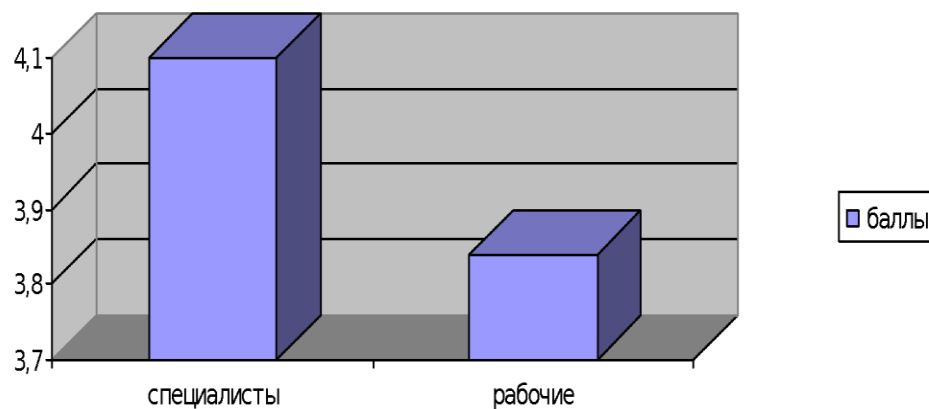


Рисунок 17 – Объективность оценки труда работников руководителем,, баллы

Уровень заработной платы и материальных поощрений сотрудники оценивают достаточно низко – рабочие на 2,5 балла, а специалисты на 3,8.

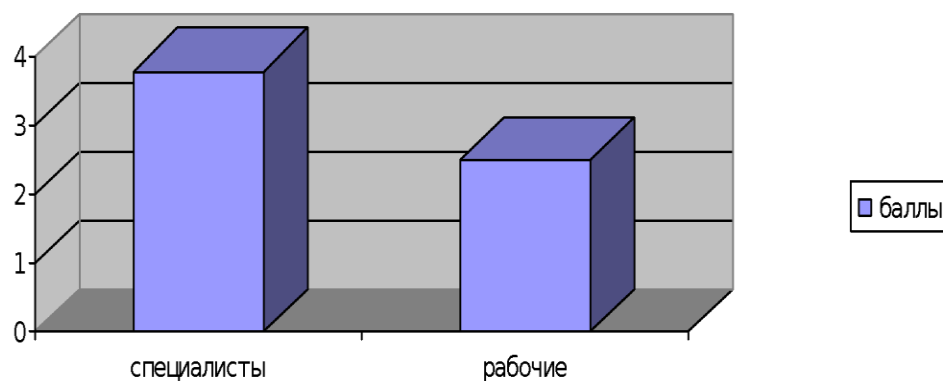


Рисунок 18 – Оценка уровня заработной платы и материальных поощрений на предприятии, баллы

Перспективы карьерного роста на предприятии сотрудниками оценивается достаточно низко – рабочие – 2,5 баллы, а специалисты – 3,4 балла.

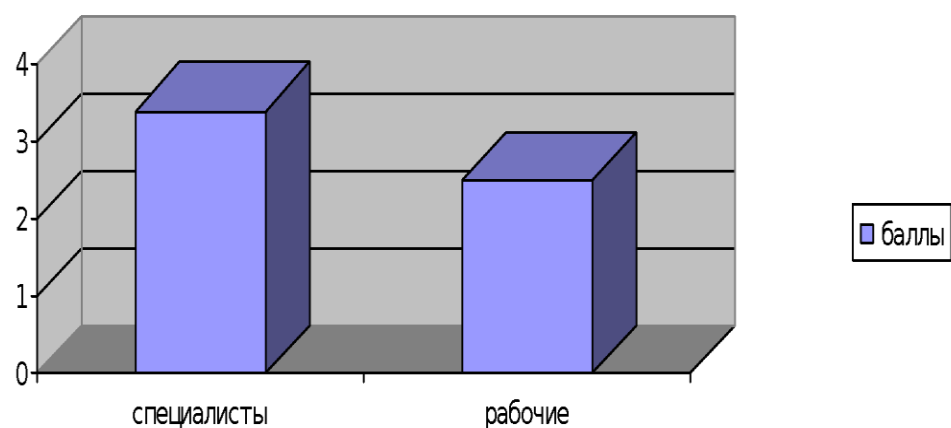


Рисунок 19 – Оценка перспектив карьерного роста на предприятии, баллы

Отношения в коллективе являются, по мнению сотрудников, удовлетворительными – 4,5 балла у специалистов и 3,52 у рабочих.

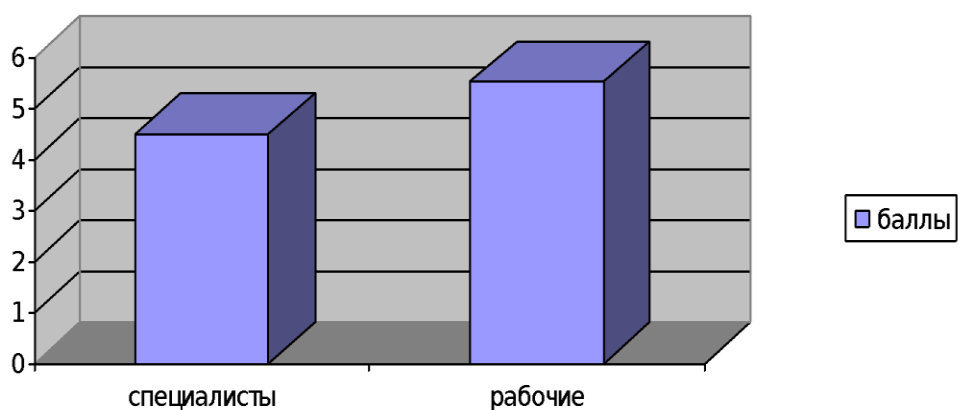


Рисунок 20 – Оценка отношений в коллективе, баллы

Условия труда на предприятии, по мнению сотрудников, являются хорошими – 4,7 балла у специалистов и 4,12 у рабочих.

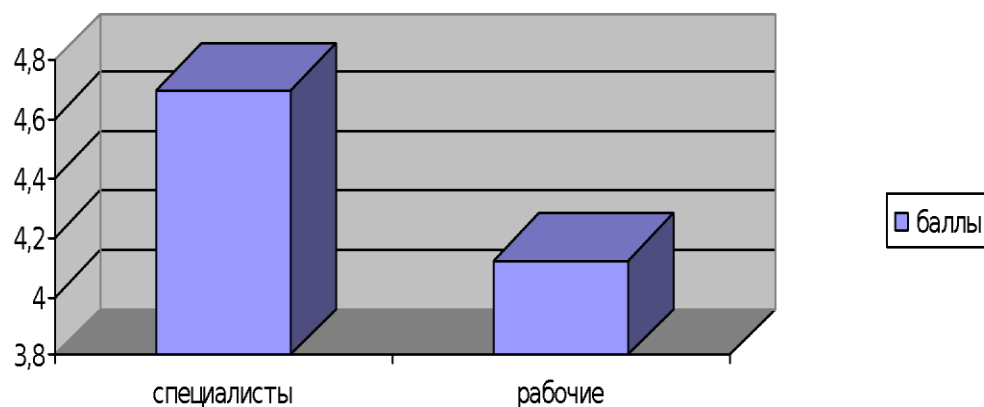


Рисунок 21 – Оценка условий труда на предприятии, баллы

Информированность работников о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах выше у специалистов, чем у рабочих.

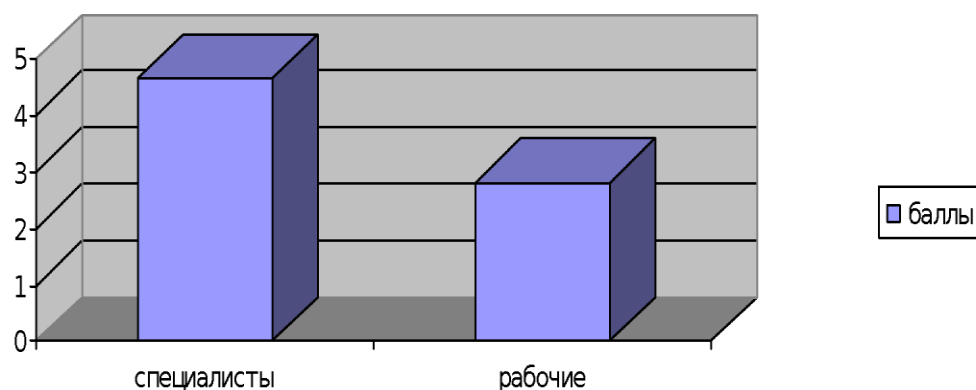


Рисунок 22 – Уровень информированности работников о делах предприятия, баллы

Согласно полученным данным большая часть элементов системы мотивации и стимулирования оценивается рабочими и специалистами на уровне ниже среднего. В данной системе есть недостатки и они требуют коррекции:

- как специалисты, так и рядовые работники достаточно низко оценивают

перспективы своего профессионального и карьерного роста в компании;

- содержание труда рабочие оцениваю низко;
- уровень заработной платы, по мнению работников, также невысокий;
- достаточно низкий уровень оповещения работников о делах компании;
- стиль и методы управления сотрудниками компании оцениваются на невысоком уровне.

Это указывает на наличие резервов повышения стимулирования персонала в ООО "Водоресурс".

Исходя из полученных результатов оценивания системы стимулирования и мотивации ООО "Водоресурс", важно рассмотреть как воспринимают сотрудники эффективность работы руководства по повышению уровня стимулирования и мотивации труда. В связи с этим среди сотрудников также был проведен опрос и получены следующие результаты, представленные на рисунке 23.

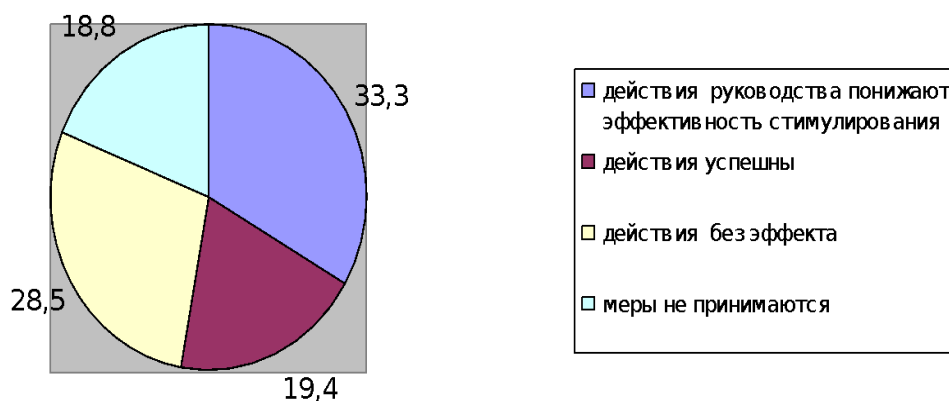


Рисунок 23 - Результаты ответов персонала ООО "Водоресурс":

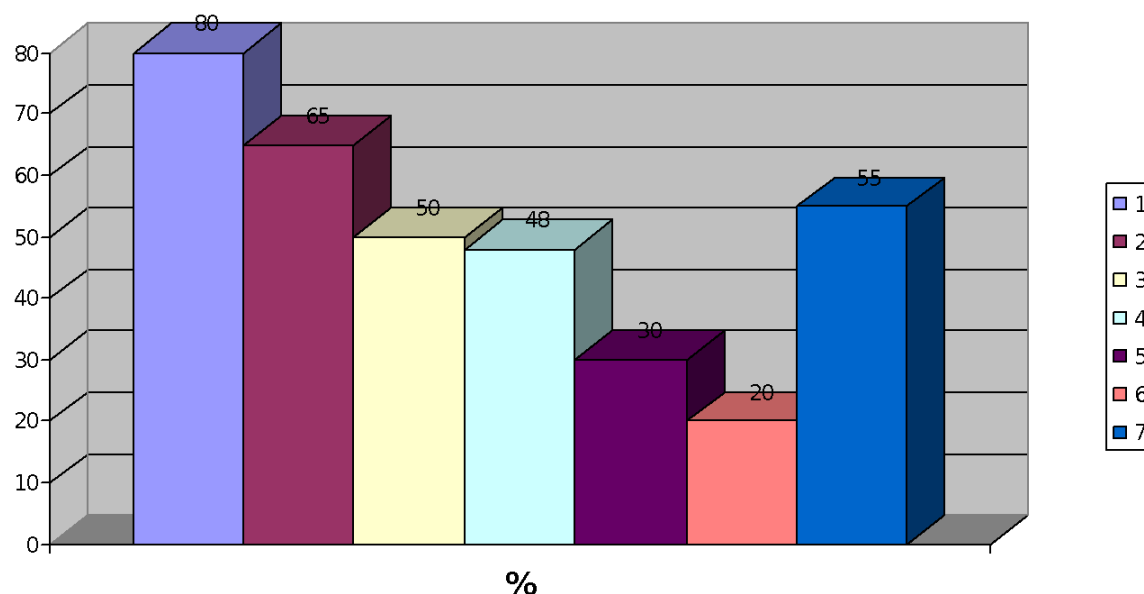
«Предпринимаются ли со стороны руководства действия, чтобы повысить уровень стимулирования труда сотрудников», %

Таким образом, можно констатировать высокий уровень недовольства действиями руководства: 18,8 % сотрудников считают, что меры по

повышению стимулирования труда не предпринимаются, либо абсолютно некорректны. При этом 28,5 % сотрудников считают их безрезультатными. И только 19,4 % опрошенных считают действия со стороны руководства успешными.

Следующим элементом проведенного в ООО "Водоресурс" исследования являлся вопрос по определению наиболее действенных методов повышения стимулирования труда с точки зрения сотрудников ООО "Водоресурс" .

Результаты опроса представлены на рисунке 24.



1-повышение заработной платы; 2- возможность карьерного и профессионального роста; 3 - улучшение условий труда; 4- мероприятия по сплочению коллектива; 5- представление большей свободы и полномочий сотрудникам; 6- вручение грамот и устные похвалы; 7- увеличение социального пакета.

Рисунок 24 - Результаты опроса сотрудников ООО "Водоресурс" на вопрос: «Какие методы повышения стимулирования труда являются наиболее действенными», %

В данном случае сумма оценок превышает 100%, т.к. сотрудникам было предложено выбрать несколько вариантов.

Отметим, что лидирует повышение величины заработной платы (80%

сотрудников). На втором месте - создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива.

В целом важно отметить, что методы стимулирования, практикуемые в ООО "Водоресурс", не совпадают с их оценкой персоналом, как наиболее действенных, лишь 32% опрошенных считают - что действия успешны.

Таким образом, существующие методы стимулирования не соответствуют внутренним мотивам сотрудников. В организации не организована гибкая система оценки персонала, что способствует снижению качества труда сотрудников, а руководство в свою очередь не получает информацию о результатах деятельности персонала.

Существующие стимулы не играют большой роли для мотивации людей. Для предотвращения ошибок, работа по созданию эффективной системы стимулирования не должна быть волонтаристской и отражать представления только одного—двух руководителей, которые отвечают за эту работу. Работа по созданию системы стимулирования сотрудников должна быть основана на реальном анализе ситуации, как в самой организации, так и на рынке труда.

2.3 Направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Водоресурс»

На основании результатов проведенного анализа предлагаем внедрение централизованной системы стимулирования труда персонала на основе системного подхода, которая:

- Будет носить плановый характер
- Имеет практическую направленность
- Обуславливает рост лояльности персонала

- Повышает темпы роста производительности труда работников
- Стимулирует рост инициатив
- Повышает эффективность управления персоналом в целом
- Оптимизирует затраты и повышает контроль эффективности управления персоналом.

Ответственные за реализацию программы – начальник отдела кадров ООО "Водоресурс".

За основу системы материального стимулирования рекомендуется взять так называемый «социальный пакет».

К пособиям относятся:

1) Дополнительные пособия (за неотработанное время):

отпуска и каникулы;

оплата больничных листов;

выплата при увольнении;

2) Выплата страховых:

- компенсации при несчастных случаях;

- страхование жизни;

- госпитализация, медицинское страхование и страхование нетрудоспособности;

Компенсация при несчастных случаях ООО "Водоресурс" регулируется статьей 184 ТК РФ, согласно которой при повреждении здоровья или в случае смерти работника вследствие несчастного случая на производстве либо профессионального заболевания работнику или его семье (в случае смерти работника) должны быть возмещены:

– утраченный заработок (доход);

– дополнительные расходы на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию, связанные с повреждением здоровья, либо соответствующие расходы в связи со смертью работника.

Кроме того, законодатель установил, что виды, объемы и условия предоставления работникам гарантий и компенсаций в указанных в статье 184 ТК РФ случаях определяются федеральным законом.

Экономические и организационные основы обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний установлены Федеральным законом от 24 июля 1998 года №125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний».

В соответствии со статьей 1 Федерального закона №125-ФЗ основными задачами обязательного страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний являются:

- обеспечение социальной защиты застрахованных и экономической заинтересованности субъектов страхования в снижении профессионального риска;
- возмещение вреда, причиненного жизни и здоровью застрахованного при исполнении им обязанностей по трудовому договору (контракту), путем предоставления застрахованному в полном объеме всех необходимых видов обеспечения по страхованию, в том числе оплаты расходов на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию;
- обеспечение предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Поэтому ООО "Водоресурс", нанимающий на работу граждан, признается страхователем, такое положение вытекает из статьи 3 Федерального закона №125-ФЗ. По обязательному социальному страхованию от несчастных случаев и профессиональных заболеваний статьей 8 Федерального закона №125-ФЗ предусмотрены следующие виды обеспечения:

- пособие по временной нетрудоспособности, назначаемое в связи со страховым случаем;

- единовременная страховая выплата застрахованному либо лицам, имеющим право на получение такой выплаты в случае его смерти;
- ежемесячная страховая выплата застрахованному лицу либо лицам, имеющим право на получение такой выплаты в случае его смерти;
- оплата дополнительных расходов на медицинскую, социальную, профессиональную реабилитацию застрахованного при наличии прямых последствий страхового случая.

Таким образом, компенсация работнику при несчастном случае на производстве или профессиональном заболевании фактически состоит из нескольких составляющих: пособия по временной нетрудоспособности, единовременной страховой выплаты, ежемесячной страховой выплаты и оплаты дополнительных расходов.

Забота предприятия о своих сотрудниках - один из показателей высокого уровня его корпоративной культуры, являющейся основным фактором формирования имиджа организации как в глазах ее деловых партнеров, так и широкой общественности. Переоценить значение благоприятной репутации предприятия достаточно сложно. С практической точки зрения, расходы на профилактику заболеваний и лечение сотрудников, их пенсионное страхование и страхование от несчастных случаев на производстве не только поднимут престиж предприятия в глазах собственных работников, но и помогут оптимизировать затраты по оплате больничных листов, избежать дополнительных расходов по выплатам по несчастным случаям и, как следствие, повысить производительность труда и уменьшить текучесть кадров.

Для ООО "Водоресурс" наиболее оптимальной будет программа «Стационарное обслуживание» — плановая и экстренная госпитализации в многопрофильные и специализированные стационары с проведением необходимых диагностических исследований, консервативного и хирургического лечения, консультаций специалистов, медикаментозного

лечения и других. Стоимость программы составляет в среднем 5200 руб. на одного сотрудника в год. Следует отметить, что дополнительно сотрудники компании пользуются и полисом обязательного медицинского страхования.

3) Льготные услуги:

- персональные услуги (кредитование сотрудников, консультативные услуги, различные программы помощи служащим, аренда квартиры за счет предприятия);

- льготы, связанные с работой (отпуск по уходу за детьми, оплата транспортных расходов, услуги, связанные с питанием, оплата обучения, и пр.).

Одна из проблем предоставления пособий и льгот связана с планированием и ограничением затрат предприятия.

Другая проблема — адекватность применения пособий как стимулирующего фактора. Так, «социальный пакет» воспринимается сотрудниками ООО "Водоресурс" как нечто само собой разумеющееся, а не как часть стимулирующей политики, направленной на повышение эффективности работы сотрудников.

Поэтому наиболее эффективным будет использование синтеза методов материальной и нематериальной мотивации, связанных с наградами и статусными различиями.

Виды наград:

- Награды в материальном выражении: подарки, сувениры, медали и пр.;

Награжденным выплачивается единовременное пособие в размере до одного должностного оклада за счет средств предприятия.

- Юбилейная грамота ООО "Водоресурс".

Юбилейной грамотой ООО "Водоресурс" награждаются сотрудники компании за добросовестный труд, заслуги в области профессиональной деятельности, за высокие достижения в повышении эффективности производства, улучшении качества обслуживания.

Награжденные поощряются денежной премией или ценным подарком стоимостью до 30000 рублей за счет средств предприятия.

- Почетное звание «Человек Года ООО "Водоресурс"

Почетное звание «Человек Года ООО "Водоресурс" присваивается работникам все подразделений ООО "Водоресурс", пользующимся заслуженным авторитетом в коллективе:

- образцовое выполнение трудовых обязанностей
- продолжительную и безупречную работу, способствующую процветанию ООО "Водоресурс"
- конкретный вклад в улучшение качества работы, широкое распространение передового опыта, повышение производительности труда и другие достижения в работе.

Необходим трудовой стаж на предприятии не менее 2 лет, в особых случаях - не менее 1 года. Почетное звание «Человек Года ООО "Водоресурс" присваивается по направлениям:

- управление - 1 человек
- производство – 3 человека.

Работнику, удостоенному почетного звания «Человек Года ООО "Водоресурс" вручается Почетная грамота и медаль установленного образца. В целях поддержания высокого статуса лауреата почетного звания «Человек Года ООО "Водоресурс" компания применяет по отношению к лауреатам следующие формы материального и морального стимулирования:

- предоставление права на три дополнительных дня к очередному отпуску;
- выплата единовременного вознаграждения в размере 50 000 рублей.

Другими видами материального стимулирования могут быть предоставление льгот, услуг или привилегий: путевки на отдых, билеты на концерт, возможность использования служебного автомобиля и т. д.

В отличие от пособий, этот вид мотивирования используется только при награждении за успехи, а не предоставляется «автоматически» всем сотрудникам.

Таблица 11 – Система льгот в компании

Категории	Льготы
Высший управленческий персонал	Страхование личного автомобиля Предоставление автомобиля компании Ссуды и кредиты на приобретение жилья, автомобиля
Специалисты	Оплата питания (бесплатные обеды) Оплата оздоровительных мероприятий Оплата обучения для повышения квалификации Частичная оплата путевки 1 раз в 2 года
Рабочие	Оплата питания (бесплатные обеды) Оплата оздоровительных мероприятий Оплата обучения для повышения квалификации

Система льгот должна меняться в соответствии с потребностями. Поэтому ежегодно следует проводить анкетирование или опрос. По результатам выявленных потребностей необходимо определить величину и набор предоставляемых услуг.

Будет оптимальным распределение льгот в соответствии с иерархической структурой компании. Один набор льгот – для рабочих, другой для специалистов, третий – для высшего управленческого звена.

В таблицах 12 и 13 приведены предполагаемые затраты по материальному стимулированию работников ООО "Водоресурс" на 2017 и их эффективность.

Таблица 12 - Фонд косвенно-денежного стимулирования сотрудников ООО "Водоресурс", руб. на 2017 г.

№	Статья расходов	Кол-во человек	Сумма в руб.
1	Добровольное медицинское страхование		
	- программа «Стационарное обслуживание»	46	239200
2	Оказание помощи на погребение умерших	-	120 000

3	Путевки в оздоровительные лагеря детям сотрудников	10	75000
4	материальная помощь по случаю рождения ребенка	-	40 000
5	Проведение массовых мероприятий (праздников)	-	200000
6	Денежные премии к почетным званиям и юбилейным грамотам		230000
	Всего по смете:		929200

Таблица 13 - Эффективность мероприятий по мотивации и стимулированию труда персонала, в тыс. руб.

Мероприятие	Эффект	Затраты
Добровольное страхование	Снижение уровня заболеваемости, повышение производительности труда	239
Разовые материальные выплаты	Повышение производительности и качества труда, лояльности к компании	230
Проведение массовых праздников, путевки в дет. лагеря	Формирование положительного имиджа компании	275

Как видно, основные затраты предприятия по материальному стимулированию сотрудников составляют программы негосударственного медицинского страхования и денежные премии нерегулярного характера.

Важное значение имеет информированность сотрудников о делах на предприятии и здесь необходимо создание внутреннего сайта компании для сотрудников.

Внутренний сайт – единое информационное пространство компании, ведение эффективного диалога между всеми подразделениями организации, как на уровне руководства, так и на уровне сотрудников. Основная цель сайта – это решения задач информирования сотрудников.

Можно выделить три основные функции, которые имеет внутренний сайт: информативная, коммуникативная и функция продвижения. На страницах сайта размещаются новости компании, ее достижения, стратегические решения уровня высшего руководства, анонсируются корпоративные мероприятия и выкладываются отчеты о них после завершения. Для нематериального поощрения членов коллектива ведется публичный рейтинг производственных

показателей, награждения сотрудников и т.д. Также высокую отдачу внутренний сайт приносит в качестве средства индивидуализации взаимоотношений руководства с сотрудниками.

Внедрение внутреннего сайта в ООО "Водоресурс" будет способствовать улучшению служебного общения, основной деятельности организации, неформально укреплять корпоративную культуру, создаст благоприятный психологический климат в коллективе.

Предложенные мероприятия позволят предприятию повысить уровень приверженности сотрудников к ООО "Водоресурс", повысить производительность и качество труда, уровень социальной защищенности сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование является средством любого способа мотивации и на любом структурном уровне. Мотивация – это цель управленческой системы, а стимулирование – средство ее достижения на различных уровнях управления. Основными элементами механизма мотивации на уровне личности являются потребности, интересы, ценности и мотивы. Именно они определяют, насколько работник воспримет внешнее воздействие.

Изучение мотивации и стимулирования труда позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга.

Стимулирование трудовой деятельности ООО "Водоресурс" основано на применении материальной и моральной составляющих. Материальное поощрение работников включает единовременные (разовые) премии; текущие премии выплачиваются по результатам работы за месяц, иной отчетный период: по итогам работы за год, за достижения в труде и большой личный вклад в осуществление уставных задач Работодателя, в случаях и в порядке,

установленном Положении о премировании и материальном стимулировании работников – из фонда оплаты труда; материальная помощь выплачивается за счет прибыли Работодателя на основании приказа по личному заявлению работника, в случае смерти мужа, жены, сына, дочери, отца, матери, брата, сестры; значительного ущерба, причиненного жилищу работника вследствие пожара, природных катаклизмов, иных чрезвычайных ситуаций; хищения у работника заработной платы; длительной болезни работника, или членов его семьи, необходимости приобретения дорогостоящих лекарств или оплаты дорогостоящего лечения; получения увечья или иного причинения вреда здоровью; тяжелого материального положения и иных случаях острой нужды в денежных средствах. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, безупречную работу и другие достижения применяется премирование. Иные формы не практикуются.

Существующая система стимулирования персонала ООО "Водоресурс" имеет недостатки, об этом свидетельствует текучесть кадров. Также на основании результатов проведенного исследования было выяснено, что существующие методы стимулирования не соответствуют внутренним мотивам сотрудников. В организации не организована гибкая система оценки персонала, что способствует снижению качества труда сотрудников, а руководство в свою очередь не получает информацию о результатах деятельности персонала.

За основу предлагаемой для ООО "Водоресурс" системы материального стимулирования рекомендуется взять так называемый «социальный пакет».

Важное значение также имеет информированность сотрудников о делах на предприятии и здесь необходимо создание внутреннего сайта компании для сотрудников. Внедрение внутреннего сайта в ООО "Водоресурс" будет способствовать улучшению служебного общения, основной деятельности

организации, неформально укреплять корпоративную культуру, создаст благоприятный психологический климат в коллективе.

Предложенные мероприятия позволят предприятию повысить уровень приверженности сотрудников к ООО "Водоресурс", повысить производительность и качество труда, уровень социальной защищенности сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ) (с изм. и доп. от 1 мая 2017 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации.- 2002. - № 1 (часть I). - Ст. 3.
2. Абакумова Н.Н. Нематериальное стимулирование как условие повышения мотивации к труду работников // Социальные взаимодействия в транзитивном обществе/ отв.ред. М.В. Удальцова. - Новосибирск, 2013.- С. 250-258.
3. Абакумова Н.Н., Маслов Е.В., Нехаев А.И. Мотивация персонала к самоорганизации трудовой деятельности //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.- 2015.- Т. 4. - № 4.- С. 25-30.
4. Абдрахманов М.К. Системы трудовой мотивации и стимулирования труда //Уральский научный вестник. - 2017. - Т. 3. № -2. - С. 11-13.
5. Андреева А.Ю., Горобец Е.Ю., Кузнецов С.А. Основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - 2013. - № 2. - С. 203-206.
6. Андреева Е.А. Стимулирование трудовых ресурсов как основа мотивации труда // Роль студенческой науки в развитии экономики и кооперации. – Белгород, 2013. - С. 50-54.
7. Анисимова К.А. Мотивация и стимулирование труда персонала // Социально-экономическое управление: теория и практика. - 2013.- № 2 (24). - С. 58-61.
8. Антонова Е.А., Шавырина И.В. Комплексность в системе мотивации труда персонала организации //NovaInfo.Ru. - 2017.- Т. 1. № 62. - С. 372-375.
9. Артюхова И.В., Гаврилова Л.О. Методы организационного стимулирования труда персонала //Инновационная наука.- 2015. - № 7-

1 (7).- С. 76-79.

10. Афанасьева Л.А., Гребенникова М.А., Афанасьев А.А. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала в компании //Успехи современной науки и образования. - 2017. - Т. 3. - № 2. - С. 150-152.
11. Баксанский О.Е. Трудовая мотивация: модели, приемы и проблемы. – М.: Статут, 2015. – 240 с.
12. Банных М.В., Тукова Е.А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации// Проблемы экономики и менеджмента. - 2016. - № 1 (53). -С. 31-34.
13. Баранова М.П., Рекечинский А.М. Система вознаграждения и ее мотивационное значение //Экономика и социум. - 2016.- № 12-3 (31). - С. 368-371.
14. Биганова Г.Г. Современные подходы к мотивации и стимулированию труда сотрудников организации // Развитие экономики и менеджмента в современном мире. – М., 2016.- С. 201-203.
15. Биянов- Гайнуллин А.И. Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии //Фотинские чтения. - 2014. - № 2 (2). - С. 217-220.
16. Бондаренко М.А. Стимулирование как метод мотивации персонала // Современное конкурентное развитие экономики и общества. – М., 2015. - С. 16-18.
17. Бухарова Н.В. Стимулирование в системе мотивации труда // Социально-политические науки. - 2014. - № 1. - С. 59-65.
18. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2012.- 528 с.
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.: Проспект, 2014.- 520 с.
20. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. - М., 2000. – 359 с.
21. Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда //Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия:

Экономика.- 2014.- № 1 (7). - С. 239-246.

22. Губарев Р.В. Становление теорий мотивации и стимулирования труда // Экономика и социум. - 2014. - № 2-5 (11). - С. 1121-1132.
23. Гудкова О.Н. Разработка программы совершенствования системы мотивации персонала в организации //Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2016. - № 45. - С. 107-114.
24. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2010. - № 1.- С. 167-170.
25. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом.- М.: Приор, 2008.- 589 с.
26. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 854 с.
27. Еремина В.А. Мотивация и стимулирование в современной организации // Теория и практика современной науки. - 2016. - № 8 (14).- С. 103-106.
28. Жилина Е.В. Формы стимулирования в системе мотивации труда //Вопросы экономики и управления. - 2016. - № 2 (4).- С. 37-39.
29. Захарова М.А., Всеволодова К.В. Теоретические подходы к характеристике категорий мотивация и стимулирование труда // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты / отв. ред. Н.Н. Понарина, С.С. Чернов.- СПб., 2016. - С. 90-92.
30. Иванова Е.С., Шишкин А.Н. Основные методы стимулирования сотрудников в условиях финансовой ограниченности ресурсов // Образование, наука, бизнес: развитие и перспективы. – М., 2016. - С. 19-24.
31. Игнатова В.В. Мотивация работников в рамках профессиональной деятельности // Научные достижения и открытия современной молодежи. – М., 2017. - С. 739-742.
32. Исаев Е.Н. Мотивация и стимулирование труда: современные теории и

методология// Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. - 2016. - № 6. - С. 139-143.

33. Климонтова Н.В. Роль стимулирования персонала в повышении мотивации труда работников //Ученые записки Российской Академии предпринимательства. - 2012. - № 30. - С. 205-212.
34. Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Проблемы науки. - 2017. - № 2 (15). - С. 54-58.
35. Кутумов А.С. Изучение потребностей и мотивов персонала для построения эффективной системы стимулирования организации// Инновации, технологии, наука. – М., 2017. - С. 144-148.
36. Матхонова В.М. Анализ системы оплаты труда и мотивации персонала // Современные технологии: актуальные вопросы достижения и инновации. – М. , 2016. - С. 207-209.
37. Махова А.В., Чернецова Р.В. Аналитический обзор вопросов мотивации в классических и современных теориях // Закономерности и тенденции развития науки/ отв.ред. А.А. Сукиасян. – Уфа, 2015. - С. 117-125.
38. Мироседи С.А., Касумова Г.М. Адаптация системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды //Инновационная наука. - 2017. - № 2-1.- С. 212-214.
39. Митрофанов С.В. Разработка системы мотивации персонала организаций в РФ в условиях экономического кризиса //Дискурс. - 2017. - № 1. - С. 61-66.
40. Москалева Н.Н., Рябова О.Е. Методы стимулирования персонала на предприятии малого бизнеса //Современные тенденции развития науки и технологий. - 2017.- № 1-4.- С. 107-109.
41. Мостовая Е.В., Ульмясбаева А.О. Формирование системы нематериального стимулирования // Экономика, управление и право: инновационное решение проблем / под общ.ред. Г.Ю. Гуляева.- Самара, 2016. - С. 127-129.

42. Мусаева А.З., Хадисова М.М., Амирова Э.А. Вознаграждение как элемент системы мотивации и стимулирования труда // Вопросы структуризации экономики.- 2013. - № 1.- С. 74-79.
43. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. - Иркутск, 2016.- 374 с.
44. Петрова М.П. Значение технологий управления развитием персонала для подсистемы мотивации и стимулирования труда //Форум молодых ученых. - 2017.- № 1 (5). - С. 460-463.
45. Петухова Е.В. Моральное стимулирование как эффективный способ трудовой мотивации //Nauka-Rastudent.ru. - 2015. - № 5 (17). - С. 18-20.
46. Пищулин В.И., Рогачев М.А., Фадеева О.М., Колупаев Р.В. Понятие мотивации труда персонала и виды ее стимулирования // Экономика, управление, техника: проблемы и перспективы развития труды . – М. , 2016. - С. 54-61.
47. Пронин А.А., Черепанов В.С. Мотивация и стимулирование труда как технология управления человеческими ресурсами // Эффективные инструменты современных наук - 2013. – М., 2013. - С. 53-57.
48. Расумов В.Ш. Пути оптимизации системы мотивации персонала // European Research. - 2017.- № 1 (24). - С. 40-42.
49. Ромашов О. В. Социология труда. - М.: Гардарики, 2011. – 420 с.
50. Савенков И.Е. Современные методики оценки эффективности мотивации и стимулирования труда персонала// Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах. – М., 2016. - С. 167-172.
51. Савенков И.Е., Разумов А.В., Тихов С.И. Исследование методик мотивации и стимулирования труда персонала предприятия // Современные научные исследования в развитии экономики. – М., 2016. - С. 49-58.

52. Специан Л.М. Стимулирование труда как важное направление мотивации персонала //Научные труды Республиканского института высшей школы.- 2015. - № 14. - С. 358-363.
53. Степанова С.Н., Мальцева Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Фундаментальные исследования. - 2015.- № 2-12. - С. 2705-2709.
54. Стрельцов А.В., Андреева Н.В. Мотивация труда в условиях макроэкономической нестабильности //Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: сборник научных трудов. - 2016. - № 1. - С. 399-403.
55. Таиров С.О. Влияние мотивации и стимулирования персонала на динамику производительности труда в организации // Современные проблемы товароведения, экономики и индустрии питания. – Саратов, 2016. - С. 266-268.
56. Титова С.В. Различие понятий «мотивация труда» и «стимулирование труда» //Вопросы экономических наук. - 2016. - № 2 (78). - С. 53-55.
57. Трегубова Р.Д. Мотивации и стимулирование труда как метод управления поведением внутри организации //МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2012. - № 9. - С. 89-91.
58. Устинова Е.М., Тедеева Р.А., Журавлева Н.В. Системный подход к анализу и оценке мотивации труда работников //Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права.- 2016. - № 2 (58). - С. 182-189.
59. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Мотивационный менеджмент. - М.: ТЕИС, 2014.- 574 с.
60. Хаджимуратова М.А. Основные методы мотивации и стимулирования персонала// Научные достижения и открытия современной молодежи. – М., 2017. - С. 776-777.

61. Харченко И.М., Балькина А.А. Мотивация как функция управления // Известия Академии управления: теория, стратегии, инновации.- 2016.- № 1 (17). - С. 48-50.
62. Хомутова Е.А. Нематериальная мотивации и стимулирование как технологии управления кадровым персоналом // Закономерности и противоречия развития экономических систем. – СПб., 2017. - С. 232-235.
63. Цветкова И.И. Факторы, оказывающие влияние на формирование системы мотивации персонала // Бюллетень науки и практики.- 2016. - № 11 (12). - С. 210-214.
64. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом. - М.: Проспект, 2016.- 420 с.
65. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности. - М.: Вершина, 2013.- 356 с.
66. Шимановская К.А. Мотивация, потребности и стимулирование труда: сущность и соотношение понятий // Организационно-административная деятельность в системе социальной защиты населения.- М., 2016. - С. 128-136.
67. Щелоков И.В., Амоян Р.Х., Гаврилин А.В. Мотивация труда – материальное и нематериальное стимулирование // Организация в современных социально-экономических условиях: психологическая теория и практика. – Омск, 2016. - С. 19-22.
68. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2012. – 450 с.
69. Экономическая психология / под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2010. – 585 с.
70. Якимов В.Н. Стимулирование и мотивации труда // Финансовая экономика. - 2012. - № 4. - С. 79-86.
71. Методики изучения мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: http://hr-portal.ru/motiv_tools, свободный

72. Мотивационное меню. Как соблюсти золотую середину между материальной и нематериальной мотивацией? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/motivacionnoe-menju>, свободный
73. Ткачев С.В., Исаков Г.В. Мотивация персонала – залог успеха в развитии предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.buk.irk.ru>, свободный
74. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>, свободный
75. Юрасова Т. Идея рубль бережет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rabotka.ru/>, свободный

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Определения мотивации как субъективного процесса восприятия внешних воздействий и как внешнего воздействия на работника

Определение	Источник
Определения мотивации как субъективного процесса восприятия внешних воздействий	
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О. В. Социология труда: учеб. пособие. М.: Гардарика, 2011. С. 115
Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.: Проспект, 2014. С. 65
Мотивация – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: Приор, 2008
Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности. М.: Вершина, 2013. С. 12
Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации	Уткин Э. А., Бутова Т. В. Мотивационный менеджмент. М.: ТЕИС, 2014. С. 8.
Определения мотивации как внешнего воздействия на работника	
Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2013. С. 457
Мотивация труда – многоуровневый процесс целенаправленного формирования и развития социального диалога между предпринимателями, наемными работниками, государственными органами, обеспечивающий возрастание доверия, делегирования и принятия ответственной зависимости между участниками трудовых отношений. Сутью этого процесса является возрастание согласованности интересов различных социальных групп, расширение зоны сознательно достигнутого социального компромисса	Экономическая психология / под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2010. С. 345
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т. д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2012.

Приложение Б

Мотивационное значение элементов системы экономических вознаграждений

Элементы системы вознаграждений	Характер мотивационного воздействия	Условия эффективности мотивационного воздействия
Базовая оплата труда в зависимости от уровня ответственности и рыночной цены рабочей силы	Способствует привлечению и удержанию конкурентоспособного персонала. Мотивирует: - стремление к повышению профессионализма и должностного статуса, выполнению более ответственных заданий; - получение профессий, пользующихся спросом на рынке труда; - овладение эксклюзивными профессиональными компетенциями, повышающими конкурентоспособность. Способствует как удовлетворению материальных потребностей, так и потребности в безопасности	Регулярная корректировка базовых ставок в зависимости от динамики показателей стоимости жизни. Аттестация персонала и регулярное изменение базовых ставок в зависимости от уровня квалификации работников. Разумная дифференциация уровней оплаты различных видов труда, отсутствие явных необоснованных диспропорций. Доступность и достоверность информации о рынке труда и уровнях заработной платы. Обоснованное установление норм трудовых затрат или должностных обязанностей в рамках сферы ответственности и компетенции
Стимулирующие системы оплаты в зависимости от результатов выполнения рабочих заданий	Мотивируют стремление к повышению показателей результативности, принятых в качестве критериев (количество и качество продукции или услуг). Способствуют удержанию персонала (наличие возможности повысить заработок через увеличение трудовых усилий)	Обоснованное установление критериев результативности. Объективная оценка результатов Адекватное увеличению усилий дополнительное вознаграждение
Системы участия в прибылях	Мотивируют работу в команде, заинтересованность в результатах деятельности организации в целом. Формируют лояльность, чувство причастности к организации, ощущение общности интересов. Способствуют преодолению	Преимущественное применение систем в отношении тех групп работников, в отношении которых наиболее очевидна связь результатов деятельности организации в целом и трудового вклада работника

	отчуждения труда от собственности. Способствуют мотивированию менеджеров к принятию риска	(подразделения). Применение в относительно небольших, растущих организациях, наукоемких отраслях
Вознаграждение за выслугу лет	Мотивирует лояльность организации и стремление к продолжению сотрудничества. Повышает уровень удовлетворения потребности в безопасности. Не оказывает прямого влияния на мотивацию к увеличению трудовой отдачи	Обоснование необходимости и целесообразности закрепления квалифицированных кадров
Компенсации, связанные с дополнительными трудовыми усилиями (оплата сверхурочных, особо важных, срочных работ, работ с неудобным графиком)	Формируют чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность организации. Не оказывают прямого влияния на мотивацию к увеличению трудовой отдачи	Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством компенсационных выплат. Обоснование целесообразности работ, требующих дополнительных денежных компенсаций
Вознаграждение, непосредственно не связанное с процессом труда (отпуска, пенсии, предоставление отгулов и проч.)	Формирует чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность организации. Прямое влияние на мотивацию к увеличению трудовой отдачи оказывают лишь те формы вознаграждений, которые не являются обязательными по закону, а предоставляются организацией добровольно	Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством выплат. Обоснование целесообразности дополнительных (по отношению к гарантированным законом) выплат для всего персонала или отдельных работников (категорий работников)
Добровольные социальные услуги (оплата питания, жилья, предоставление мест в детских учреждениях и проч.)	Повышает уровень удовлетворения физиологических потребностей и потребности в безопасности. Повышает лояльность организации. Мотивирует увеличение трудовой отдачи	Оценка необходимости и целесообразности оказания добровольных услуг социального характера на основе анализа рынка труда и условий найма в конкурирующих компаниях

Исследование по проблемам стимулирования персонала

1. Оценка элементов стимулирования труда в ООО «Водоресурс»

Просим вас оценить предлагаемые параметры на пятибалльной шкале:

Элемент стимулирования	Баллы
1. Решение социальных проблем: обеспечение всех форм социальных льгот (больничный, отпуск, пенсия и т.п.) независимо от должности; обеспечение должного уровня безопасности труда, охраны здоровья, питания, оказания помощи, и т.п.	
2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение)	
3. Объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним	
4. Заработная плата, материальные поощрения	
5. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение)	
6. Отношения в коллективе (в вашей команде, в организации в целом)	
7. Условия труда (расположение предприятия, организация рабочего места)	
8. Стиль и методы работы руководства (культура, понимание целей организации, отношение с коллективом)	
9. Информированность работников (о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах)	

2. «Предпринимаются ли со стороны руководства действия, чтобы повысить стимулирование труда сотрудников:

- действия руководства понижают эффективность мотивации
- действия успешны
- действия без эффекта
- меры не принимаются

3. Какие методы повышения стимулирования труда являются наиболее действенными:

- повышение заработной платы
- возможность карьерного и профессионального роста
- улучшение условий труда
- мероприятия по сплочению коллектива
- представление большей свободы и полномочий сотрудникам
- вручение грамот и устные похвалы
- увеличение социального пакета.

Благодарим за участие в опросе!