



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы	
Управление мотивацией персонала в условиях нестабильной внешней среды	
УДК 005.32:331.101.3:005.334	

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Важенин А.В.		23.01.2023 г.

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		23.01.2023 г.

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		24.01.2023 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н., доцент		25.01.2023 г.

Томск – 2023 г.

Планируемые результаты освоения ООП

38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-ЗАМ01	Важенин Алексей Владимирович

Тема работы:

Управление мотивацией персонала в условиях нестабильной внешней среды	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	347-27/С от 13.12.2022

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	16.01.2023 г.
--	----------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<p>Объект исследования – система мотивации сотрудников АО «СХК»</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала, основные содержательные и процессуальные теории, а также проанализировано их практическое применение в организациях, в том числе в условиях нестабильной внешней среды.</p> <p>Проанализировать методологические аспекты и принципы формирования, диагностики и внесения изменений в системы мотивации в организациях.</p> <p>Изучить основные характеристики хозяйственной деятельности АО «СХК», внешняя и внутренняя среда предприятия, действующая система мотивации и результативность действий по ее настройке в условиях меняющейся внешней среды</p>

	Разработать механизм оценки и устранения демотивации персонала на основе анализа проблем мотивации персонала в условиях нестабильной внешней среды организации.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	-
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	10.02.2021 г.
---	----------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		10.02.2021 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Важенин Алексей Владимирович		10.02.2021 г.



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Уровень образования магистратура
Период выполнения осенний семестр 2022/2023 учебного года

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

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-ЗАМ01	Важенин Алексей Владимирович

Тема работы:

Управление мотивацией персонала в условиях нестабильной внешней среды
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	16.01.2023 г.
---	----------------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
06.09.2021	Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации	10
05.09.2022	Аналитическая часть магистерской диссертации	10
09.01.2023	Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения	10
30.12.2022	Раздел «Социальная ответственность»	5
16.01.2023	Представление готовой магистерской диссертации	5
01.02.2023	Защита магистерской диссертации	60
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		10.02.2021

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н., доцент		10.02.2021

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Важенин А.В.		10.02.2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа объемом 108 с., 19 рис., 18 табл., 44 источника, 1 прил.

Ключевые слова: мотивация, эффективность, условия внешней среды, изменения, система мотивации, мотивирующие факторы.

Объектом исследования является система мотивации сотрудников в АО «СХК».

Целью настоящей работы является разработка механизма оценки и устранения демотивации персонала на основе анализа проблем мотивации персонала в условиях нестабильной внешней среды организации.

В ходе работы проводились исследования теоретических и методологических аспектов построения системы мотивации, анализ внутренней и внешней среды, а также мотивационной системы объекта исследования.

По результатам работы предложена методика оценки и устранения демотивации персонала на основе анализа проблем мотивации персонала в условиях нестабильной внешней среды организации. По результатам проведенного анализа разработан ряд предложений для изменения действующей в АО «СХК» структуры мотивационных мер.

Область применения: системы мотивации организаций.

Значимость и научная новизна данной работы состоит в том, что предложенный метод выявления демотивирующих факторов, связанных с угрозами, возникающими в результате изменения внешней среды организации эффективен, и может быть применен другими организациями в условиях кризиса и изменений внешней среды.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты формирования мотивации персонала	12
1.1 Определение мотивации и ее видов	13
1.2 Основные мотивационные теории	19
1.2.1 Содержательные мотивационные теории	19
1.2.2 Процессуальные мотивационные теории	24
1.3 Анализ отечественного и иностранного опыта в части мотивации персонала	33
1.4 Изменения в мотивационных пакетах организаций в условиях меняющейся внешней среды.....	40
2 Методологические аспекты формирования системы мотивации персонала на предприятии	46
2.1 Принципы формирования системы мотивации персонала на предприятии.....	46
2.2 Факторы формирования системы мотивации	48
2.3 Диагностика системы мотивации.....	53
3 Характеристика хозяйственной деятельности АО «СХК»	59
3.1 Анализ организационной среды АО «СХК»	59
3.2 Внешняя и внутренняя среда АО «СХК»	59
3.3 Структура сотрудников АО «СХК»	59
3.4 Анализ системы мотивации и оплаты труда в АО «СХК»	59
3.5 Методы мотивации персонала в АО «СХК» в условиях меняющейся внешней среды.....	59
3.6 Предложения по выявлению демотивирующих факторов на основе анализа внутренней и внешней среды	59
4 Корпоративная социальная ответственность АО «СХК».....	60
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	60
4.2 Анализ эффективности программы КСО предприятия АО «СХК»	60
Заключение	60
Список использованных источников	62
Приложение А	67

Введение

Мотивация сотрудников является одним из важных аспектов управления персоналом, в связи с тем, что от нее непосредственно зависит результативность труда. Побуждение сотрудников предприятия к плодотворной рабочей деятельности, направленной на повышение эффективности работы компании для повышения финансовых показателей и устойчивое развитие, является первоочередной задачей управления персоналом. Это говорит о том, что мотивация является одними из приоритетных направлений управленческой деятельности. Для достижения текущих и стратегических целей предприятия требуется отыскать индивидуальный подход к каждому из сотрудников и постараться максимально реализовать потенциал всех работников, включая руководителя. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося трудового потенциала. Основная цель мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что в свою очередь позволяет повысить общую результативность коллектива, а также добиться повышения финансовых показателей организации.

В настоящее время существует множество различных теорий и концепций, направленных на решение проблемы мотивации персонала, однако применение любой из них не гарантирует результата при внедрении в отдельно взятой организации. На разработку результативного мотивационного пакета и его поддержания в работоспособном состоянии требуется направление большого количества ресурсов организации. На практике реализация теоретических моделей осуществляется с большим трудом, так как руководителям для успешного внедрения мотивационной системы требуется постоянно донастраивать и вносить в них корректировки в зависимости от особенностей и специфики отдельно взятой организации и характеристик работающих на предприятии сотрудников. Наличие в организации продуманной мотивационной системы, способствующей эффективному использованию имеющегося че-

ловеческого капитала, в современных реалиях является существенным конкурентным преимуществом, а ее отсутствие в итоге негативно сказывается на производительности труда и атмосфере в коллективе организации. В настоящее время разработка качественного мотивационного пакета является одной из главных задач в системе управления персоналом организации, потому что мотивация существенно сказывается на отношении персонала к выполнению своих должностных обязанностей. От степени мотивированности работников зависит их приверженность задачам и целям предприятия, ориентация на достижение требуемых результатов, соблюдения сроков и качества выполняемой работы. Все эти требования являются необходимыми условиями для эффективной работы всей организации. Если мы попытаемся рассмотреть мотивацию как одну из составляющих деятельности человека, то под мотивацией, как правило подразумеваются некие силы, существующие как внутри, так и вне человека, которые своим воздействием побуждают в нем желание выполнять определенные действия, будь то написание дипломной работы, занятие спортом, либо выполнение должностных обязанностей. Как правило, человек берется за выполнение определенной работы, потому что рассчитывает получить за это определенное вознаграждение. Задача руководства организации заключается в том, чтобы максимально эффективно использовать человеческий капитал, для чего требуется мотивировать подчиненный персонал на качественное выполнение своих должностных обязанностей, на достижение целей, поставленных перед предприятием. В нашей стране мотивационные программы большинства организаций имеют свои специфические особенности, которые связаны с историей формирования рыночной экономики, регулярными шоками и не стабильностью экономической системы страны, а также с особенностями менталитета соотечественников. Разработка качественного и эффективного мотивационного пакета является важным условием для увеличения показателя производительности труда, следствием которого будет рост экономических показателей организации.

В последнее время в системах мотивации персонала все чаще во на первые роли выходит максимальная реализация потенциала сотрудников и их потребности в росте в качестве профессионала и личности в целом. Соответственно важно выявить и использовать набор стимулов и потребностей, являющихся основными сотрудников, и предложить методы реализации этих потребностей в рабочей деятельности. Для мотивации своего персонала в настоящее время организации применяют как финансовые, так и нефинансовые методы. Между тем, ни обобщенная теория менеджмента, ни отдельно взятые практики различных организаций не дают унифицированного ответа об универсальной структуре системы мотивации [1]. Это связано с тем, что при построении системы мотивации отдельно взятой организации следует учитывать специфические факторы, влияющие на конкретную организацию и ее персонал.

Нынешнее десятилетие можно уже сейчас смело назвать эпохой перемен, в которую организации как в нашей стране, так и за рубежом, столкнулись и продолжают сталкиваться с новыми вызовами. Это и пандемия коронавирусной инфекции, и начавшаяся в 2022 году специальная военная операция. Вышеуказанные события потребовали от компаний кардинального пересмотра стратегий, финансовых моделей, цепочек поставок, а также и существенных изменений в системах мотивации персонала.

Целью настоящей работы является разработка механизма оценки и устранения демотивации персонала на основе анализа проблем мотивации персонала в условиях нестабильной внешней среды организации.

В условиях изменений внешней среды, ускорения инфляции, усложнения политической ситуации население страны пребывает в подавленном психическом состоянии. Это негативным образом сказывается на мотивации в работе, а, как следствие, может привести к снижению эффективности работы организации. В таких условиях остро встает вопрос о своевременном внесении адекватных изменений в политику мотивации персонала. В настоящее время

происходят события, которые как раз требуют подобных изменений. Следовательно, выбранная для написания настоящей работы тема является весьма актуальной и практически значимой.

Для достижения поставленной цели были пройдены этапы:

- Изучение теоретических и методологических основ в области мотивации персонала, а именно подходов к изучению мотивации персонала, принципов, факторов, методов мотивации и т.д.
- Изучение практик по мотивации персонала в условиях изменений внутренней и внешней среды организаций.
- Оценка существующей системы мотивации персонала организации;
- Выявление наиболее эффективных методов мотивации персонала на примере АО «СХК»;
- Предложены методы для повышения эффективности системы мотивации персонала АО «СХК» в условиях неопределенности и меняющейся внешней среды.

Проблема мотивации персонала рассматривается в работках следующих авторов: Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькой, А.Г. Токарева, Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. и других.

Объект исследования – система мотивации сотрудников в АО «СХК».

Предмет исследования – совокупность методов устранения демотивации персонала, возникающей в условиях нестабильной внешней среды.

Информационно-методическая база исследования: локальные нормативные акты объекта исследования, научные статьи, отчеты о хозяйственной деятельности, экологические отчеты, финансовая и бухгалтерская отчетность акционерного общества «Сибирский химический комбинат» за период исследования с 2018 по 2022 гг., учебная литература, диссертации и другая научная литература по исследуемой тематике.

Методы исследования, используемые в работе: аналитический метод, метод наблюдения, методы системного и структурного анализа, сравнения.

1 Теоретические аспекты формирования мотивации персонала

Характер мотивации (мотивы и цели, направленность, широта и интенсивность) обуславливается особенностями этапов профессионального становления субъекта - профессионального самоопределения, профессиональной подготовки, профессиональной деятельности, переподготовки.

Как известно, главным мотивирующим элементом трудовой деятельности является желание удовлетворения потребностей, достижение которых необходимо для нормальной жизнедеятельности человека. Перед организациями при формировании системы мотивации стоит задача выявления потребностей сотрудников и организация предложений по их достижению в процессе трудовой деятельности, направленной на решение стратегических задач самой организации.

Теоретические аспекты улучшения мотивационных систем организаций прорабатываются в науке уже достаточно давно. В классических работах М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Г. Десслера, И. Ансоффа, У. Брэддика, Д. Грейсона-мл., К. О'Делла вопросы мотивации сотрудников изучаются, в основном, в условиях стабильной экономической обстановки и повседневной жизни.

В трудах российских исследователей, таких как Волгин Н.А., Кокорев И.А. Половинко В.С., проблемы воздействия мотивационных концепций на результативность управления персоналом рассмотрены в том числе с учетом специфических условий формирования рынка труда нашей страны.

Однако изучение результатов трудов иностранных и российских исследователей, а также опыта различных организаций в этой области указывает на регулярное появление новых вызовов, на которые требуется реагировать непрерывным совершенствованием подходов к мотивации персонала.

Основными направлениями формирования системы мотивации являются:

- стратегия формирования кадрового состава;

- выявление основных потребностей сотрудников в рамках трудовой деятельности;
- разработка мотивационного пакета;
- регулярный мониторинг результативности действующей системы мотивации;
- внесение изменений в случае расхождения результатов мониторинга со стратегическими целями организации.

Фундаментальной задачей службы управления персоналом является достижение такого статуса, при котором направление деятельности персонала будет совпадать с задачами организации, является залогом успешного функционирования и устойчивого положение компании на рынке.

Большинство предприятий нашей страны регулярно сталкиваются с массовой проблемой при решении вопросов мотивации персонала. Среди них – взаимоотношения руководства с подчиненными, размер вознаграждения, условиями труда и в целом уровнем жизни. Основной ошибкой собственников большинства коммерческих предприятий является отсутствие понимания того, что основным ресурсом, генерирующим прибыль компании, являются сотрудники, и от уровня их мотивации напрямую зависят результаты организации.

1.1 Определение мотивации и ее видов

Мотивация – это побуждение к действиям и работе. Схематически мотивацию можно представить в виде четырех основных элементов: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность — это необходимость достижения какого-либо результата, будь то материальные блага либо эмоциональное состояние субъекта, чувство удовлетворенности; это состояние несоответствия между желанным и действительным. Чувство потребности побуждает человека предпринимать определенные действия, направленные на удовлетворение этого чувства. От того, соответствует ли полученное в результате предпринятых действий вознаграждение объему выполненной для этого работы, зависит поведение человека в будущем. Как правило,

люди повторяют действия, которые привели в итоге к удовлетворению их потребностей. [2].



Рисунок 1 - Процесс мотивации

Представленный на рисунке 1 мотивационный процесс начинается с наличия потребности, которая создает побуждение (мотив) к действию, направленному на достижение цели и получение желаемого вознаграждения.

Мотивация сотрудников в бизнесе является основным средством использования кадрового потенциала, а разработка продуктивной мотивационной системы, цель которой синхронизировать мотивы работников с целями организации, является первоочередной задачей службы по управлению персоналом.

Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия.

К настоящему времени, прежде всего, зарубежными фирмами, но также и российскими предприятиями, накоплен значительный опыт в разработке систем мотивации, однако далеко не всем организациям удастся успешно применить какую-либо из известных систем. Но, несмотря на наличие огромного количества разнообразных систем мотивации, скопировать любую из них не представляется возможным, так как внедрение системы требует учета специфики отдельно взятого предприятия, его возможностей и особенностей кадрового ресурса.

Менеджерам важно и необходимо знать ключевые аспекты мотивации персонала организации для создания оптимальных условий для реализации потенциала работников предприятия.

Значение мотивации сотрудников определено тем, что руководство организации, используя ее, могут влиять на поведение сотрудников и направлять его на достижение целей предприятия. Если уровень мотивации недостаточен, требуется внести изменения в действующую систему вознаграждения.

Одним из основных понятий мотивационной концепции является мотив, структура которого состоит из: потребности, удовлетворения которой хочет добиться сотрудник; вознаграждения, способного удовлетворить потребность; действия, которое требуется выполнить для получения вознаграждения; соотношения ценности вознаграждения и издержек, затраченных в процессе выполнения действия. Ключевым моментом для формирования мотива к труду является оценка сотрудником вероятности получения вознаграждения. Если получение вознаграждения не требует никаких усилий, либо – напротив – требует сверхусилий, то мотив к труду в большинстве случаев не формируется и сотрудник пассивен. [3].

Мотивацию принято классифицировать по определенным признакам. В таблице 1 представлена классификация мотивации по признакам.

Таблица 1 – Классификация мотивации

Мотивация	
По основным группам потребностей	<ul style="list-style-type: none"> • материальная; • нематериальная; • статусная.
По способам воздействия:	<ul style="list-style-type: none"> • нормативная; • принудительная; • стимулирующая.
По источникам выполнения	<ul style="list-style-type: none"> • внутренняя; • внешняя.
По направленности на достижение целей	<ul style="list-style-type: none"> • позитивная; • негативная.

Далее рассмотрим более подробно представленную классификацию.

В сегменте основных потребностей выделяют материальную, трудовую, а также статусную мотивацию.

Материальная мотивация — это потребность в достижении более высокого уровня дохода и уровня жизни в целом. За реализацию данного вида в системе мотивации организации отвечают подходы к формированию структуры вознаграждения сотрудников.

Трудовая мотивация – это совокупность потребностей, связанных напрямую с условиями работы, такими как суть и осознание полезности выполняемой работы, особенности организации трудового процесса и распорядка дня, условия на рабочем месте.

Статусная мотивация – это стремление сотрудника развитию потенциала и карьерному росту, достижение которых позволит достичь осознания более высокого статуса. Также это осознание себя, как сотрудника, выполняющего более сложную и ответственную роль по сравнению с коллегами, либо осознание себя частью команды престижного предприятия или отрасли.

В сегменте способов воздействия выделяют такие виды мотивации как нормативную, принудительную и стимулирование.

Нормативная мотивация направлена на побуждение к действию работника убеждения, внушения, вовлечения в идею и т.д.

Принудительная мотивация – влияние на персонал за счет власти и угрозы снижения вознаграждения в случае невыполнения либо не качественного выполнения предъявляемых к нему требований.

Стимулирование — это воздействие не напрямую на работника, а на внешние обстоятельства с помощью благ (вознаграждений), мотивирующих человека к определенным действиям.

Источники возникновения мотивации принято разделять на внутренние или внешние.

Внутренняя мотивация формируется на основании внутренних мотивов сотрудника, направленных на достижение какой-либо цели, будь то желание вовремя уйти с работы или сдать проект, получить очередную должность,

страх сокращения и т.д. Имея внутреннюю мотивацию сотрудники, как правило лучше понимают задачи, быстрее обучаются, добросовестнее относятся к должностным обязанностям и в целом работают более продуктивно.

Внешняя мотивация – это воздействия на сотрудника со стороны, к примеру через заработную плату, локальную нормативную документацию организации, устав, приказы и т.д.

Данные два типа мотивации не изолированы и в разных ситуациях одни и те же мотивы могут возникать у сотрудника как на основе внутренних, так и внешних причин. При построении системы мотивации важное значение имеет осмысление этих двух видов мотивации, так как добиться от персонала требуемого уровня мотивации получится, только опираясь на внешнее мотивирование, но при этом учитывая наличие внутренних мотивов [4].

В сегменте направленности на достижение целей организации принято выделять два вида мотивации – положительную, которая содействует реализации целей, а также отрицательную – которая, напротив, их блокирует.

Среди примеров положительной мотивации – такие виды как персональные надбавки к заработной плате, премии за достижение плановых показателей, статус сотрудника в коллективе, лояльное отношение со стороны руководства.

Отрицательная мотивация реализуется через систему штрафных санкций, а также примерами являются неуважение со стороны руководства и коллег, понижение по службе, перевод на менее престижную и сложную работу. Подход к формированию системы штрафных санкций должен быть доведен до сведения всего персонала, должен быть последователен, понятен и применяться одинаково к любому сотруднику без исключения. Так, в АО «СХК» в соответствии с положением о мерах дисциплинарного воздействия на персонал предусмотрены различные меры воздействия на персонал, отличающиеся в зависимости от тяжести дисциплинарного проступка сотрудников: [33]

1) Нематериальные (профилактическая беседа, внеплановый инструктаж/экзамен, проработка акта дисциплинарного проступка с указанием на недопустимость подобных нарушений).

2) Материальные (снижение размера индивидуальной стимулирующей надбавки, снижение размера оперативной премии, снижение размера годовой премии).

3) Дисциплинарные взыскания в соответствии с ч.1 ст.192 ТК РФ (замечание, выговор, увольнение).

Для мотивации сотрудников применяются самые разнообразные методы, их количество и результативность зависят от уровня развития системы мотивации отдельно взятой организации, ее возможностей и специфических особенностей. [34].

Также одним из распространенных классификаторов методов мотивации предлагает разделять их на три вида, по воздействию на определенные потребности:

- Экономические методы, основанные на финансовых стимулах. Они основаны на постановке целей сотрудникам, своевременное и качественное достижение которой приводит к конкретному вознаграждению, либо штрафу в случае срыва сроков и неудовлетворительном качестве выполнения.
- Организационно-административные методы, которые основываются на четкой иерархии организации, а также требованиях о неукоснительном соблюдении распорядительной документации, приказов и распоряжений руководства.
- Социально-психологические методы, основанные на взаимодействии с коллективом посредством опросов, интервью, анкетирований и т.д. и направленные на получение обратной связи от персонала с целью демонстрации важности мнения каждого сотрудника для руководства.

Как мы видим, существует множество видов методов мотивации и стимулирования персонала и все формы хороши и важны, но они показывают не-

одинаковую результативность по отношению к сотрудникам разных мотивационных типов. А руководители зачастую склонны использовать только свои излюбленные методы мотивации и стимулирования, не опираясь на личность сотрудника, его желания и потребности [4].

1.2 Основные мотивационные теории

В современных исследованиях принято разделять популярное мотивационные теории на две группы – содержательные

Содержательные теории основаны на удовлетворении базовых потребностей человека, которые группируются по степени значимости.

Процессуальные теории изучают поведение человека в процессе непосредственного удовлетворения своих потребностей посредством выполнения работы, а также влияние на результативность достижения целей различных факторов.

Стоит отметить, что большинство данных теорий не исключают друг друга, несмотря на различие взглядов на ряд вопросов. Руководству организаций важно понимать суть этих теорий при моделировании и внесении изменений в систему мотивации [5].

1.2.1 Содержательные мотивационные теории

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Теория А. Маслоу является, более известная как «пирамида Маслоу», считается одной из фундаментальных и основополагающих мотивационных теорий. Гипотеза Маслоу основывается на том утверждении, что все без исключения люди непрерывно испытывают какие-либо потребности, побуждающие к действию, направленную на достижения этих потребностей. Причем эти потребности имеют иерархическую структуру, то есть могут быть упорядочены по мере возрастания их важности для человека.

Одновременно человек испытывает несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшая из которых и определяет его поведение.

Руководитель может предвидеть, какой тип поведения будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Все потребности человека А. Маслоу предлагает делить на пять групп. Схематично данная теория представлена на рисунке 2.

1. Физиологические потребности — это низовые потребности, удовлетворение которых необходимо для жизнедеятельности человека. С точки зрения работы они выражены потребностями в материальном вознаграждении, отпуске, распорядку дня, эргономике рабочего места. Сотрудники, чьей мотивацией является удовлетворение только этих потребностей, не вникают в суть своей работы, их интересуют только условия труда и его оплата.



Рисунок 2 - Иерархия человеческих потребностей по А. Маслоу

2. Потребности в безопасности – человеку нужно, чтобы основные потребности удовлетворялись и в будущем. С точки зрения работы это потребности в безопасности условий труда на рабочем месте и уверенность в уровне дохода и гарантия защищенности должности. Данный вид потребностей задействуется в случае удовлетворения потребностей первого типа.

3. Социальные потребности – это необходимость коммуницировать и чувствовать себя частью социума. В работе данный вид проявляется в участии в группах, как формальных, так и неформальных. организации это проявляется в том, что работники входят в формальные и неформальные группы,

Сотрудник, мотивированный социальными потребностями, ощущает себя частью команды.

4 Потребности в уважении — это потребности в уважении со стороны других индивидов. В плане работы это потребность в авторитете, росте по служебной лестнице.

5 Потребности развития – это потребности в самореализации. К данному виду относятся осознание значимости и возможность гордиться своими достижениями, возможность для творческого подхода к работе, возможность Достижение данной группы означает максимальную реализацию человека как личности.

Первые четыре группы потребностей называют потребностями дефицита, поскольку степень их удовлетворения имеет предел. Пятая группа — это потребности роста, который может быть безграничным.

Согласно А. Маслоу, человеку в первую очередь требуется удовлетворить потребности низшего уровня, и пока он не достигнет в этом успеха, чувство неудовлетворенности не позволяет перейти к удовлетворению следующего уровня потребностей. [6].

В общем случае люди стараются воспроизвести опыт, который привел их к удовлетворению их потребностей и избегают повторения опыта, который вызывает ассоциации с недостаточным удовлетворением. [7].

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Фредерик Герцберг дал свое представление о структуре потребностей «социального» человека и их влиянии на результаты трудовой деятельности. Теория основана на мнении о безусловной корреляции между уровнем удовлетворенности человека работой

Исследования, проведенные Ф. Герцбергом, выявили две группы факторов, в разной степени влияющих на мотивацию к работе.

Первая группа – мотивирующие факторы, определяющие удовлетворенность работой. Среди них достижение результатов, признание вклада работника, самостоятельное принятие решений, возможность к раскрытию потенциала и рост по служебной лестнице.

Вторая группа – гигиенические факторы, связанные с неудовлетворенностью. Среди них стиль управления в организации, климат внутри коллектива, структура заработной платы, условия труда, защищенность занимаемой должности.

Таблица 2 - Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Мотиваторы	Гигиенические факторы
<ul style="list-style-type: none">- достигнутые результаты;- оценка вклада сотрудника;- работа в принципе;- возможность решать более сложные задачи;- возможность развития и служебного роста.	<ul style="list-style-type: none">- стиль управления;- уровень контроля за деятельностью;- материальное вознаграждение;- климат в коллективе;- условия труда.

В результате проведенных исследований Герцберг пришел к следующим выводам:

1. Чтобы избежать неудовлетворенности достаточно наличия гигиенических факторов, но для того, чтобы добиться роста эффективности, требуется наличие мотиваторов.
2. Наличие гигиенических факторов обязательно для исключения неудовлетворенности.
3. Отсутствие гигиенических факторов можно нивелировать наличием мотиваторов лишь отчасти.
4. Само по себе присутствие гигиенических воспринимается как должное и не сказывается на повышении эффективности.
5. Максимальной эффективности можно добиться лишь при наличии комплекса, включающего в себя оба вида факторов [8].

Теория Д. МакКлелланда

Труды Дэвида МакКлелланда – это попытка выявить и исследовать наиболее важные вторичные потребности, которые проявляются в случае приемлемого уровня материального достатка. Он считал, что любое предприятие

предлагает сотруднику способы реализации трех потребностей высшего уровня: власть, потребность достижения успеха (самореализации) и потребность принадлежности. Далее рассмотрим каждую из этих потребностей.

Согласно теории МакКлелланда, потребность во власти может быть выражена как позитивными, так и негативными мотивирующими факторами. В случае позитивной направленности потребности во власти, она выражается в попытках выступать лидером, вдохновителем, предлагать методы решения тех или иных сложных ситуаций. Негативная сторона данной потребности, как правило, выражена в попытках доминирования над остальными и стремлении подчинить окружающих. В целом, сотрудники, мотивирующим фактором для которых является стремление к власти, инициативны, самостоятельно предлагают способы решения тех или иных проблем, могут аргументированно отстаивать свое мнение, их цели легко синхронизируются со стратегическими целями организации, они нередко добиваются успехов в вопросах построения карьеры. проявляющие данные качества, могут проявлять самостоятельность, могут аргументированно отстаивать свое мнение и нередко добиваются успехов в вопросах построения карьеры.

Потребность в самореализации является промежуточной ступенью рассматриваемой нами теории МакКлелланда. Высокий уровень мотивации в самореализации, как правило, побуждает сотрудника ставить перед собой более амбициозные задачи, низкий уровень – напротив, несет в себе страх потерпеть неудачу и отсутствие амбициозности.

Сотрудники с ярко выраженной потребностью в успехе не боятся брать на себя принятие решений, ответственность за результат и сопутствующий риск, за счет чего получают ценный опыт и в последствии могут претендовать на высокую должность.

Третья потребность высшего уровня согласно теории МакКлелланда – стремление к принадлежности. О высоком уровне развития данного стремления говорит преобладающая над стремлением к власти и самореализации по-

требность сотрудника быть частью команды (коллектива). Данная теория составляет стремление к причастности, желание стать членом группы с потребностью принадлежности иерархической теории Маслоу. Таких сотрудников в большей мере интересует деятельность, связанная с регулярным общением с коллегами и контрагентами [9].

1.2.2 Процессуальные мотивационные теории

Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.

Д. Аткинсон в своих работах исследует иные способы побуждения сотрудников к труду под влиянием определенных ситуаций. Базисом данной теории является то, что решения, принимаемые людьми основаны на индивидуальных качествах личности и могут различаться в зависимости от восприятия ситуации. Каждый сотрудник старается добиться успеха в своей деятельности, следовательно имеет мотив к успеху (МУ), но при этом старается обойтись без неудач, значит имеет мотив, требующий избежать неудач (МН). Данные мотивы являются проявлениями удовлетворения потребностей сотрудников.

В дополнение к проявлениям личных качеств, на принятие решений человека, по мнению Аткинсона, влияют две связанные с определенной ситуацией переменные: вероятность успеха, которую сотрудник прогнозирует в процессе выполнения определенных действий (ВУ) и привлекательность успеха, то есть ценность вознаграждения (ПУ). Привлекательность успеха в таком случае зависит от его вероятности и может быть выражена в виде формулы:

$$ПУ = 1 - ВУ \quad (1)$$

Это значит, что чем вероятнее успех с точки зрения сотрудника, тем меньшую привлекательность он имеет. К примеру, если работник уверен, что подразделение, в котором он работает, выполнит план по квартальным продажам без дополнительных усилий с его стороны и он в числе прочих получит квартальную премию, то мотивация к эффективной деятельности с его стороны будет минимальной. Стремление к успеху (СУ), означающее силу мотивации, можно выразить в виде формулы:

$$СУ = МУ \times ВУ \times ПУ \quad (2)$$

Данная формула трактуется таким образом: стремление к успеху максимально, когда его вероятность 0,5, так как в этом случае произведение ВУ х ПУ будет наибольшим. При определении стремления к успеху следует учитывать и его мотив, существенно различающийся и сотрудников.

Любая ситуация задействует и мотив успеха, и мотив неудачи. При этом вероятности успеха и неудачи равна 1. (Основана данная гипотеза на том, что если расценивать полный успех как 1, то шанс на неудачу в данном случае равен 0). Следовательно, вероятность неудачи можно представить в виде формулы:

$$ВН = 1 - ВУ \quad (3)$$

По мнению Аткинсона, мотивированные на успех сотрудники (МУ > МН), стараются выполнять задачи средней сложности, уменьшая тем самым уровень риска, хотя и ниже привлекательность успеха. А те сотрудники, которых не страшит неудача на фоне возможности достижения цели, любят выполнять рискованные задачи.

Теория Аткинсона является одним из важнейших теоретических исследований, необходимых для представления о факторах стремления работников к успеху. Анализ и понимание данных особенностей подчиненных имеет важное значение при распределении задач внутри команды. Важно понимать, кто из сотрудников нацелен на неперенное достижение успеха, а кто ради большой вероятности награды в случае достижения успеха склонен к неоправданному риску. Сотрудников, относящихся к первой группе, следует задействовать в задачах, имеющих четко ограниченные временные рамки. Работникам, относящимся ко второй группе, рациональнее будет поручать задачи, требующие мозгового штурма и нестандартного мышления [10].

Теория ожидания Виктора Врума

Настоящая теория основана на предположении, что потребность, как таковая, еще не является основанием для мотивации сотрудника. Работнику требуется уверенность в получении вознаграждения посредством определенного поведения.

С данной точки зрения ожидание в этом контексте представляется как оценка человеком шансов на достижения некоего результата. Данная теория анализирует три взаимосвязи:

- усилия - результат;
- результаты - награда;
- валентность - удовлетворенность наградой, соответствие значимости награды ожиданиям.

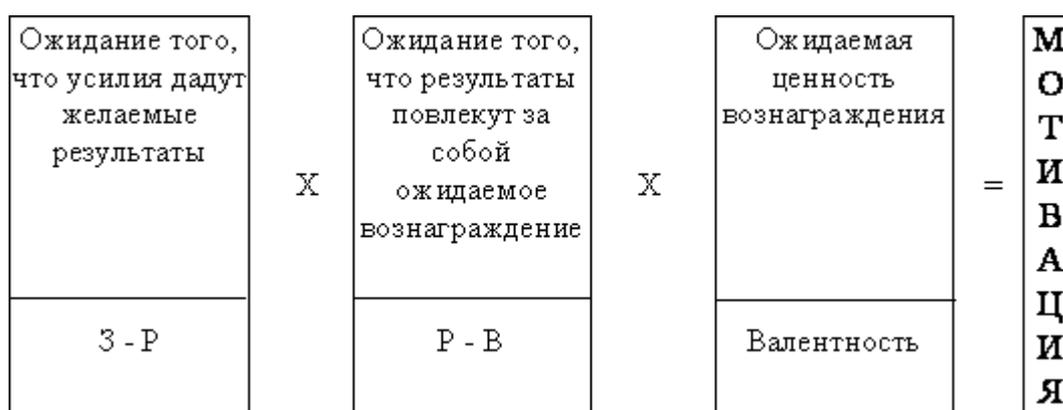


Рисунок 3 - Теория ожидания Виктора Врума

Если сотрудник предполагает отсутствие прямой корреляции между потраченными на выполнение определенной задачи усилиями и предусмотренным за это вознаграждением, мотивация к выполнению задачи снижается [11].

Теория справедливости Портера-Лоулера

Данная теория, предложенная Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером, содержит в своей основе предположение, что сотрудники склонны давать субъективные оценки соотношения между вознаграждением и затрачен-

Рисунок 4 - Модель Портера-Лоулера

Линия пунктира на данной схеме означает, что между эффективным применением внутреннего и внешнего вознаграждения возможна взаимосвязь, но ее реализация требует мотивирующих действий руководителя. Пунктир между результатом и справедливым вознаграждением указывает на оценку сотрудником награды с субъективной точки зрения. По результатам анализа вознаграждений и оценки их справедливости у сотрудника должно возникнуть удовлетворение, уровень которого выступает показателем его реальной ценности. Данный процесс является циклическим и непрерывно видоизменяется [12].

Теория В.И. Герчикова

Также существует еще одна классификация методов мотивации и стимулирования персонала по теории В.И. Герчикова которая разделена на негативные, денежные, натуральные, моральные, организационные методы и патернализм (забота о работнике).

- Негативные методы – наказания, выговоры, лишение премии, недовольствия, угроза потери работы;
- Денежные методы – заработная плата, включая все варианты премий и надбавок, оплата сверхурочных, идей, инноваций;
- Натуральные методы – предоставление корпоративного автомобиля, покупка или аренда жилья сотруднику, оплата мобильной связи, топливные карты, дополнительные дни к отпуску и пр.;
- Моральные методы – награды, грамоты, доска почета, благодарственные письма и пр.;
- Организационные – условия труда, суть работы и методы ее организации. Привлечение сотрудников к принятию решений.
- Патернализм – дополнительное медицинское и социальное страхование, создание условий для отдыха, оплата отпуска, корпоративные мероприятия, праздники для детей сотрудников и пр.

Эта классификация основана на теории Герчикова. В ней говорится, как разделить людей по типам мотивации, а также какие мотивирующие факторы можно к ним применить.

Согласно теории В. Герчикова, сотрудников принято делить на пять типов. Это инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и люмпенизированный (странник; недостижительный) типы.

Таблица 3 - Основной мотив по типу мотивации

Тип мотивации	Основной мотив
Инструментальный	«могу заработать деньги»
Профессиональный	«могу использовать свои знания и опыт»
Патриотический	«чувствую себя нужным коллективу»
Хозяйский	«могу самостоятельно решать, что и когда мне делать»
Недостижительный	привычная работа, стабильность

1) К сотрудникам, мотивированным на успех, относятся, как правило, люди профессионального и хозяйственного типа. К мотивированным на избежание неудач можно отнести работников люмпенизированного типа, а затем инструментального и патриотического. Основные плюсы мотивированных на успех лиц заключается в готовности к рискам, способности генерировать множество творческих идей, развивать новые направления деятельности и поддерживать инновационные проекты руководства. Есть и минусы: эти люди могут рисковать чрезмерно и очень быстро теряют интерес к делу. Значит, таким сотрудникам надо чаще поручать новые задачи. Для определения мотивационных типов сотрудников существуют специальные тесты.

Работник, относящийся к инструментальному типу, ставит во главу угла справедливый уровень оплаты его труда. Для такого работника нематериальные методы мотивации не представляют важности, его интересует лишь понятная структура финансового вознаграждения. Повышение квалификации данных сотрудников интересует лишь с точки зрения быстрой окупаемости потраченного времени и усилий, в следствие чего он может воспринять обучение как вознаграждение, если будет понимать влияние обучение на уровень заработной платы в перспективе.

2) Коллектив, скомплектованный в основном из сотрудников профессионального типа – поистине мечта любого руководителя. Уровень материального вознаграждения для таких сотрудников – не основной приоритет, главным приоритетом является самореализация в профессии. Такие сотрудники зачастую остаются работать сверхурочно по собственной инициативе, но лишь в том случае, если задачи кажутся им ответственными и интересными. Рутинная же работа негативно сказывается на уровне мотивации таких сотрудников независимо от уровня ее оплаты. Среди недостатков такого типа сотрудников следует выделить чрезмерное увлечение поставленными задачами и творчеством, что может сказаться на временных рамках выполнения работы, поэтому им необходим контроль сроков со стороны руководства.

Такой тип работников можно выявить уже на этапе вступительного интервью по вопросам в первую очередь о сути предлагаемой работы, а не о занимаемой должности и уровне вознаграждения.

3) Хозяйский тип сотрудника требует расширения зоны ответственности, большей свободы в принятии самостоятельных решений. Свои производственные задачи он интерпретирует как личное пространство, которое он должен лично контролировать, но в то же время, являющееся его личной ответственностью. Данному типу сотрудников можно делегировать немалую часть обязанностей, контроль исполнения которых не требуется. Достаточно определить периодичность отчетности.

4) Патристическому типу сотрудников требуется осознание работы в команде и причастность к выполнению общего дела, а также всеобщее признание их вклада. Как правило, сотрудники такого типа весьма лояльны организации, поэтому не нуждаются в дополнительной мотивации, а лишь в поддержании уже существующего уровня. Карьерное и профессиональное развитие таких сотрудников интересует мало, поэтому обучение по повышению профессиональных навыков для них не слишком эффективно. Основные интересы таких работников – непосредственное участие в социальных программах организации и общественное признание. Данный тип сотрудников может стать

эффективным внутренним тренером, спикером организатором тимбилдингов и т.д. его ценности, что командный дух и общее дело значимы для нее.

5) Сотрудники, относящиеся к люмпенизированному типу, имеют слабую мотивацию к выполнению своих обязанностей и пытаются сократить их объем, избегают ответственности. Как правило, такой тип работников имеет низкую квалификацию и не пытается ее улучшить, однако охотно участвует в любых обучении и программах повышения квалификации, поскольку в периоды обучения персонал как правило освобождается от работы. Следует выявлять и минимизировать сотрудников такого типа.

Применение классических мотивационных теорий на практике первоначально требует всестороннего анализа возможности их внедрение на конкретно взятом предприятии, так как успешность внедрения зависит от множества специфических особенностей организации, таких как страна пребывания, кадровый состав, отрасль и т.д. В странах с высоким уровнем жизни, где достижение базовых потребностей посредством даже самого низкоквалифицированного труда не является проблемой, внедрение содержательных теорий мотивации в организациях представляется маловероятным и системы мотивации требуется строить на основе процессуальных теорий мотивации.

В нашей стране, в связи с относительно низким уровнем жизни и плачевным средним уровнем оплаты труда, построение мотивационных программ на основе содержательных теорий весьма вероятно. Однако это утверждение справедливо для сфер деятельности, для которых требуются в основной массе низкоквалифицированные кадры. Для высокотехнологичных сфер, таких как ИТ, нефтегазодобыча, атомная отрасль и т.д. требуется построение более универсальных систем мотивации, основанных, в том числе, и на содержательных мотивационных теориях.

В любом случае, при построении мотивационной программы организации требуется принимать во внимание основные теоретически догмы и перенимать лучшие мировые практики. Данный подход позволит достичь баланса

системы мотивации, следствием которого, в свою очередь, станет максимизация использования потенциала сотрудников за счет удовлетворения их потребностей.

1.3 Анализ отечественного и иностранного опыта в части мотивации персонала

Мотивация сотрудников является одной из задач, над решением которой довольно давно работают организации во всем мире. В нашей стране к настоящему времени большинство организаций применяют достаточно примитивные методы мотивации, такие, как фиксированная заработная плата. Однако, в некоторых отраслях достаточно эффективно перенимается мировой опыт в этом направлении.

Как правило, самые совершенные мотивационные пакеты в странах с развитой экономикой и высоким уровнем жизни, таких как Япония, США, Германия и т.д. Это связано с тем, что в развитых странах велик процент высокотехнологичных рабочих мест и серьезная конкуренция среди работодателей за человеческий ресурс. Рассмотрим характерные особенности мотивационных моделей, используемых компаниями в развитых странах.

Япония отличается специфическим менталитетом граждан, основной особенностью которого является высокий уровень национального самосознания, за счет которого для сотрудников на первую роль выходят патриотическое отношение к стране, и к компании. Следствием является распространенная практика, когда сотрудники всю карьеру работают в одной организации и не меняют место работы.

В связи с этим, большинство организаций в Японии применяют сложные и гибкие системы мотивации, в которых структура зарплаты дифференцируется по нескольким факторам: квалификация, возраст, выслуга лет и эффективность. При этом, за основу определения так называемой тарифной «ставки за квалификацию» за основу берутся квалификация и эффективность, в то время как возраст сотрудника и выслуга лет в компании являются основой для формирования индивидуальных стимулирующих надбавок.

Применение такой синтезированной системы мотивирует сотрудника повышать свой уровень квалификации и эффективности труда на благо компании, а также, развиваясь, как специалист, оставаться верным организации. [13].

Американская модель базируется на всеобъемлющем стимулировании предпринимательской деятельности и повышении уровня доходов наиболее активного слоя общества. Данная особенность связана с менталитетом нации, желанием большинства граждан добиться успеха, так называемой «Американской мечты», а также с высоким уровнем экономического благосостояния.

В связи с преобладающим желанием большинства граждан к личному успеху, который выражается в обогащении, большинство организаций при построении системы оплаты труда применяют подход, сочетающей в себе элементы базовой, сдельной оплаты, а также всевозможные личные и коллективные премирования за достижения тех или иных целей.

Среди сложных систем коллективного премирования хочется выделить систему «Скенлон». В соответствии с этой системой, коллективным договором определяется плановая норма доли заработной платы в стоимости выпущенной продукции на предстоящий период. В случае повышения производительности труда достижения таким образом экономии, из сэкономленных средств создается специальный фонд, четверть которого резервируется для покрытия возможного перерасхода, а от оставшейся суммы четверть средств направляется на премирование руководства организации, а три четверти – на премирование рабочих. Премирование осуществляется ежемесячно в зависимости от вклада каждого сотрудника. А по истечению года резервный фонд целиком направляется на годовое премирование сотрудников. Такая системы мотивирует сотрудников к непрерывному повышению производительности труда. Так, компания «Мидленд-Росс», применяя такую систему сумела добиться увеличения производительности на 16%, уменьшения текучести кадров с 36 до 2,6% и в два раза сократить число нарушителей трудовой дисциплины.

В некоторых компаниях в США действует новый подход к формированию вознаграждения сотрудников, предусматривающий рост вознаграждения не столько на основании эффективности, сколько на основании роста квалификации и расширения компетенций в смежных специальностях. На некоторых американских предприятиях применяется новая система оплаты труда, при которой повышение оплаты труда зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. Сотрудник получает некоторое число баллов за каждую из освоенных компетенций, и, набрав нужную сумму баллов, получает надбавку к вознаграждению.

Среди преимуществ данной системы можно выделить возможность взаимозаменяемости и ротации персонала, расширения зон ответственности и возможность сокращения промежуточных руководящих должностей и, как следствие, численности персонала. По результатам опросов руководителей и рядовых сотрудников, 72% респондентов положительно отзывались о внедрении данной системы в организации, отмечая среди преимуществ повышение производительности и снижение издержек [14].

Французскую модель мотивации отличает наличие таких инструментов, как поощрение конкуренции и дифференцированная система налогообложения. При расчете вознаграждения учитываются два фактора: индивидуальный вклад, который рассчитывается на основании уровня квалификации, количества внедренных предложений по улучшению и качества работы сотрудника, а также индекс роста цен.

Существует несколько принципов формирования индивидуального вознаграждения:

1. Для каждой должности устанавливается минимальный оклад, а также «вилка окладов», в рамках которой оклад может быть повышен на основании оценки вклада работника независимо от того, повысился ли уровень его квалификации.

2. Структуру вознаграждения состоит и постоянной части, установленной для конкретной должности, и переменной, зависящей от оценки эффективности труда. Также, как правило, коллективным договором предусмотрены премии за достижения целевых показателей по качеству, соблюдению сроков, и т.д.

3. Среди индивидуальных мер поощрения нередко предлагается процент от прибыли организации либо пакет акций.

Во французской модели хочется отметить бальную систему оценки эффективности сотрудников. Оценка предусматривает бальную шкалу (от 0 до 120 баллов) и состоит из шести пунктов: уровень компетенции, производительность труда, качество работы, производственная этика, техника безопасности, инициативность. По результатам оценки, в зависимости от набранного диапазона баллов, персонал относят к одной и пяти категорий. Чем выше категория сотрудника, тем больше его надбавка.

К преимуществам французской модели стоит отнести широкие возможности воздействия на уровень своего вознаграждения со стороны работников, а также широкую осведомленность персонала о финансовом положении организации за счет развитых профсоюзных структур [15].

В Великобритании распространены два подхода к оплате труда сотрудников, зависящие от финансовых показателей организаций: стандартная денежная и акционерная, предусматривающая частичную оплату вознаграждения в виде акций предприятия. Помимо этого, существуют дифференцированные системы оплаты, напрямую привязанные к финансовым показателям фирмы.

В зависимости от индивидуальных условий договора, либо на основании колдоговора участие в прибыли организации может реализовываться в виде распределения чистого дохода, распределении процентов от оборота, долевого участия, либо трудового долевого участия.

Долевое участие в капитале компании предусматривает покупку акций компании за счет средств сотрудников, вырученные средства при этом расходуются на пополнение оборотных средств либо вкладываются в основные

фонды организации. В обмен на такого рода инвестиции сотрудникам выплачивается часть прибылей компании в виде дивидендом, а также различные пособия и премии.

Трудовое доленое участие объединяет указанные выше формы. Сотрудник в таком случае имеет три источника дохода: непосредственно заработная плата, участие в прибыли на основе коллективного договора, а также доля в прибыли от собственных инвестиций в капитал компании.

Участие в прибыли организации в виде получения акций обладает положительным эффектом как для компании, так и для сотрудников. Персонал получает дополнительную мотивацию, поскольку от эффективности работы зависят и финансовые показатели организации, следовательно увеличится и доход персонала в рамках распределения прибыли.

Центром немецкой мотивационной модели является человек, взаимодействие с обществом и социальное равенство. Государственная политика, направленная на социальную защиту населения, вынуждает работодателей выстраивать систему мотивации таким образом, чтоб оплата труда в ней сочеталась с объемным пакетом социальных гарантий. Западные исследователи пришли к выводу, что сбалансированная система, сочетающая в себе элементы мотивации и социальные гарантии, является одной из результативных среди когда-либо излучавшихся концепций. Данная система в равной степени направлена как на экономическое благосостояние, так и на социальные гарантии [16].

Шведская модель мотивации имеет ярко выраженную социальную направленность. С 50-х годов прошлого века шведские профсоюзы понятие так называемой солидарной заработной платы, основанную на принципах равной оплаты за равный труд и минимизация разрыва между уровнями минимального и максимального вознаграждения.

Принцип солидарной заработной платы означает, что сотрудники разных организаций, обладающие равными компетенциями и выполняющие схо-

жие функции, должны иметь одинаковое вознаграждение независимо от финансовых результатов организации. Это означает, что в десяти разных производствах, работающих в одной и той же отрасли сотрудники на схожих должностях получают одинаковую оплату труда, при этом не имеет значения рентабельным или убыточным является каждое отдельно взятое из этих предприятий. Уровень такой оплаты фиксируется не на уровне отдельной организации, а в отраслевом соглашении. Наличие данной нормы мотивирует собственников повышать эффективность производства, в противном случае организация рискует обанкротиться. Таким образом, следствием наличия солидарной оплаты труда является рост рентабельности организаций.

Еще одной важной особенностью солидарной оплаты труда является требование о непропорциональном повышении вознаграждения. Это означает, что при индексации оплаты труда в организации повышение вознаграждения самых низкооплачиваемых сотрудников ведется опережающими темпами по сравнению с самыми высокооплачиваемыми, что сокращает социальное неравенство. Все это создает благоприятные условия для воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы как в материальных, так и в непроизводственных, интеллектуальных сферах производства [17].

Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда в обобщенном виде приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные мотивирующие факторы	Специфические особенности
Япония	Уровень квалификации Возраст Выслуга лет Эффективность	Пожизненный трудовой договор Единовременная выплата при выходе на заслуженный отдых
США	Стимулирование предпринимательства Качество работы Уровень квалификации	Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок

Продолжение таблицы 4

Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуальные условия оплаты Балльная система оценки Поощрение инициативности и предложений по улучшению Дополнительные выплаты (предоставление автомобиля, пенсионные программы, воспитание детей)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Мотивация труда Социальный пакет
Швеция	Солидарная заработная плата	Гибкая система налогообложения и социальные гарантии Объемный социальный пакет

Наша страна перешла на рыночную модель экономики сравнительно недавно, поэтому большинство организаций только получают опыт построения мотивационных моделей. Поэтому важно ориентироваться при построении систем мотивации лучшие мировые практики, учитывая при этом национальные специфические особенности рыночных отношений. Среди недостатков большинства применяемых систем мотивации можно выделить:

- 1) В большинство организаций перекочевали советские мотивационные модели, носящие коллективный характер.
- 2) Во многих организациях системы мотивации весьма шаблонны, стандартизированы, их результативность не диагностируется.
- 3) Система вознаграждения и премирования является уравнилительной и не учитывает вклад отдельно взятого сотрудника, таким образом демотивируя более старательных работников.
- 4) Вклад в работу сотрудников оценивается как правило формально и субъективно. Уровень переменной части вознаграждения нередко зависит от взаимоотношений с руководителем.
- 5) Под мотивацией подразумевается материальные блага, важность же нематериальных и социально-психологических методов в построении сбалансированной системы не учитывается.

б) При установлении коллективного вознаграждения зачастую не применяется практика командного соревнования, способного повысить групповую мотивацию.

Рассмотрев ведущие мировые практики по построению мотивационных систем, можно прийти к выводу, что не существует универсальной системы. Любая компания для повышения эффективности должна строить собственную систему мотивации, опираясь на теоретические знания, основываясь на лучших внедренных системах и учитывая при этом собственную специфику.

1.4 Изменения в мотивационных пакетах организаций в условиях меняющейся внешней среды

В кризисных ситуациях усилия руководства в части мотивации являются одним из приоритетных направлений деятельности. В условиях неопределенности требуется найти подходы к мобилизации сотрудников и поддержать их боевой дух для нормального принятия грядущих изменений и продолжения эффективной деятельности каждого отдельно взятого работника для целей сохранения стабильного функционирования всей организации.

В меняющихся условиях от руководства требуется принятие взвешенных точечных решений как в рамках доработки системы материального стимулирования, так и в рамках нематериальной мотивации к труду.

Одним из вызовов, с которыми столкнулись все без исключения организации в последние годы, стала пандемия коронавируса, изменившая многие аспекты человеческой жизни. Все без исключения организации столкнулись с необходимостью принятия срочных мер по недопущению массового заболевания персонала, которое могло привести к негативным последствиям разной степени тяжести, от срывов сроков выполнения контрактных обязательств, до полной остановки деятельности предприятий. Обобщенно действия заключались в исключении массовых мероприятий, обязательное дистанцирование и применение средств индивидуальной защиты, разделение потоков персонала,

перевод части работников на удаленную работу из дома и т.д. Некоторые организации, среди которых большинство микропредприятий, столкнулись с банкротством.

Такие кардинальные изменения, как карантин, банкротства, частичные сокращения персонала либо уменьшение заработной платы с целью исключения сокращений, отсутствие уверенности в завтрашнем дне серьёзным образом отразились на психологическом состоянии работников. Естественным следствием падения морального духа стало сокращение эффективности и производительности труда.

Одним из испытаний, с которыми столкнулись сотрудники, стал незнакомый до этого удаленный формат работы. Среди неудобств сотрудники столкнулись с отсутствием привычной оргтехники, отвлекающими факторами (дети, домашние животные и т.д.), отсутствием непосредственного взаимодействия с руководством и коллегами, одиночество. Все эти неудобства повышали уровень стресса, в следствие чего снижалась эффективность труда. Дополнительным фактором, снижающим эффективность удаленной работы, явилось отсутствие контроля за сотрудниками на удаленной работе.

Многие организации оказались не готовы к решению вышеуказанных проблем, связанных с социально-экономической мотивацией сотрудников. Это связано с тем, что руководители большинства организаций не осознают важность мотивации работников в важность удовлетворенности условиями труда для высокоэффективного труда. Работники являются основным ресурсом организации, влияющим на достижение экономических показателей и стратегических целей, и следует поддерживать их мотивацию и продуктивность в том числе и в кризисных ситуациях.

В условиях нестабильной обстановки, стресса, неуверенности в завтрашнем дне повышается роль нематериальных методов мотивации. Как уже было сказано ранее, распространение коронавирусной инфекции существенно по-

влиять на уровень стресса людей. Поэтому в качестве основных стимулов мотивации персонала в условиях пандемии Т.Н. Субботина и Н.А. Баранова называют именно нематериальные.

Принято считать, что настройка системы мотивации сотрудников к антикризисной деятельности можно представить в виде следующего набора действий:

1) Распределение персонала по группам, в зависимости от основных факторов мотивации к труду. Как правило, группы будут представлять из себя персонал примерно равной квалификации и равной функции (рабочие, специалисты, служащие, руководители).

2) Разработка комплекса мер, направленных на стабилизацию психологической обстановки, поддержание морально-психологического климата и уровня вовлеченности в коллективе. Это могут быть командообразующие, творческие, спортивные и социальные мероприятия. К примеру, во время пандемии коронавируса торговая сеть «Магнит» организовала серию онлайн-концертов ко «Дню Победы», которую посмотрели около 300 тыс. человек. Данное мероприятие положительно сказалось на имидже торговой марки, а также повлияло на вовлеченность всего персонала в работу [36].

3) Предоставление возможностей в раскрытии творческого потенциала, полной реализации производственных возможностей, профессиональном и должностном росте;

4) Четкое определение сотрудникам промежуточных и стратегических целей и размеров вознаграждений.

5) Реализация равного и справедливого подхода к методам оценки сотрудников, а также их вознаграждению и взысканиями (практика показывает, что в условиях кризиса штрафы малоэффективны).

6) Расширение возможностей коммуницировать внутри коллектива. Так, компания «Леруа Мерлен» в 2019 году выдала смартфоны всем сотрудникам гипермаркетов. Мобильная платформа в условиях пандемии стала прежде

всего инструментом коммуникации: каждый сотрудник мог получить актуальную информацию от руководства, задать вопрос онлайн, поучаствовать в обсуждениях в чатах и социальных сетях.

Как показали наблюдения, многие сотрудники в условиях неопределенности опасаются за сохранение устойчивости своего положения в организациях и самоорганизовывались, повышали свою эффективность работы чтобы избежать увольнения либо перевода на должность с более низким окладом. Тем не менее основная масса людей все же испытывает негативные эмоции и стресс в условиях изменений.

Для сохранения психологической устойчивости, снижения уровня стресса и неуверенности могут быть применены следующие инструменты мотивации:

- следует повысить уровень открытости руководства перед сотрудниками и доводить до них правдивую информацию о текущей ситуации в организации, планах по преодолению ситуации неопределенности, успехах в данном направлении (осознание того, что у руководства есть четкий план для преодоления возникшей ситуации дает сотрудникам уверенность в завтрашнем дне);
- участие в собственности (сотрудники, одновременно являющиеся акционерами своей организации, заинтересованы в сохранении своих активов и более мотивированы на эффективную деятельность);
- внедрение гибких либо смешанных графиков рабочего дня (оптимизация соотношения работа-жизнь сокращает уровень стресса и предотвращает эмоциональное выгорание работников;
- внедрение либо расширение существующей программы частичной, либо полной оплаты санаторно-курортного лечения, занятий спортом (данный инструмент корпоративной социальной ответственности представляет возможность сотрудникам прочувствовать заботу об их здоровье со стороны руководства компании);

- гарантия сохранения рабочих мест (раннее продление срочных рабочих договоров, перебалансировка вместо сокращения рабочих мест, сохранение старшей возрастной группы работников);
- гарантии по сохранению заработной платы не ниже текущего уровня;
- внедрение либо расширение действующей программы ДМС;
- скидки на производимую продукцию для сотрудников.

В периоды кризисов и меняющейся внешней среды предприятиям приходится адаптироваться к сложившейся ситуации и нередко принимать решения, вызывающие у сотрудников негативные эмоции и непонимание. Например, приходится пересматривать должностные обязанности, системы вознаграждений, расширять зоны ответственности для сотрудников. В условиях, когда компании требуется вносить изменения, команда сотрудников может начать сопротивляться и саботировать их внедрение. Здесь требуется больше внимания уделить коммуникации линейных руководителей с непосредственно подчиненным персоналом, поскольку решения, декларируемые высшим руководством, как правило плохо воспринимаются рядовым персоналом.

От линейных руководителей требуется найти подход к каждому отдельно взятому сотруднику. Основываясь на анализе совместной работы, руководитель должен раскрыть сильные стороны подчиненных и каждому подобрать задачи, при выполнении которых сотрудник сможет принести наибольшую выгоду организации. Для сохранения боевого духа и мотивированности команды в условиях меняющейся среды люди охотнее принимают изменения, если сами активно участвуют в их разработке или доработке. Требуется минимизировать дистанцию с персоналом, создать атмосферу безопасности и открытости. Это мощнейшие мотивирующие факторы. Ведь людям требуется ощущение своей важности и значимости для организации, коллег, руководителя, в особенности в периоды неопределённости, кризисных изменений внешней среды.

Чаще всего проводниками изменений становятся руководители среднего звена. Именно от них зависит качество реализации проектов. Middle-менеджеров в первую очередь нужно мотивировать, тогда они — и вслед за ними весь коллектив — будут лидировать изменения, а не сопротивляться. [37]

В данной главе мы рассмотрели основные мотивационные теории, проанализировали опыт применения этих теорий российскими и иностранными компаниями, а также рассмотрели изменения, внедряемые организациями в свои мотивационные программы в условиях кризисных изменений внешней среды. Мы видим, что построение системы мотивации – это многогранный процесс, который зависит от множества факторов внутренней и внешней среды организаций. Такими факторами являются отрасль производства, конкретность рынка, структура персонала, уровень жизни в стране пребывания организации, а также особенности менталитета сотрудников.

То же самое касается и работы в условиях кризисных ситуаций. Решения об изменениях мотивационных пакетов принимаются менеджментом в зависимости от специфики среды организации, и могут быть направлены как на материальные, так и на нематериальные методы воздействия. Главная цель при этом – сохранение мотивации персонала и исключение массовых увольнений ценных специалистов посредством поддержания нормального уровня жизни и психологического состояния персонала. Ведь, по сути, основным ресурсом, обеспечивающим стратегическое развитие организаций, являются сотрудники.

Однозначного ответа на вопрос, какая структура системы мотивации самая эффективная, на существует, и службы по управления персоналом должны учитывать множество переменных при построении мотивационной программы организации, и регулярно проводить мониторинг ее результативности.

Основные принципы формирования, диагностики и усовершенствования мотивационных систем будут рассмотрены во второй главе.

2 Методологические аспекты формирования системы мотивации персонала на предприятии

2.1 Принципы формирования системы мотивации персонала на предприятии

В первой главе мы убедились, что система мотивации персонала – один из наиболее эффективных методов влияния на повышение производительности труда сотрудников для достижения целей устойчивого развития всей организации. Сбалансированная система мотивации позволяет руководству за счет раскрытия кадрового потенциала добиваться достижения нужных финансовых показателей, при этом сокращая издержки за счет повышения производительности труда.

К основным целям системы мотивации можно отнести:

- побуждение каждого сотрудника к повышению личной эффективности;
- использование человеческого капитала компании для достижения целей устойчивого развития;
- привлечение в организацию квалифицированных кадров и удержание ценных специалистов;
- повышение уровня квалификации работников;
- стабилизация кадрового состава и исключение текучести персонала;
- Оптимизация расходов организации [18].

Мотивация труда предполагает, что эффективная деятельность сотрудников способствует удовлетворению их потребностей. Следовательно, эффективная система мотивации должна давать каждому работнику ответы на следующие вопросы:

- какие требования предъявляются конкретно ко мне?
- какие вознаграждения я получу за соблюдение этих требований?
- какие наказания предусмотрены за несоблюдение требований?

Хорошая трудовая дисциплина всегда включает элементы принуждения, ограничивая тем самым свободу выбора вариантов возможного поведения. Но грань между мотивируемым и контролируемым поведением условна, потому что работник с сильной трудовой мотивацией обладает привычкой добросовестно выполнять трудовые требования, наделен самодисциплиной [41].

При формировании системы мотивации в организации следует соблюдать следующие принципы:

- Справедливость и открытость. Принципы системы мотивации должны быть объективны и донесены до всех сотрудников;
- Вознаграждение за достижения результата. Сотрудники должны понимать взаимосвязь между вкладом и вознаграждением;
- Основной мотив – вознаграждение. Баланс вознаграждение-санкции должен быть распределен в пользу вознаграждения;
- Разнообразие нематериальных факторов мотивации;
- Расширение зон ответственности и свободы в принятии решений;
- Предоставление возможностей вместо тотального контроля и зарегулированности;
- Индивидуальный подход мотивационных пакетов, учитывающий заслуги, выслугу лет, личный вклад в работу и т.д.
- Подчеркивание связи между индивидуальным вкладом и успехами организации;
- Мотивация должна гармонично вливаться в общую организационную систему предприятия;
- Соответствие целей системы мотивации и вознаграждения стратегическим задачам организации;
- Анализ мотивирующих факторов и потребностей сотрудников;
- Исключение демотивирующих факторов;
- Справедливость системы оплаты труда [19].

Система мотивации должна учитывать потребности сотрудников и предлагать полный комплекс мер по их достижению. Поэтому, при разработке новой системы мотивации либо корректировке существующей, служба управления персоналом должна учитывать вышеуказанные принципы.

Стоит помнить, что одни и те же методы мотивации оказывают разное влияние на сотрудников, поэтому важно разнообразить набор инструментов, пользуясь которым можно найти индивидуальный подход к любому из работников. Грамотно подобранный мотивационный пакет позволит организации привлекать грамотных специалистов, мотивировать их на развитие и повышение эффективности, а также их удержанию в организации.

2.2 Факторы формирования системы мотивации

При формировании эффективной системы мотивации следует понимать учитывать ряд факторов.

Во-первых, поскольку мотивация к труду основана на необходимости удовлетворить потребности, при разработке системы мотивации следует безошибочно выявлять актуальные потребности работников. При этом следует понимать, что:

- существует разнообразие потребностей, поэтому учесть каждую из них у каждого сотрудника не представляется возможным;
- отдельные потребности могут быть неосознанными, что затрудняет их выявление и управление ими;
- на поведении сотрудника могут влиять одновременно несколько потребностей, что приводит к полимотивированности его поведения;
- сами потребности взаимодействуют между собой, создавая противоречия, либо наоборот усиливая друг друга.

Во-вторых, анализ мотивов сотрудника выполняется с его слов, наблюдений, а также на основании мнения руководителей, что в итоге может искажать правильность выявления мотивов каждого конкретного сотрудника.

В-третьих, следует понимать, что одни и те же мотивы влияют на разных сотрудников в разной степени.

В-четвертых, у каждого сотрудника сформирована своя системы внутренних ценностей, которыми определен уникальный набор факторов мотивации.

На основании вышесказанного, можно заключить, что мотивационная системы предприятия должна предлагать сотрудникам разнообразный и гибкий набор инструментов мотивации, который позволит каждому сотруднику выбрать себе максимально ценный мотивирующий фактор.

Таблица 5 – Формирование мотивационной системы на основе инструментов активизации и удовлетворения потребностей

Мотив	Инструменты, активизирующие потребности	Инструменты, удовлетворяющие потребности
Самореализация	<ul style="list-style-type: none"> • конкурсы профессионального мастерства; • карьерный рост; • выбор вектора карьерного развития; • наставничество; • командировки. 	<ul style="list-style-type: none"> • выбор графика работы; • расширение зоны ответственности; • участие в реализации проектов; • развитие творческого потенциала; • предоставление ресурсов.
Уважение	<ul style="list-style-type: none"> • демонстрация примера (как положительного, так и отрицательного); • взаимопомощь с коллегами; • задачи в соответствии с квалификацией; • соревнования; • общественное обсуждение на собраниях и в личных контактах достоинств и недостатков; • проверка знаний и ежегодная оценка; • выбор карьерной траектории. 	<ul style="list-style-type: none"> • образовательные программы; • доступ к информационным ресурсам; • выбор направления деятельности; • представительские функции; • предоставление времени для самообразования; • индивидуальные поощрения за вклад в работу; • карьерное развитие, расширение зоны ответственности, индивидуальный план развития; • материальные ресурсы; • индивидуальные условия в трудовом договоре.
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> • коучинг, корпоративная культура, обратная связь от руководителя, возможность перевода в другой коллектив; • тимбилдинги; • спортивные соревнования; • культурные и корпоративные мероприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> • атмосфера в коллективе; • подбор команд по принципу схожих ценностей; • открытость начальства; • организация мест для неформальных встреч и общения людей; • корпоративный дресс-код, кодекс этики, брендинг, регламенты взаимодействия.

Продолжение таблицы 5

Безопасность	<ul style="list-style-type: none"> • наличие локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность; • испытательный срок; • наличие «внешнего врага»; • соблюдение личного пространства. 	<ul style="list-style-type: none"> • программа ДМС; • социальные программы, (помощь в трудной жизненной ситуации, жилищные программы и т.д.) • охрана в офисе, автостоянка; • доступность информации; • охрана труда.
Физиологические	<ul style="list-style-type: none"> • уровень загруженности; • соблюдение баланса работа-отдых; • условия на рабочем месте. 	<ul style="list-style-type: none"> • охрана труда, наличие СИЗ; • эргономика рабочих мест; • регулярное вознаграждение; • соблюдение трудового кодекса.

Цели мотивационной программы должны быть синхронны со стратегией и миссией компании. Комплексный подход к формированию системы мотивации заключается в достижении результативности всех инструментов, влияющих на мотивацию сотрудников. Данный метод основывается на следующих принципах:

- анализ и выявление доминирующих потребностей, удовлетворение которых служит мотивом персонала к труду;
- анализ и выявление мотивирующих инструментов, применение которых позволит удовлетворить основные потребности в ходе выполнения должностных обязанностей;
- при этом следует иметь в виду, что к разным категориям работников следует применять разные инструменты мотивации;
- определение структуры мотивационных инструментов должно основываться на целях отдельно взятого подразделения или сотрудника и соответствовать целям организации.

При разработке мотивационной системы необходимо помнить: потребности можно не только удовлетворять, но и создавать, т.е. целенаправленно актуализировать для изменения мотивационной структуры персонала [20].

При формировании системы мотивации нужно осознавать, что соискатель на рынке труда с большей долей вероятности попытается трудоустроиться в организацию, предлагающую как материальные, так и нематериальные

элементы мотивации, чем ту, которая предоставляет сумбурную и смутную информацию о своем мотивационном пакете.

Сбалансированную мотивационную системы можно представить как взаимосвязь инструментов материальной и нематериальной мотивации.



Рисунок 5 - Элементы системы мотивации

Материальная мотивация может быть представлена двумя составляющими: прямая – (непосредственно заработная плата), и косвенная (различные льготы, такие, как компенсация лечения и отдыха, проезда, питания). Для достижения большего мотивирующего воздействия заработная плата должна состоять не из фиксированного оклада, и из условно-постоянной и переменной части. Первая часть – безусловной доход, вторая часть выплачивается за достижение определенных показателей в течение месяца (количество продаж, количество выпущенных изделий и т.д.). Соотношение условно-постоянной и переменной части вознаграждения может быть разным, и различаться в зависимости от направления деятельности организации или ее отдельного подразделения.

Нематериальные факторы мотивации направлены в первую очередь на поддержание внутренних корпоративных ценностей организации. Важно выстроить понятную систему вознаграждения (наказаний) таким образом, чтобы трудовое поведение работников соответствовало этим ценностям. Сами по себе вознаграждение или взыскание в данном случае не важны. Важны крите-

рии, в соответствии с которыми оценивается деятельность сотрудника. Создание структуры таких критериев, регламентированной процедуры контроля и коррекции поведения работников – инструмент нематериальной мотивации.

В общем виде построение мотивационной системы можно представить в виде пяти шагов:

1) Подготовка. Руководству нужно довести до сведения персонала о планах организации рассмотреть конкретные мероприятия и предоставить подробные сведения о сути планируемых мероприятий.

2) Изучение своего персонала. Службе по управлению персоналом необходимо составить подробный отчет по категориям работников. В отчете сводится информация о функциях подразделений (основные и ли вспомогательные), а также информация в возрастных категориях, уровне образования, опыте работы, специализации и т.д.

3) Анализ систем мотивации конкурирующих организаций. Служба по управлению персоналом должна проанализировать мотивационные пакеты схожих организаций, конкурирующих на одном рынке труда по схожим группам сотрудников. По результатам анализа могут быть внесены поправки в действующий пакет компенсаций.

4) Опрос или анкетирование работников. На данном этапе собирается обратная связь от сотрудников на предмет удовлетворенности действующим набором мотивационных инструментов. Сбор информации проводится в виде опросов, анкетирования, интервью и т.д.

5) Информирование сотрудников. По результатам опроса и перед внесением изменений в действующую систему мотивации требуется довести до сведения персонала о планируемых изменениях и о сроках их реализации. В противном случае может возникнуть ощущение обмана [21].

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем анализе и учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда [38].

2.3 Диагностика системы мотивации

Необходимость диагностики определяется прежде всего тем, что каждая организация использует методы и технологии мотивации и стимулирования работников, учитывающие не только ее особенности и специфику, но и качество внешней среды, включая постоянные изменения на рынке труда [32, с. 134].

Целью диагностики мотивационной системы предприятия является выявление слабых мест данной системы, способах корректировки или разработки новой системы мотивации – от проработки стратегии мотивации до реформирования структуры оплаты труда.

Диагностика мотивационной системы включает в себя несколько этапов:

- анализ рынка труда в регионе (внешние исследования);
- анализ применяемых на предприятии методов мотивации (внутренние исследования);
- проработка полученных данных и предложения по изменениям в действующую мотивационную систему, либо разработке новой системы.

Рассмотрим более подробно каждый из этапов диагностики мотивационной системы.

1) Диагностика состояния рынка труда (внешние исследования)

Анализ рынка труда в регионе необходимый шаг для определения положения конкретной организации относительно конкурирующих фирм.

При помощи регулярного мониторинга рынка труда можно добиться решения следующих задач:

- получение объёмной, целостной, и достоверную картины об уровнях и спецификах систем оплаты труда конкурентов;
- реализация полноценной стратегии в области оплаты труда своего персонала;
- исключение текучести кадров и удержание своих специалистов от перехода на другую работу за счет конкурентного мотивационного пакета;

- своевременное реагирование на новые вызовы и адаптация системы оплаты труда в условиях меняющейся среды для достижения стратегических задач организации.

Диагностика рынка труда подразумевает проведение исследования внешних источников, позволяющих сделать выводы о состоянии рынка в текущий момент времени. Для проведения внешних исследований требуется выполнение следующих действий [39]:

- Выбор источников для проведения анализа рынка (анализ обзоров заработных плат, опросов общественного мнения, данных специализированных исследований, данных, предоставляемых рекрутинговыми агентствами);
- Выбор референтной группы (анализ системы оплаты труда конкурентов по рынку труда по региону, отрасли, либо сектору экономики);
- Выбор ключевых групп должностей (выявление в каждой категории персонала критически важных должностей, без которых ставится под вопрос успешное достижение краткосрочных задач предприятия).

Следующим этапом является выбор позиционирования организации на рынке труда. Данное направление прорабатывается службой по управлению персоналом при участии руководства организации и непосредственно связано с целью предприятия и выбранной стратегией развития. К примеру, если фирма позиционирует себя лидером в своем регионе либо отрасли, от нее требуется выступать лидером и на рынке труда, предлагая соискателям уровень вознаграждения, превышающий средние значения по рынку. Однако, это не предполагает увеличение вознаграждения для всего персонала компании, а только для критического персонала.

Для принятия решения о внесении изменений в мотивационную систему требуется провести анализ применяемых в организации методов мотивации (внутренние исследования)

2) Анализ применяемых методов мотивации

Основными принципами анализа мотивационного пакета компании являются объективность и полнота проведенных исследований. Для этих целей

требуется применение разнообразного и эффективного инструментария. Результатом анализа методов, элементов и форм мотивации персонала на предприятии является вывод о том, какие из элементов являются результативными, какие требуют внесения корректировок, а какие и вовсе не работают.

Ниже приведён перечень взаимосвязей мотивационной системы, которые требуется диагностировать в рамках проведения исследований:

- взаимосвязь системы мотивации и оплаты труда со стратегией компании;
- наличие и специфика системы мотивации и оплаты труда;
- состояние системы базовых окладов;
- состояние системы премирования;
- связь системы оценки сотрудников с системой премирования;
- состояние системы дополнительных льгот и нематериальной мотивации и связь данной системы с оплатой труда.

Для выполнения исследований применяются такие методы, как опрос персонала, диагностические интервью, тестирование по опросникам состояния мотивационной системы.

3) Анализ данных внешних и внутренних исследований

Далее массив данных, полученный в результате проведения исследований мотивационной системы, анализируется для формирования вывода о результативности применяемого мотивационного пакета в следующей последовательности:

1. Анализ результатов, полученных в ходе исследования рынка труда, и выработка предложений для внесения изменений в действующий мотивационный пакет организации.

2. Выработка стратегии позиционирования организации среди конкурентов на рынке труда, в том числе определение реального положения фирмы на рынке региона, внятная формулировка требований к соискателям на критические должности, проработка предложений по структуре вознаграждения для работников.

3. Диагностика действующей мотивационной системы и отношения к ее результативности, справедливости и актуальности со стороны персонала посредством анализа данных опросов сотрудников.

4. Анализ соответствия действующей мотивационной системы и целей, для достижения которых она разрабатывалась. Промежуточные выводы о необходимости внесения изменений в систему мотивации.

5. Анализ финансовых возможностей организации и объем ресурсов, которые потребуется выделить для изменения структуры мотивационного пакета.

6. Назначение сотрудников, ответственных за внесение изменений в действующую систему мотивации и оплаты труда, а также за внедрение изменений и последующий контроль результативности внесенных изменений.

Для принятия эффективных управленческих решений по формированию или изменению системы мотивации и оплаты труда рекомендуется также провести исследование по изучению удовлетворенности сотрудников работой в компании и готовности компании к изменениям [39].

Анализ уровня удовлетворенности сотрудников и готовности организации к изменениям внутренней и внешней среды

Данный анализ является дополнительным методом диагностики, однако он может существенно повлиять на принятие результативных управленческих решений по модернизации системы мотивации.

Изучение удовлетворенности персонала и структуры мотивации

Для целей исследования структуры мотивации работников организации наиболее эффективными методами являются применение соответствующих опросников удовлетворенности персонала и тестов на выявление мотивирующих факторов, влияющих на сотрудников.

Мотивационный профиль

Анализ мотивационного профиля работников позволяет службе по управлению персоналом более результативно решать ряд стоящих перед ними

ключевых задач, таких как методика организации труда, комплектация нужными кадрами, обучение и развитие специалистов, построение качественной структуры внутренних коммуникаций внутри организации.

Анализ структуры трудовой мотивации персонала помогает решать такие вопросы, как методы найма, назначения на должности, сотрудников, формирование рабочих команд, выбор эффективных методов обучения и оценки карьерного потенциала сотрудников.

Сегодня для диагностики системы мотивации и стимулирования труда используется встроенная диагностика при модели мотивация-стимул в двух вариантах [32].



Рисунок 6 - Использование модели мотивация-стимул при двух вариантах политики стимулирования [40].

Первый вариант направлен на поддержание заданного мотивационного профиля организации, второй направлен на изменение существующей системы.

При проведении исследований удовлетворенности персонала действующим мотивационным пакетом, как правило, применяются опросники, направленные на анализ удовлетворенности существующей мотивационной системы.

При выполнении анализа полученных по результатам такого исследования данных следует выполнить следующие действия:

- Мотивы и причины увольнения сотрудников, выявление стимулов к продолжению работы в организации.
- Отношение работающих сотрудников к уровню вознаграждения, его конкурентоспособность и соответствие ожидаемому уровню заработной платы. Состояние удовлетворенности вознаграждением может достаточно точно измеряться блоком измерения удовлетворенности уровнем жизни [39].
- Анализ ожиданий работников в части нематериальной составляющей мотивационного пакета и социальных льгот.

Однако результаты изучения удовлетворенности сотрудников не могут являться единственным основанием для внесения изменений в систему мотивации, поэтому следует учитывать все полученные ранее данные, а также учитывать финансовые возможности организации.

3 Характеристика хозяйственной деятельности АО «СХК»

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
О-3АМ01	Важенин Алексей Владимирович

Школа	Инженерного предпринимательства	Отделение (НОЦ)	-
Уровень образования	магистратура	Направление/ООП/ОПОП	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой от- расли

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности
 - заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;
 - стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;
 - цели текущих программ социальной ответственности организации

2. Законодательные и нормативные документы

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:
 - программы, ориентированные на персонал;
 - программы, ориентированные на семьи сотрудников;
 - программы, ориентированные на улучшение качества продукции;
 - программы, ориентированные на улучшение условий труда.

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:
 - благотворительные пожертвования;
 - социальные инвестиции;
 - эквивалентное финансирование;
 - корпоративное волонтерство;
 - корпоративные гранты;
 - социально-ответственные практики.

3. Анализ внутренних регулирующих КСО документов:
 - этического кодекса организации;
 - отчета об устойчивом развитии;
 - отчета компании о социальной ответственности.

Перечень графического материала:

1. Карта стейкхолдеров
2. Расходы социального характера

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		12.12.2022

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	Важенин А.В.		12.12.2022

4 Корпоративная социальная ответственность АО «СХК»

Заключение

По результатам выполнения настоящей магистерской диссертации автор пришел к следующим выводам.

Одной из основных задач службы по управлению персоналом организации является разработка, внедрение, мониторинг результативности и своевременная корректировка мотивационной программы, побуждающей персонал к эффективному выполнению своих должностных обязанностей.

Функция мотивации заключается в том, что она влияет на сотрудников организации в форме побудительных мотивов к высокоэффективному труду, мер командного и индивидуального поощрения. Данные виды воздействия повышают настрой на плодотворную работу субъектов управления, увеличивая тем самым эффективность всей организации.

Суть мотивации состоит в том, чтобы, учитывая потребности работников, максимизировать эффективность использования и полное раскрытие потенциала каждого отдельно взятого сотрудника для достижения стратегических целей предприятия.

Схематически мотивационный процесс можно представить в виде нескольких этапов: первый этап - определение потребностей сотрудника, второй этап - формирование и развитие мотивов, побуждающих работников к труду, третий этап - манипулирование мотивами с целью достижения целей организации, четвертый этап - диагностика результативности мотивационного процесса и последний этап - внесение необходимых изменений в процесс мотивации на основе анализа его результативности.

Традиционно исследователи, изучающие подходы к мотивации работников, мотивационные теории разделяются на две категории: содержательные и процессуальные. Теории мотивации, относящиеся к содержательным, основаны на изучении потребностей человека, являющихся основным мотивом к труду. К данной категории относятся теории Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-

Клелланда, Фредерика Герцберга и других. Вторая категория - процессуальные теории мотивации – в первую очередь основаны на анализе того, как ведут себя люди с учетом их восприятия трудового процесса. Наиболее известными теориями данной категории – это теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера и другие.

В настоящей работе были исследованы основные принципы и факторы формирования системы мотивации на предприятиях, а также методы диагностики их результативности.

Объектом исследования является система мотивации сотрудников в АО «СХК». В данной работе мы проанализировали действующий мотивационный пакет объекта исследования, выполнили анализ внешней и внутренней среды и подходы к мотивации персонала в условиях изменений.

По результатам работы нами была предложена методика оценки и устранения демотивации персонала на основе анализа проблем мотивации персонала в условиях нестабильной внешней среды организации. По результатам проведенного анализа разработан ряд предложений для изменения действующей в АО «СХК» структуры мотивационных мер.

Список использованных источников

1. Шейн, Эдгар Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / Э. Х. Шейн // 3-е изд. — СПб. : Питер, 2008. — 331 с. — ISBN 978-5-469-01286-3.
2. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня // 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с. — ISBN 5-87057-317-3.
3. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова. — СПб.: Питер, 2003. — 445 с. — ISBN 5-318-00253-6.
4. Карпова, Е.А. Психология управления человеческими ресурсами: учебное пособие / Е. А. Карпова – Санкт-Петербург: СПБИБЭСЭП, 2011. - 112 с. – ISBN 978-5-9903048-1-9.
5. Карпова, Е.А. Психология управления человеческими ресурсами : учебное пособие / Е. А. Карпова ; Санкт-Петербургский ин-т внешнеэкономических связей экономики и права. - Санкт-Петербург : СПБИБЭСЭП, 2011. – 112 с. – ISBN 978-5-9903048-1-9.
6. Борисова, Елена Анатольевна. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. — СПб.: Питер, 2002. — 252 с. — ISBN 5-94723-388-6.
7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — Москва: Юристъ, 1998. — 495 с. — ISBN 5797501058.
8. Евтихов, О.В. Психология управления персоналом: теория и практика / Олег Евтихов. — Санкт-Петербург: Речь, 2010. — 317 с. ISBN 978-5-9268-0849-7.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Государственный университет управления // Изд. 2-е, перераб. и доп. — Москва: Экзамен, 2005. — 415 с.: 23 см. — ISBN 5-472-00085-8.

10. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии: учебное пособие для студентов вузов / С. М. Емельянов // 2-е изд., доп. и перераб. — СПб. : Питер, 2004. — 399 с. — ISBN 5-318-00394-X.
11. Менеджмент: учебник для вузов / А. В. Игнатьева [и др.]; под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова // 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — 320 с. — ISBN 978-5-238-01288-9.
12. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учебное пособие: пер. с англ. / Ш. Ричи, П. Мартин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — 400 с. — ISBN 978-5-238-01510-1.
13. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебное пособие / Ю. Д. Красовский // 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ, 2009. — 527 с. — ISBN 978-5-238-01180-6.
14. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов. — Москва ; Новосибирск : Инфра-М : Изд-во НГАЭиУ, 1999. — 312 с. — ISBN 5701400379.
15. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия : Учебно-практическое пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов // 2-е изд. — Москва : Дело, 2000. — 272 с. — ISBN 5-7749-0062-2.
16. Анцупов, А.Я. Конфликтология. Новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов // 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Эксмо, 2011. — 512 с. — ISBN 978-5-699-34760-5.
17. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Ю. М. Забродин. — Москва : Финстатинформ : КноРус, 2002. — 360 с. — ISBN 5-7866-0158-7.
18. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. С. Кабаченко. — СПб. : Питер, 2003. — 400 с. — ISBN 5-318-00457-1.
19. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента / Кузнецов, Ю.В. Подлесных, В.И – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008 – 601 с. – ISBN 978-5-374-00114-3.

20. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — Москва : Дело, 1995. — 336 с. — ISBN 5864612081.
21. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. : учебник / М. Армстронг // 10-е изд. — СПб. ; Москва ; Нижний Новгород ; Воронеж ; Ростов-на-Дону ; Екатеринбург ; Самара ; Новосибирск ; Киев ; Харьков ; Минск : Питер, 2009. — 848 с. — ISBN 978-5-91180-771-9.
22. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — Москва : Вершина, 2008. — 224 с. — ISBN 978-5-9626-0406-0.
23. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев // 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Финансы и статистика, 2007. — 224 с. — ISBN 978-5-279-03190-0.
24. HR-практика - Управление персоналом как это есть на самом деле. / Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д. [и др.]. СПб.: Питер. – 2005, 320 с.
25. Камерон, Ким. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн. — СПб. : Питер, 2001. — 310 с. — ISBN 5-318-00283-8.
26. Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации: сайт. – Москва. – URL: <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-03102018-n-350-fz-o-vnesenii-izmenenii/>. (дата обращения 25.12.2022). – Текст: электронный.
27. Официальный сайт АО «СХК»: сайт. – Северск. – URL: <http://atomsib.ru/novosti/8178-rukovodstvo-toplivnoj-kompanii-tvel-i-profsoyuzu-obsudili-mery-sotsialnoj-podderzhki-rabotnikov> (дата обращения 24.12.2022). – Текст: электронный.
28. Ежегодный отчет о деятельности АО «СХК» за 2018 год. Текст : непосредственный / Atomsib.ru : [сайт]. – 2018. – URL: <http://atomsib.ru/paskrytie-informacii/45-godovye-otchety/7247-godovoj-otchet-ao-skhk-za-2018-god>. (дата обращения 20.12.2022).

29. Отчет об экологической безопасности АО «СХК» за 2021 год. Текст : непосредственный / Atomsib.ru : [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.atomsib.ru/ekologicheskie-otchety>. (дата обращения 20.12.2022).
30. Миссия АО «СХК». Текст : электронный / Atomsib.ru : [сайт]. – URL: <https://www.atomsib.ru/missiya-kombinata>. (дата обращения 26.12.2022).
31. Бухгалтерская отчетность АО «СХК» за 2021 год. Текст : непосредственный / Atomsib.ru : [сайт]. – 2022. – URL: <http://atomsib.ru/раскрытие-информации/46-bukhgalterskie-otchety/8059-bukhgalterskaya-otchetnost-za-2021-god>. (дата обращения 26.12.2022).
32. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с. – ISBN 978-5-87818-602-5.
33. Положение о мерах дисциплинарного воздействия АО «СХК».
34. Одинцова, Л.А. Планирование на предприятии : учебник для вузов / Л. А. Одинцова. — Москва : Академия, 2007. — 272 с. — ISBN 978-5-7695-3585-7.
35. Приём, мотивация и увольнение сотрудников во время пандемии коронавируса. – [электронный ресурс] – URL: <https://www.hr-director.ru/article/67622-prim-motivatsiya-i-uvolnenie-sotrudnikov-vo-vremya-pandemii-koronavirusa-20-m3?ysclid=lct4oda5d3114331749>. (дата обращения 15.12.2022).
36. Как мотивировать сотрудников и внедрять изменения в сложный период / Манн А.А., Чаусова Л.А. - Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 37. - С. 87-02. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46429892> (дата обращения: 29.12.2022). - Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
37. Как мотивировать сотрудников и внедрять изменения в сложный период. – [электронный ресурс] – URL:

<https://seversk.hh.ru/article/31026?ysclid=lct4qz7k70105410900> (дата обращения 15.12.2022).

38. Системный подход к мотивации персонала. – [электронный ресурс] – URL: <https://hr-portal.ru/article/sistemnyy-podhod-k-motivacii-personala?ysclid=lct4v97a2r394673731> (дата обращения 29.12.2022).

39. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие для вузов / под ред. В. П. Пугачева. — Москва : Инфра-М, 2014. — 393 с. — (Высшее образование. Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-004575-7.

40. Балашов Ю., Коваль Г. Мотивация и стимулирование персонала : основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2002. № 7.

41. Лях, Д. Ю. Функции управления / Д. Ю. Лях. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 29 (133). — С. 659-662. — URL: <https://moluch.ru/archive/133/37448/> (дата обращения: 19.12.2022).

42. Институт исследований мирового банка. – [Электронный ресурс] – URL: <http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo/> (дата обращения 12.12.2022).

43. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции, Изд.дом «Красная площадь», 2001, 25с.

44. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. №3. С. 18—20.

