

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА  
СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ПОТЕНЦИАЛ СИБИРИ», Г.КЕМЕРОВО)»**

Выполнил: студент гр. ЭУз-01  
Герилевич Ю.С.

Руководитель: к.т.н., доцент  
Першина Е.Г.

Работа защищена:

Кемерово 2016

В выпускной квалификационной работе на тему: «Совершенствование системы мотивации персонала на современном предприятии» объектом исследования выступает ООО «Потенциал Сибири», г. Кемерово.

Работа состоит из четырех разделов: в первом разделе рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации персонала на предприятии; во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ основных технико-экономических и финансовых показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия за период 2012-2014 годы. В третьем разделе представлен анализ существующей системы мотивации персонала предприятия; в четвертом предложены возможные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала.

					<i>АЭП. ВКР.00.01. 16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Герилевич Ю.С</i>				«Совершенствование мотивации персонала на современном предприятии (на примере ООО «Потенциал Сибири» г. Кемерово)»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>						4	75
<i>Консульт.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>					КемТИППЭУз -01		
<i>Н. контр.</i>	<i>Егорова Н.М.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							



Факультет \_\_\_\_\_ Заочный \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

Направление \_\_\_\_\_ 080502 (060800) – \_\_\_\_\_  
(специальность) \_\_\_\_\_  
(индекс, название)

«Экономика и управление на предприятии»

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа \_\_\_\_\_ АЭП. ВКР. 00.01.16 \_\_\_\_\_

Тема «Совершенствование мотивации персонала на современном  
предприятии (на примере ООО «Потенциал Сибири», г. Кемерово)»

Специальная часть Анализ системы мотивации персонала на предприятии

Студент \_\_\_\_\_ Герилович Юлия Сергеевна \_\_\_\_\_  
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы \_\_\_\_\_ 24.06.2016 Е.Г. Першина \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

### Консультанты по разделам:

Теоретический \_\_\_\_\_ 24.06.2016 Е.Г. Першина \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический \_\_\_\_\_ 24.06.2016 Е.Г. Першина \_\_\_\_\_  
Специальный \_\_\_\_\_ 24.06.2016 Е.Г. Першина \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_ 24.06.2016 Е.Г. Першина \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ А.В. Юдакова \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ П.В. Масленников \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	9
1.1 Сущность мотивационного процесса.....	9
1.2 Теории и модели мотивации.....	15
1.2.1 Теория мотивации Маслоу (пирамида потребностей).....	15
1.2.2 Теория мотивации Фредерика Герцберга (теория двух факторов) .....	18
1.2.3 Теория мотивации Мак Клеелланда (теория приобретенных потребностей).....	20
1.2.4 Процессуальные теории мотивации.....	21
1.3 Мотивация персонала в России и за рубежом.....	23
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПОТЕНЦИАЛ СИБИРИ».....	35
2.1 Общая характеристика ООО «Потенциал Сибири», г. Кемерово....	35
2.2 Организационная структура предприятия.....	36
2.3 Производственная структура предприятия.....	38
2.4 Маркетинговая политика предприятия.....	39
2.4.1 Ассортимент продукции.....	41
2.4.2 Рынки сбыта продукции.....	42
2.4.3 Поставщики продукции, конкуренты.....	43
2.5 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.....	44

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					5

### 3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В

ООО « ПОТЕНЦИАЛ СИБИРИ».....	49
3.1 Анализ персонала предприятия.....	49
3.1.1 Анализ персонала по полу.....	49
3.1.2 Анализ персонала по возрасту.....	50
3.1.3 Анализ персонала по категориям занятых.....	52
3.1.4 Анализ персонала по стажу.....	54
3.2 Анализ существующей системы мотивации персонала.....	56

### 4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ

МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПОТЕНЦИАЛ СИБИРИ».....	65
4.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Потенциал Сибири».....	65
4.1.1 Улучшение условий труда.....	65
4.1.2 Отказ от услуг кадровых агентств.....	66
4.1.3 Поощрение лучших работников по итогам года.....	67
4.1.4 Предоставление оплачиваемого отпуска по учебе.....	68
4.1.5 Улучшение корпоративной культуры.....	68
4.2 Экономический эффект от предлагаемых мероприятий.....	69

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....72

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....74

ПРИЛОЖЕНИЯ.....76

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					6

## ВВЕДЕНИЕ

Комплексное управление персоналом (человеческими ресурсами) является во многих российских компаниях новой проблемой, содержание которой, возможно, ещё не до конца осмыслено большинством практиков, работающих на различных управленческих уровнях.

Управление персоналом — одна из важнейших составляющих частей современного менеджмента. В России до начала 90-х годов специальной науки управления персоналом не существовало, потому что отсутствовала важнейшая база её предмета — рыночная среда. Тем не менее, управление трудовыми отношениями исследовалось также в рамках экономических, социологических и психологических наук. Наиболее близко к управлению персоналом расположена наука "Экономика предприятия".

Современное управление персоналом — это система идей и приёмов эффективного построения и управления организациями и проектами.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на сотрудников организации, ориентированное на приближение к максимальному соответствию возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Управление персоналом включает в себя:

- поиск необходимых сотрудников;
- адаптацию нового персонала на рабочем месте;
- обучение и развитие персонала;
- оперативную оценку персонала;
- управление бизнес - коммуникациями;
- мотивацию персонала и его оплату;
- организацию труда;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		7

- управление корпоративной культурой. [1]

В данной работе будет рассмотрен один из видов управления персоналом – мотивация персонала.

Мотивация персонала – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. На действенность процесса мотивации, активизацию поведения людей в процессе труда влияют такие факторы, как уровень развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в организации, совокупность социально-экономических, научно-технических, правовых и других методов воздействия, влияющих на человека.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в различных видах производства.

Развитие рыночных отношений в России требует постоянного обновления и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда, поскольку существующие механизмы мотивации персонала оказываются недостаточными.[7]

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда.

Цель данной выпускной квалификационной работы – на основе анализа сущности и методов мотивации персонала разработать рекомендации по совершенствованию мотивирования сотрудников предприятия ООО «Потенциал Сибири» за 2012, 2013, 2014 года.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					8

Объект исследования: ООО «Потенциал Сибири» г. Кемерово

Предмет исследования: Система мотивации персонала  
предприятия

Работа состоит из четырех разделов, введения, заключения и  
списка литературы.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					8



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность мотивационного процесса

**Мотивация** – совокупность внутренних внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности. [8]

**Внешняя мотивация** (экстринсивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

**Внутренняя мотивация** (интринсивная) — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

**Положительная мотивация** - мотивация, основанная на положительных стимулах.

**Отрицательная мотивация** - основанная на отрицательных стимулах.

**Устойчивая мотивация** - мотивация, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления.

**Мотивация персонала** — один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Выделяют следующие виды мотивации персонала:

- материальная мотивация;
- социальная мотивация;
- психологическая мотивация;

Мотивация служит важнейшим причинным фактором эффективности труда работника. Далее, стимулирование высокой результативности на уровне индивида окажет прямое и существенное

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					9

влияние на эффективность фирмы в целом. Мотивация необходима для достижения высокой эффективности управления персоналом, но ее одной для этого недостаточно.

По нашему мнению, производительность работника зависят от того, в каких условиях (чистота, свежий воздух и т.п.), на каком оборудовании, в каком коллективе он работает, насколько он может использовать свой интеллектуальный потенциал на рабочем месте, имеет ли он возможность принимать решения и руководить людьми и т.д. Мотивация труда рассматривается как противоречивое единство трех компонентов: ценностей труда, требований к работе и возможности реализации этих требований». Существует множество подобных факторов, влияющих на эффективность управления персоналом, о чем необходимо помнить сотрудникам службы управления персоналом.

Известно, что для того, чтобы осуществлялась деятельность, необходима достаточная мотивация. Однако, если мотивация слишком сильна, увеличивается уровень активности и напряжения, вследствие чего в деятельности (и в поведении) наступают определенные разлады, т. е. эффективность работы ухудшается. В таком случае высокий уровень мотивации вызывает нежелательные эмоциональные реакции (напряжение, волнение, стресс и т. п.), что приводит к ухудшению деятельности. Экспериментально установлено, что существует определенный оптимум (оптимальный уровень) мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего (для данного человека, в конкретной ситуации). Последующее увеличение мотивации приведет не к улучшению, а к ухудшению эффективности деятельности. Таким образом, очень высокий уровень мотивации не всегда является наилучшим. Существует определенная граница, за которой дальнейшее увеличение мотивации приводит к ухудшению результатов.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					10

Для менеджера очень важно разбираться в вопросах мотивации, уметь правильно мотивировать и стимулировать работников, тогда гораздо легче будет работать службе управления персоналом. [19]

**Мотив** - это внутренняя побудительная сила, которая заставляет человека к совершению определенных действий или вести себя определенным образом.

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, секс и т. д.). То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

- Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.

- Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.

- Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.

- Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.

- Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					11

- Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

- Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Мотивы, которые формируются под воздействием многих внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, начинают действовать под влиянием стимулов.

**Стимул** - это внешняя причина, которая побуждает человека действовать для достижения поставленной цели. [17]

Различают четыре основные формы стимулов:

1) Принуждение. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор;

2) Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата, вознаграждения за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты, ссуды;

3) моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доска почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды;

4) самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, защита диссертации, публикация книги, авторские изобретения. Это самый сильный стимул из известных. [21]

**Потребность** – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к чему либо.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		12

Существует множество классификаций потребностей. Различают потребности:

По сферам деятельности:

- потребности труда;
- познания;
- общения;
- отдыха;

По объекту потребностей:

- материальные;
- биологические;
- социальные;

- духовные;
- этические;
- эстетические и др.;

По значимости:

- доминирующие/второстепенные;
- центральные/периферические;
- по временной устойчивости:
- устойчивые;
- ситуативные;

По функциональной роли:

- естественные;
- обусловленные культурой;
- по субъекту потребностей:
- групповые;
- индивидуальные;
- коллективные;
- общественные.[22]

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					13

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. [2]

Под широтой мотивационной структуры понимается качественное разнообразие мотивов. Чем больше у человека активных мотивов, тем шире его мотивационная структура. Мотивы могут находиться между собой в различных отношениях с точки зрения осознания человеком их значимости (мотивы, имеющие доминирующее, подчиненное или второстепенное значение). Гибкость мотивационной структуры личности, с одной стороны, предопределяет сложности управления поведением человека с точки зрения возможностей предсказания результатов тех или иных управленческих воздействий, а с другой, создает возможности для изменения мотивационной структуры работника в позитивном направлении. Основными элементами мотивационного процесса являются:

- субъекты и объекты мотивации, а также система социальных факторов, определяющих экономическое поведение людей.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					14

-внешние мотиваторы, или стимулы, экономического поведения, социально-политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно-правовые, жилищно-бытовые и семейные условия, духовная среда, природно-географическая среда и др.

Мотивацию, как процесс, можно представить в виде ряда, состоящего из шести последовательных этапов:

1) Возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

2) Поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

3) Определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность.

4) Реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности.

5) Получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат.

6) Ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. [13]

## 1.2 Теории и модели мотивации

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		15

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. В советские времена постоянно шли эксперименты в этой области и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране.

Анализировалась западная и американская классика - Маслоу, Герцберг, Мак-Грегор и др. [2]

Рассмотрим теории мотивации, основанные на изучении потребностей человека, как основном факторе, определяющем их поведение и деятельность:

### 1.2.1 Теория мотивации Маслоу ( Пирамида потребностей)

Теория мотивации Маслоу (Пирамида потребностей). Абрахам Гарольд Маслоу (1907-1970) был представителем бихевиористов, одним из наиболее ярких основоположников гуманистической психологии. Согласно теории Маслоу, человек испытывает потребность, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо.

Все человеческие потребности Маслоу разделил на пять групп и назвал их базовыми потребностями. То есть согласно теории Маслоу люди имеют большое количество самых разных потребностей, но полагал также, что их можно разделить на пять основных категорий. Так, появилась знаменитая пирамида потребностей Маслоу которая показывает, что все они удовлетворяются индивидом в иерархическом порядке от низших к высшим, то есть от основания пирамиды к ее вершине. Теория Маслоу утверждает, что в каждый конкретный момент времени человек будет удовлетворять ту потребность, которая для него будет наиболее важной и сильной. Но когда человек развивается как личность, то расширяются и его потенциальные возможности. Поэтому самая высшая потребность – потребность самовыражения никогда не

									Лист
									16
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



сможет быть полностью удовлетворена. А раз так, то и процесс мотивации человека через его потребности, представляет собой бесконечный процесс. В соответствии с рисунком 1.



Рисунок 1 - Пирамида потребностей теории Маслоу

Потребности первого уровня по теории Маслоу - это физиологические потребности. Это потребности в пище, во сне, убежище, и т.д. Согласно теории Маслоу, пока человек не удовлетворит эти потребности, у него не возникнет новых. С точки зрения мотивации труда эти потребности являются материальными. К ним относятся потребность в стабильной [заработной плате](#), а также других денежных вознаграждениях. Удовлетворение потребностей данной группы возможно методами материального стимулирования.

Второй уровень по теории Маслоу - это потребности в безопасности. То есть это не просто потребность в еде и крове, но также и уверенность, что он сможет удовлетворять эту потребность каждый день. С точки зрения социально-трудовых отношений – это пенсионное и социальное обеспечение, которое можно получить при условии хорошей надежной работы, социальный пакет, различные виды социального страхования. Третья ступень по теории Маслоу - это социальные потребности, потребность в общении. Чем меньше человек общается с себе подобными, тем больше он деградирует. И наоборот. А когда человек общается, он хочет, чтобы другие его принимали, возникает чувство социального взаимодействия, поддержки. Эти потребности выражаются

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					17

в наличии постоянного места работы, привязанности к своему коллективу, теплых отношениях с коллегами по работе. Люди привыкают к одному месту работы, и даже, имея возможность устроиться на более высокооплачиваемое место, все - равно не увольняются. Работодателю имеет смысл принимать меры по удовлетворению социальных потребностей сотрудников. Например, для удовлетворения социальных потребностей работников в процессе коллективного труда следует проводить следующие мероприятия:

- давать сотрудникам такую работу, которая предоставляла бы им возможность им общаться в процессе труда;
- время от времени проводить с работниками [деловые совещания](#);
- стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят предприятию реального ущерба;
- создать условия для социальной активности сотрудников организации вне ее рамок;
- создавать на местах дух единой команды.

Четвертая ступень по теории Маслоу - это потребность в уважении, признании. Это, прежде всего, потребность в самоуважении, признании со стороны окружающих, гордость за свои достижения. Для удовлетворения потребностей в признании у своих работников руководитель может

применить следующие меры:

- предлагать сотрудникам работу, которая бы подчеркивала их значимость;
- обеспечить положительную обратную связь с достигнутыми результатами (похвала, грамоты, призовые конкурсы);
- высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты труда;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					18

- привлекать сотрудников к участию в принятии важных решений;
- делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия;
- обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

И пятая, высшая ступень по теории Маслоу - это потребность в самореализации и личностном росте. Согласно теории Маслоу, только после удовлетворения низших потребностей, у человека начинается личностный рост, его становление как личности. Для удовлетворения потребностей в самовыражении работников следует:

- обеспечить работникам возможность для обучения и развития, которые бы позволили полностью использовать их потенциал;
- делегировать сотрудникам сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи и повышающую их значимость;
- стимулировать и создавать условия для развития у сотрудников творческих способностей.[9]

### 1.2.2 Теория мотивации Фредерика Герцберга ( Теория двух факторов)

Теория мотивации Ф. Герцберга (Теория двух факторов). В основе теории трудовой мотивации, над разработкой которой трудился в конце 50-ых гг XXв. Фредерик Герцберг, лежит анализ потребностей человека. Теория мотивации Герцберга базируется на выявлении потребностей человека.

По мнению Герцберга, факторам, которые приводят к появлению чувства удовлетворения от работы, сопутствуют факторы, наличие которых приводит к неудовлетворенности деятельностью.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		8

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга — концепция организации труда на основании двух категорий факторов:

1) факторы здоровья (их также называют гигиеническими факторами, фрустраторами):

- комфортные условия труда;
- стиль руководства;
- политика организации;
- уровень заработной платы;
- отношения с руководителями и подчиненными;
- степень ответственности;
- обеспечение безопасности рабочего процесса;
- личный статус работника.

В ходе исследования выяснилось, что хорошее формирование гигиенических факторов – не гарантия того, что работник испытывает чувство удовлетворенности деятельностью. Отсутствие или недостаточная реализация гигиенических потребностей приводит к появлению неудовлетворенности у работников.

2) факторы мотивации (мотиваторы):

- успех;
- признание, одобрение;
- возможность продвижения по службе;
- возможность самореализации, личностного роста.

Если факторы мотивации (мотиваторы) отсутствуют или квалифицируются как неадекватные, то неудовлетворенность работой не возникает. Наличие мотиваторов дает чувство удовлетворения работникам, мотивирует их к работе. Теория мотивации Герцберга предполагает, что высокий уровень заработной платы – не фактор мотивации. Исследования показали, что заработную плату работников следует отнести к факторам, от которых зависит удовлетворенность (или неудовлетворенность) трудом.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					19

Согласно теории двух факторов, работники обращают внимание на гигиенические факторы только в том случае, если они реализуются неадекватно или несправедливо. Наличие гигиенических факторов в совокупности с мотивирующими факторами обеспечивает наибольший рост производительности. [10]

### 1.2.3 Теория мотивации МакКлелланда ( Теория приобретенных потребностей)

Дэвид МакКлелланд изучал потребности и их влияние на мотивацию человека. В результате сформировал теорию мотивации, которую еще называют теорией приобретенных потребностей МакКлелланда. Результаты его исследований сегодня широко применяются самыми разными руководителями во всем мире. МакКлелланд выделил основные потребности сотрудников:

1) Потребность достижения. Иначе - потребность в эффективности. Сотрудники стремятся в своей работе к способам выполнения этой работы, которые являются более эффективными, чем были у них раньше. То есть, у сотрудников есть потребность выполнять свою работу проще и быстрее, чем они это делают сейчас или делали раньше.

2) Потребность соучастия. Иначе - потребность в дружеских отношениях с окружающими. Таким сотрудникам важно мнение других о себе, важен их статус. Таких сотрудников опытные руководители отправляют на задачи, связанные со сферой услуг, с общением с клиентами.

3) Потребность во власти. Здесь по теории мотивации МакКлелланда речь идет о людях, которые хотят контролировать других сотрудников, хотят больше ответственности, хотят руководить другими

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		20

людьми. В этой потребности сотрудники делятся на два типа: те, которым нужна власть ради власти (худший вариант); те, которым власть нужна для достижения более эффективного результата (отличный вариант - лидер команды).

Теория приобретенных потребностей может широко использоваться на практике. Для этого, нужно четко определить потребности (точнее их комбинацию) для сотрудников или групп сотрудников (отделов, департаментов).[11]

#### 1.2.4 Процессуальные теории мотивации

Во всех этих теориях признается значимость существования тех потребностей, которые раскрыты в содержательных концепциях, но показывается, что поведение человека определяется не только ими. Оно зависит также от восприятия и понимания человеком ситуации, от прогнозирования им последствий выбираемого типа поведения.

а) «Теория ожиданий» В. Врума. Ключевую роль играет понятие ожидания. Оно определяется как оценка личностью вероятности определенного события. Эта теория ориентирует руководителя при реализации им функции мотивирования на соблюдение трех важнейших условий:

- добиваться соответствия связи между затрачиваемыми исполнителями усилиями и получаемыми результатами, а также очевидности, наглядности этой связи;

- обеспечивать соответствие и неоспоримость меры вознаграждения и достигнутого результата;

- выяснять, действительно ли в каждом конкретном случае вознаграждение за достижение результата является для исполнителя притягательным («валентным»).

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					21

б) «Теория справедливости». Люди субъективно определяют отношение полученного ими вознаграждения к затраченным ими для этого усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждением, получаемым другими за аналогичную работу. Если в результате, они обнаруживают несправедливость, дисбаланс в отношении оценки своего труда, они будут стремиться уменьшить его интенсивность. Однако если люди чувствуют, что их личное вознаграждение выше, нежели у других за аналогичную работу, то это отнюдь не всегда оказывает положительное стимулирующее влияние на повышение ими интенсивности своего труда. Гораздо чаще человек стремится в этом случае просто сохранить интенсивность работы на уже достигнутом уровне.

в) Мотивационная теория Л. Портера и Э. Лоулера. Является удачной попыткой объединения двух рассмотренных теорий — «ожидания» и «справедливости». Согласно ей результаты, достигаемые человеком, зависят от:

- ценности («стоимости») вознаграждения;
- степени реального удовлетворения;
- затрачиваемых и «воспринимаемых» усилий;
- способностей и индивидуальных особенностей человека;
- осознания человеком своей роли в процессе труда.

Последние из рассмотренных теорий заставили переосмыслить самые основания организации менеджмента, его традиционные устои. В частности, четкое разделение полномочий в исполнительной вертикали (особенно по линии «руководство — подчинение») является безусловным и действенным фактором управления. Однако даже его нельзя абсолютизировать, возлагая на подчиненных лишь исполнительские функции. В этом случае утрачивается именно чувство сопричастности к общему делу, разрушается общекорпоративная

									Лист
									22
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

атмосфера, снижается инициативность, мотивированность большинства членов организации. Они все больше ощущают себя «винтиками» в общей «машине», от которых мало что зависит. Индивидуальный вклад в общее дело становится практически неразличимым; труд как бы утрачивает свое «лицо», его оценка анонимизируется, а мотивация либо резко падает, либо вообще блокируется.

Происходит отчуждение общего результата труда и его процесса от индивидуального труда; исполнитель трансформируется в «частичного работника», выступает как средство. Анонимность индивидуального труда, его неразличимость в общем продукте, отсутствие прямой связи личных усилий и итогового результата — все это снижает или разрушает индивидуальную мотивацию. [12]

### 1.3 Мотивация персонала в России и за рубежом

В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте "Дженерал Моторс", IBM, японских "кружков качества". Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP - Employee Stok Ownership Plan. Однако в последние 10-12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в "глобальные лихорадочные усилия" по поиску новых

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						23



современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.[2]

Эволюция развития систем мотивации имеет достаточно длительный период, который можно разделить на восемь этапов:

На первом этапе, начиная с учения Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты.

На втором этапе человек труда познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях социального коллектива. Труд человека покупается, а система стимулирования и размеры оплаты труда определяются работодателем.

На третьем этапе система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными и от стиля управления, применяемого руководителем.

На четвертом этапе система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты.

На пятом этапе формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явлению, вытекающему из иерархии потребностей человека.

На шестом этапе апробируется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации.

На седьмом этапе система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					24

полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп (японский опыт).

На восьмом этапе в основу системы мотивации закладываются факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

В период до 90-х годов, не было рынка труда, на котором взаимодействовали покупатель и продавец труда в лице работодателя и работника, не действовали законы рынка. Все было предрешиено кем-то заранее, трудностями с поиском квалифицированных кадров не было, как и

не было трудностей с поиском работы, так как существовала система распределения выпускников. Тем не менее, система мотивации на крупных предприятиях была достаточно развита. Существовала система распределения выпускников, работникам гарантировался пожизненный наем,

продвижение по служебной лестнице, повышение квалификации за счет предприятия. А также большое распространение имели такие материальные и нематериальные стимулы, как премии за выполнение или перевыполнение плана, тринадцатая зарплата, талоны на питание, памятные подарки, доски почета, присвоение званий лучшего работника и другие социальные стимулы: детские сады, санатории, дома отдыха, спортклубы, медпункты, коллективное проведение досуга.

Несмотря на то, что ранее система мотивации на предприятиях была развита, она имела и свои недостатки:

Первой отличительной особенностью развития систем мотивации в России является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий России длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель "кнута и пряника", которая и сегодня не утратила своего применения.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					25

Вторая отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации России были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому необходимо, чтобы менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

Третья отличительная особенность состояла в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада инженеров одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

Четвертая отличительная особенность применения мотивационных систем состояла в том, что оценка трудового вклада осуществлялась необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности, как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Пятая отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России, полностью исключали возможности управленческих работников в области развития

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						26

неспециализированной карьеры и совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития несспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

Шестая отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности управленцев, как и других категорий работников, осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т.д.). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопродуктивно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись все положенные социальные блага.

Седьмая отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает

										Лист
										27
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран.

Восьмая особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И думается, соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности инженерно-технических работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

Общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников, в том числе инженерно-управленческих. Такое положение не позволяет добиться полного развития личности и ее самореализации.

Реализация систем мотивации в любом коллективе требует, как правило, больших затрат по фонду заработной платы и премиальным системам. Затраты эти должны составить до 30% объема продаж, а не 10 - 15%, как делается это сегодня на российских предприятиях.

Сегодня в России широко развиты следующие приемы мотивации: материальное стимулирование (оплата по труду, премиальные системы); моральное поощрение, в котором проявляется объективный характер личных моральных интересов отдельного индивида, признание его значимости; социально-натуральное поощрение; поощрение социально-должностной карьеры; дополнительное поощрение за достижения в труде; социальное поощрение.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		28

Сейчас руководство должно справляться с большим количеством задач, чем раньше, а времени все меньше. В результате возрастают давление и стресс. Руководителям приходится все больше полагаться на других в достижении необходимых результатов. Это требует от них внимания и активных действий по мотивированию отдельных сотрудников и всей команды, то есть создания благоприятной и интересной атмосферы на рабочем месте, способствующей продуктивной работе и рождающей позитивное отношение и высокий моральный дух.

В целом, рассматривая эти симптомы, можно сделать вывод, что результаты работы во всех своих аспектах тесно связаны с мотивацией. Работники с достаточной мотивацией - это люди продуктивные, которые хотят и могут делать то, что от них требуется, и таким образом, чтобы задачи выполнялись, а результаты работы последовательно улучшались. [20]

«Социальные и экономические преобразования в России на рубеже XX-XXI вв. привели к тому, что на сегодняшний день российский менеджмент во многих аспектах не имеет четко определенных собственных концепций. В частности, системы мотивации персонала.

Одна из особенностей мотивации в России – её преимущественно материальный характер, денежное выражение (премии, надбавки к зарплате и т.п.). Отчасти это связано с экономической ситуацией в стране, долгое время характеризовавшейся как нестабильная, в связи с чем, наилучшей мотивацией для работников действительно являлась уверенность в собственной материальной обеспеченности. Однако в последнее время среди мотивов персонала заметно смещение акцентов: исключительно материальная заинтересованность сменяется стремлением к самореализации, выполнению творческой работы, получению влияния в компании и большей

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						8

ответственности. К тому же, только материальная стимуляция зачастую вызывает так называемый «эффект привыкания» и имеет лишь краткосрочное действие.» (с). [14]

«Если согласиться с одной из аксиом управления людьми о том, что «работник и работодатель - равные партнеры, имеющие свои цели», то совершенно логичным выглядит и вывод о том, что человек приступает к работе для того, чтобы удовлетворить свои потребности, т. е. что-либо делать он будет только при наличии у него мотива. Не поняв целей работника, совершенно бесперспективно разрабатывать систему его мотивации.

Существует множество потребностно - мотивационных теорий о том, как устроена мотивация и каким образом следует персонал мотивировать. Между тем большинство менеджеров, не вдаваясь в теоретические тонкости (т. е. попросту не особенно задумываясь), ошибочно считают, что человек работает исключительно ради денег. В этой связи уместно напомнить, что понимание и сближение целей работодателя и работника — кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.

Западные менеджеры зачастую понимают проблему мотивации персонала гораздо шире своих российских коллег, что видно из приведенного ниже перечня возможных вариантов оплаты работника, и, несомненно, их богатый опыт можно вполне использовать, адаптировав его под российские реалии».(с). [15]

Чаще всего для повышения эффективности работы сотрудников руководители применяют следующие, самые распространенные способы мотивации:

- премии;
- устная благодарность;
- записи о достижениях в личном деле сотрудника;

									Лист
									29
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					





управления персоналом на предприятии, который является определяющим фактором в отношениях сотрудник-компания. Для российского менталитета лучшей наградой за труд являются деньги. Однако многие зарубежные страны на собственной практике наглядно показывают, что такой подход далеко не единственный и не всегда верный. [16]

« Расскажу о некоторых практиках мотивации топ - менеджеров в крупных западных компаниях, имеющих офисы и представительства во многих странах мира. Успешные управленцы могут повысить свой профессиональный уровень и продвинуться по карьерной лестнице у себя на предприятии, перейдя в другой дивизион, переехав для работы в другую страну или даже занявшись новым для себя направлением деятельности. Больше того, особенно успешным топ - менеджерам разрешается взять трехмесячный отпуск (в полном объеме оплачиваемый предприятием), чтобы выяснить, какие карьерные возможности есть у него в этой компании. В процессе этого исследования приходится общаться с людьми из разных подразделений и национальных представительств, выяснять, чем занимаются те или иные отделы фирмы и какие возможности они предоставляют для работы и развития. Такая система позволяет человеку, переросшему свою должность, удовлетворить профессиональные и карьерные запросы, не уходя из компании. С другой стороны, поскольку топ - менеджеры периодически переходят из одного подразделения в другое, на предприятии образуются тесные горизонтальные связи, которые важны для обмена опытом, решения текущих рабочих задач, а также для продвижения перспективных подчиненных. Если топ-менеджер переезжает работать в другую страну, компания берет на себя практически все хлопоты и расходы, связанные с переездом. [4]

Вот ещё примеры некоторых методов мотивации, которые используют наши коллеги из других стран:

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					31

1) Зоны отдыха. В офисах норвежского инвестиционно-строительного холдинга Selvaag все устроено так, чтобы сотрудники как можно больше

общались друг с другом, выходя из своих кабинетов. На зоны отдыха и переговоров приходится 60–70% всех офисных помещений! Там стоят диваны, кресла, столы и стулья, и можно бесплатно пить кофе и чай, подкрепляться фруктами, а по пятницам – еще и выпечкой.

2) Больничный без документов. В Швеции работодатели с большой заботой относятся к здоровью своих сотрудников. Сумма выплат по больничному обычно составляет до 80% размера оплаты труда, а чтобы не выходить на работу из-за болезни неделю, сотруднику достаточно лишь предупредить об этом руководителя – никакие документы не нужны.[3]

3) В Японии фирма берет на себя ответственность за кредитование за своих сотрудников или же способствует получению кредита. Помимо этого предприятие берет на себя все расходы в случае дорогого обучения сотрудника и его детей.

4) В Нидерландах на первом месте располагаются льготы, компенсации и другие преимущества. Например, если у работника возникает проблема со здоровьем и ему требуется консультация врача, то компания охотно предоставляет несколько оплачиваемых часов своему сотруднику, в течение которых, он может отправиться на прием к специалисту и получить необходимую помощь. В том случае, если сотрудник в течение трёх месяцев отсутствовал на работе по причине болезни, он получает дополнительный оплаченный выходных день, в который может отдохнуть.

5) Соединённые Штаты Америки считаются идеологами современных методов ведения бизнеса. Они стали основателями таких терминов как «внутрикорпоративная культура» и «Human Resource», что дословно переводится как человеческий или людской ресурс. В США в

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					32

20 веке была разработана система материальной и нематериальной мотивации, а также принципы работы с человеческими ресурсами и способы повышения лояльности сотрудников.

Повышение квалификации сотрудника – это один из главных пунктов, которому американцы уделяют должное внимание. В вышеперечисленных корпорациях каждый год тратится более 900 млн. долларов в год на различные виды обучения сотрудников. По их мнению, обучение работника – это выгодное вложение, так как результат оправдывает себя сполна, ведь увеличивается прибыль компании, а также повышается индивидуальная трудовая отдача.

6) Во Франции рабочая неделя сотрудника составляет всего-навсего 35 часов. Можно предположить, что французы нетрудолюбивый народ, однако они просто предпочитают не перерабатывать, так как такой норматив рабочего времени утвержден в большинстве французских фирм. К сравнению добавлю, что в других странах Европы рабочая неделя составляет 40 часов. [16]

7) Театральный час. Украинская консалтинговая компания дает сотрудникам право уйти с работы на час раньше, если те собираются в театр или на концерт. Но для этого нужно соблюсти два условия: сначала предъявить билет, а на ближайшем собрании поделиться впечатлениями (приветствуются яркие рассказы, исполнение отрывков из представлений и демонстрация фото).

8) Номер-люкс для молодоженов. Такой подарок делает своим сотрудникам сеть французских отелей. Номер украшают воздушными шарами и цветами; кроме того, туда приносят корзину с фруктами и шампанским. Правда, с некоторых пор на этот подарок работники могут рассчитывать, лишь если устраивают свадьбу не чаще раза в год.

9) Оплачиваемый выходной 1 сентября предоставляет украинская компания, занимающаяся перевозкой опасных грузов. А еще дарит подарки – канцелярские наборы, школьные рюкзаки, книги и игрушки.

10) Премия за здоровый образ жизни. В норвежских компаниях выплачивают денежное поощрение тем сотрудникам, которые никогда не курили или отказались от этой привычки, а также тем, кто ездит на работу и с работы на велосипеде. По мнению работодателей, здоровый образ жизни помогает сотрудникам работать с большей отдачей – а стало быть,

положительно влияет на прибыль компании.

11) Отпуск без объяснения причин. В Австралии популярны sickie – так называют день отдыха, который работник может взять без объяснения

причин. Правда, в последнее время австралийцы стали очень часто брать sickie, чтобы пойти на пляж, когда хорошая погода, или отлежаться после веселой вечеринки. Поэтому в каких-то компаниях можно по-прежнему спокойно брать такие отгулы, а в каких-то уже требуют больничный.

12) Выходной в пятницу, 13-го. Сотрудники германской производственно-торговой компании в этот «злополучный» день могут получить отгул. Проанализировав сделки и рекламации за последние пять лет, компания выяснила, что многие сотрудники проваливали переговоры именно в пятницу, 13-го, и наибольшее число клиентских жалоб тоже пришлось как раз на этот день (причем претензии были самые нестандартные).

В первой главе были рассмотрены: понятие мотивации и ее виды, сущность мотивационного процесса, теории и модели мотивации, включая процессуальные теории мотивационного процесса, а также мотивация персонала в России и за рубежом.

									Лист
									34
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПОТЕНЦИАЛ СИБИРИ»

### 2.1 Общая характеристика ООО « Потенциал Сибири », г. Кемерово

ООО « Потенциал Сибири » было основано в 1994 году в городе Кемерово по адресу ул. Тухачевского 100/2. Предприятие занимается оптово-розничной торговлей продуктов питания. ООО «Потенциал Сибири» имеет два супермаркета и три магазина прилавочного типа. Обслуживает свыше 800 покупателей не только в городе Кемерово, но и по всей Кемеровской области. Также предприятие занимается благотворительностью и участвует в продуктовых ярмарках.

Численность персонала составляет 107 человек. Возраст сотрудников, исключая директоров, от 25-ти лет включительно до пенсионного возраста, преимущественно с высшим образованием. Текучесть кадров низкая, поскольку практически все сотрудники работают около 10 лет в данной компании каждый. Основной график работы 5/2 для администрации и торговых агентов, по сменному графику 2/2 работают только строй группа, кладовщики и экспедиторы. Всем сотрудникам, независимо от графика работы, предоставляется обеденный перерыв 1 час, а также оплачиваемый отпуск 28 календарных дней один раз в год. На новогодние праздники предусмотрено всего 3 дня выходных и в официальные праздники предприятие тоже работает.

Поиском и подбором персонала занимается отдел кадров. Специалист по кадрам первым делом размещает объявление о вакансии в интернете и газетах. Затем совершает просмотр резюме и звонки потенциальным работникам. Далее следует приглашение на собеседование.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					35

Собеседование проводит генеральный директор и специалист по кадрам, которое направлено на изучение навыков и степени квалификации кандидата на данную должность.

На данном предприятии не предусмотрено повышение квалификации и обучение работников, нет аттестации и льгот.

Также на предприятии существует две системы оплаты труда: окладная и сдельная. Окладную заработную получают бухгалтера, отдел кадров, кладовщики, программисты, отдел закупа и продаж. Остальному персоналу заработная плата выплачивается по сдельной системе оплаты труда. Премии предусмотрены не для всех должностей, а только: директор базы получает премию за выполнение плановых показателей; отдел продаж – за выполненный план закупа, за заработанные бонусы; бухгалтера – за дополнительную работу. Бывает и такое, что торговые агенты тоже получают различные вознаграждения (преимущественно, денежные), только уже от поставщиков за выполнение специального плана продаж. В дни рождения, а именно: на юбилей, при выходе на пенсию предприятие выплачивает абсолютно всем сотрудникам денежные премии. На Новый Год всем детям работников предприятия до 14 лет вручает сладкие новогодние подарки. Также руководство может помочь финансово своему работнику в тяжелых жизненных ситуациях.

## 2.2 Организационная структура предприятия

Организационная структура ООО «Потенциал Сибири» представлена на рисунке 2.

Предприятием управляют четыре директора. Самым главным из них является генеральный директор, которому подчиняется полностью весь персонал, в том числе и директора.

Отдел кадров возглавляет начальник, который занимается поиском и подбором персонала, а также трудоустройством работников. В отделе

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					36

кадров также присутствуют специалисты по кадрам, которые в основном занимаются оформлением документов.

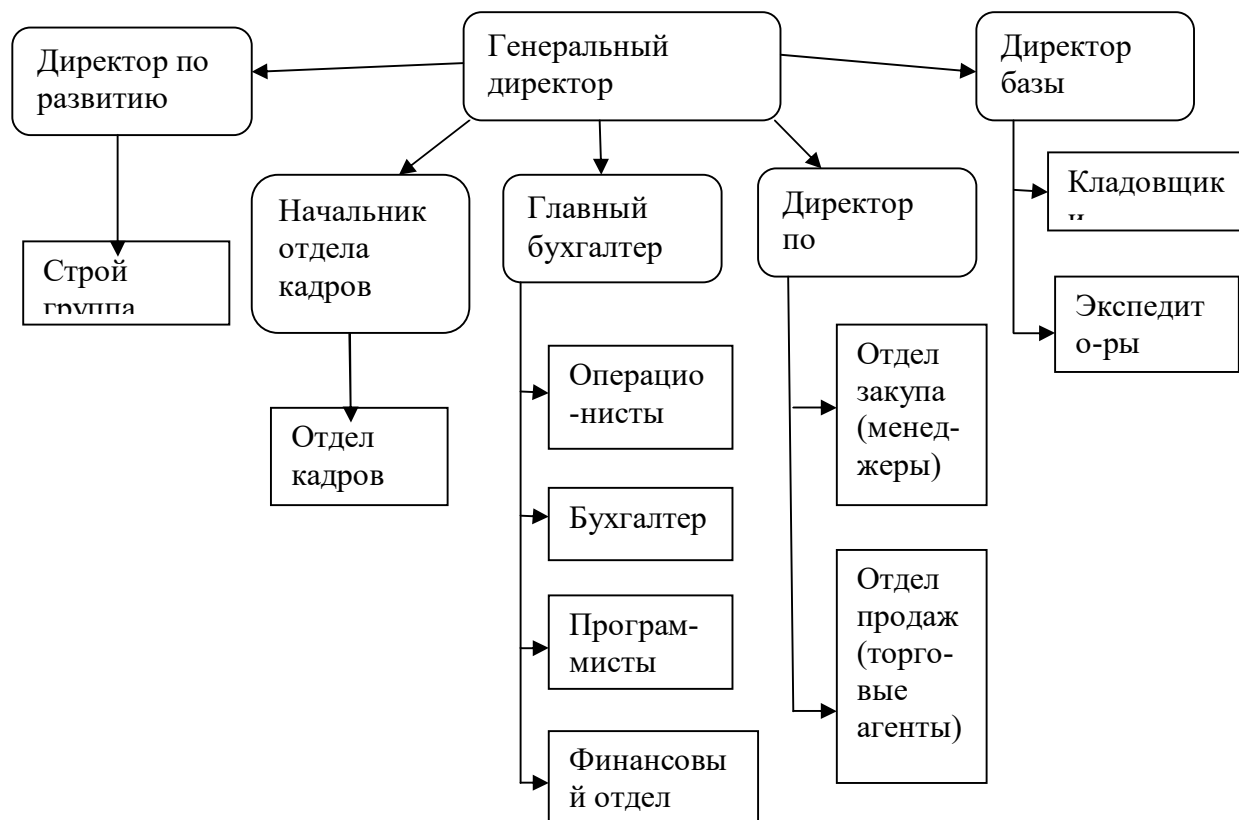


Рисунок 2 – Схема организационной структуры предприятия  
ООО « Потенциал Сибири»

Главный бухгалтер ведет бухгалтерию предприятия у него в подчинении операционисты, программисты и финансовый отдел. Вся деятельность подчиненных направлена на деятельность по статистике, учету, составлению балансов и соответствующих документов. Программисты следят за работой компьютерных систем предприятия.

Директор по развитию заведует стройгруппой, в которую входят грузчики, электрик, сварщик, дворник, уборщица, водители электрокары.

Директор по продажам управляет отделом закупа и отделом продаж. В отдел закупа входят менеджеры, которые осуществляют поиск поставщиков и заказы продукции. В отдел продаж входят торговые агенты и мерчендайзеры, которые занимаются продвижением товара, выкладкой и поддержанием порядка некоторой продукции на определенных торговых точках.

Директору базы подчиняются кладовщики и экспедиторы. Кладовщики выполняют обязанности, связанные с поддержанием порядка на складах, а экспедиторы в свою очередь занимаются сопровождением доставки груза в конкретные точки.

### 2.3 Производственная структура предприятия

Производственная структура предприятия ООО «Потенциал Сибири» представлена на схеме в соответствии с рисунком 3.





### Рисунок 3 – Схема производственной структуры предприятия ООО «Потенциал Сибири».

Предприятие состоит из административного корпуса, основных складов и обслуживающих хозяйств. На первом этаже административного корпуса находится приемная директоров, а также отдельный кабинет для генерального директора. По соседству расположены бухгалтерия, финансовый отдел и отдел программистов. Второй этаж занимают отдел закупок и отдел продаж. Основные склады находятся отдельно и включают в себя три склада: холодильный, бакалейный и склад для консервации. В холодильном складе хранятся свежемороженая продукция, а также продукция, требующая температуры, ниже комнатной. В бакалейном складе хранятся мука, макароны, крупы, приправы, конфеты и тому подобное. В складе консервации, соответственно, консервы из мяса, рыбы, фруктов и овощей. В обслуживающие хозяйства входят транспортные и складские.

#### 2.4 Маркетинговая политика предприятия

В ООО «Потенциал Сибири» было проведено маркетинговое исследование, в ходе которого, выяснилось, что рекламная деятельность в компании отсутствует в связи с тем, что предприятию такого рода деятельности в этом нет необходимости. Тем самым, представлять организацию, рассказывать о новых поступлениях и акциях поручено торговым агентам.

Что касается результатов рыночных разработок, то на данном предприятии при завозе нового товара, для начала определяется тип покупателя (это может быть либо сеть магазинов, либо магазин прилавочного типа, либо киоск). Исходя из этого планируется объем

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					39

товара для заказа и определяется на какой период времени этого товара будет достаточно. Далее осуществляется наценка на товар в зависимости от типа продукта: если это дорогой товар, то наценка будет высокая, а если менее дорогой, то соответственно наценка будет ниже.

Для покупателей проводятся различные акции такие как: снижение цены; «2+1», «3+1»; «Ретро-бонус» (например, предприятие продает товар на 100 тыс. руб. и выплачивает покупателю премию в размере 10%, при условии, что за определённый период времени они продадут этот товар в своих магазинах, все условия оформляются специальным дополнительным соглашением), который делается в основном по окончанию месяца; существует листинг (возможность продавать товар в торговой точке на определенных условиях) при долгосрочном договоре, преимущественно на 1 год.

О предпродажном обслуживании можно сказать следующее. Торговые агенты обязательно совершают « 8 шагов торгового представителя», которые включают в себя:

1) Подготовка. Проверка наличия торговым представителем необходимых документов для посещения торговой точки, а так же необходимой канцелярии и рекламных материалов.

2) Оценка торговой точки. Внешний осмотр, осмотр торгового зала, торгового оборудования, витрины. Постановка цели по системе ДИСКО/SMART (Достижимо, Измеримо, Согласованно с интересами компании, Конкретно, Ограничено во времени)

3) Приветствие. Приветствие сотрудников клиента, находящихся в торговом зале.

4) Проверка товарных запасов. Проверка товарных запасов в торговом зале (витрина, полка, дополнительные места выкладки) и на складе; заполнение Карты клиента ( графа наличие продукта).

									Лист
									40
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

5) Презентация. Представление (приветствие) лицу, принимающему решение; анализ потребностей; продажа выгод; преодоление возражений ( если ответ – НЕТ); завершение сделки.

6) Мерчендайзинг. Выкладка на витрине; размещение дополнительных фейсингов; размещение ценников; размещение рекламных материалов; размещение торгового оборудования.

7) Заполнение отчетности. Заполнение дневного отчета; заполнение иной отчетности.

8) Анализ. Анализ выполнения поставленной цели; что получилось хорошо что нуждается в улучшении? [23]

Также торговые агенты занимаются и послепродажным обслуживанием клиентов, а именно: ведение полной отчетности, контроль дебиторской задолженности, решают вопрос о просроченном товаре и браке. Все эти условия соблюдаются на ООО «Потенциал Сибири».

#### 2.4.1 Ассортимент продукции

ООО «Потенциал Сибири» имеет достаточно широкий ассортимент продуктов питания, таких, как показано в таблице 1

Таблица 1 – Ассортимент продукции предприятия ООО «Потенциал Сибири»

Наименование	Виды
1.Консервация	-мясная, рыбная -фруктовая, овощная
2.Макаронные изделия	-
3.Кондитерские изделия	-конфеты шоколадные -карамель -печенье
4.Соки и нектары	-

5.Крупы	представлены все виды круп
6.Мука	-
7.Приправы	-
8.Майонез	-провансаль -с лимонным соком
9.Кетчуп	-шашлычный -мексиканский
10.Аджика	-жгучая -домашняя
11.Томатная паста	-
12.Масло	-сливочное, растительное
13.Свежемороженая продукция	-рыба -мясо

Из таблицы 1 следует, что ассортимент продукции предприятия имеет тринадцать видов продукции. Из них, макаронные изделия высшего сорта представлены одной компанией-производителем ООО «Макфа» и имеют различные виды, такие, как: рожки, спиральки, спагетти, вермишель и тому подобное. Томатную пасту нескольких видов, соки и нектары практически всех вкусов, имеющие различные тары, также поставляет одна компания-производитель ТПК «Сава». Приправы абсолютно для всех блюд поставляет две компании-производителя « Стебель бамбука» и «Трапеза».

#### 2.4.2 Рынки сбыта продукции

ООО «Потенциал Сибири» сотрудничает с такими торговыми сетями, как:

- 1) ООО Система «Чибис», (г.Кемерово)
- 2) ООО Сеть универсамов «Бегемот»,(г.Кемерово)

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					42

3) ООО Система магазинов «ОНИКС» (г. Ленинск – Кузнецкий),

4) ООО «СТАЙЕР» ( г. Юрга ),

Сбыт продукции представлен на рисунке 4.

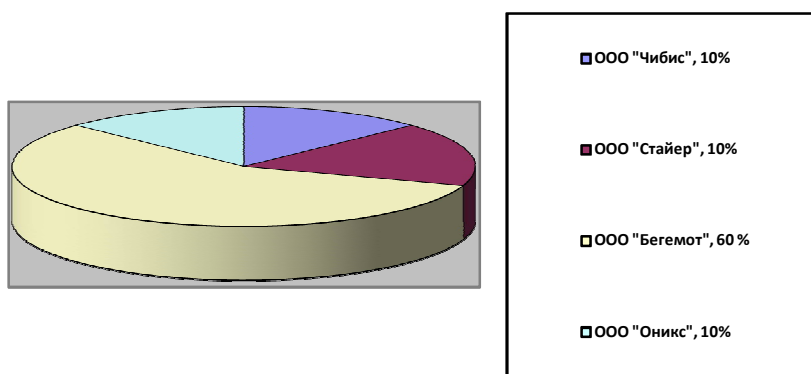


Рисунок 4 –Сбыт продукции

Из рисунка 4 следует, что предприятие отдает предпочтение сбывать продукцию в розничную сеть ООО «Бегемот», так как продажа там наиболее эффективна. В остальные системы магазинов продукция поставляется практически в равной мере.

#### 2.4.3 Поставщики продукции, конкуренты

а) Поставщики ООО «Потенциал Сибири».

На предприятии представлена продукция только федеральных брендов, а именно, рассмотрим в таблице 2.

Таблица 2 – Поставщики продукции для ООО «Потенциал Сибири»

Наименование	Город
ОАО «Макфа»	г. Челябинск
«Главпродукт»	г. Москва
Компания «Трапеза»	г. Новосибирск
ООО «Торговый Дом Кухня без границ»	г. Москва
Кондитерская фабрика «Глобус»	г. Ульяновск
«Стебель бамбука»	г. Москва
ТПК «Сава»	г. Томск
«ЕКО»	г. Москва

Из таблицы 2 следует, что предприятие сотрудничает с самыми известными и востребованными поставщиками федеральных брендов.

б) Основные конкуренты ООО «Потенциал Сибири».

Конкуренты предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные конкуренты ООО «Потенциал Сибири»

Наименование	Продукция
1. «Юнивест-Кемерово»	-макаронные изделия -мука -консервация -безалкогольные напитки
2. ООО ТК «Терем»	-консервация -масла -мука -конфеты -джемы -кетчупы -томатная паста -безалкогольные напитки
3. ООО «Пир»	-мясные полуфабрикаты -кондитерские изделия
4. ООО ТК «Глобал»	-кондитерские изделия

5. ООО «Ариадна»	-яйца -жир -маслопродукты
6. ООО «Астронотус»	-свежемороженая мясная и рыбная продукция
7. ООО «Русь»	-мясо, мясные полуфабрикаты

В таблице 3 отражены основные конкуренты предприятия ООО «Потенциал Сибири». Следует отметить, что ассортимент компаний, конкурирующих с данным предприятием, намного шире, что заставляет ООО «Потенциал Сибири» расширять ассортимент и увеличивать заказы.

## 2.5 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Далее проведен анализ производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния на предприятии ООО «Потенциал Сибири». Перечень основных показателей представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели производственно – хозяйственной  
деятельности и финансового состояния предприятия.

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2013- 2012,%	2014- 2013 %	2014- 2012,%
Выручка от продажи продукции	тыс.руб	39497 6	35606 8	245377	90	68,9	62,1
То же в сопоставимых ценах	тыс.руб	4481100,2	379034,4	245377	8	6,6	54
Себестоимость продукции	тыс.руб	351190	31377 5	202328	89,3	64,5	57,6
То же в сопоставимых ценах	тыс.руб	3984250	334013,5	202328	83	60	50
Коммерческие расходы	тыс.руб	31735	30687	34655	97,7	113	109

								Лист
								45
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

Прибыль от продаж	тыс.руб	12051	11606	8394	96	2	70
То же в сопоставимых ценах	тыс.руб	13671,9	12354,6	8394	90	67	61
Рентабельность продукции	%	3,43	3,70	4,15	108	112	121
Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб	3238	2961	2040	91	69	63
Среднесписочная численность ППП	чел.	82	113	106	138	94	129,2
Выработка одного работника ППП	тыс.руб	4816,78	3151,04	2314,8	65,4	75,3	40
Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб	6600,3	92001,3	11468,4	139,4	124,6	173,8
Средняя заработная плата ППП	руб.	6707,58	6785,58	9016,00	101,1	132,9	134,4
Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб	7827	13304	16633	170	125	212,5
Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2013-2012,%	2014-2013 %	2014-2012,%
Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб	761	533	406	70	76,2	58,3
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб	189,0	185,0	91,0	98	49,1	48,1
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб	152795	162735	152890	106	93	100
Фондоотдача основных фондов	руб.	2089,8	1924,7	2696,5	92	140	129
Фондовооруженность работника ППП	тыс руб	2,30	1,64	0,86	71,3	52,4	37,4
Оборачиваемость оборотных средств	обороты	2,59	2,19	1,60	84	73	61
Капиталоотдача	руб	0,21	0,01	0,01	4,8	1	4,8
Рентабельность собственного капитала	%	0,41	0,22	0,12	53	54	29
Коэффициент независимости	-	0,05	0,08	0,10	160	125	200
Коэф-т обеспеченности собст. средствами	-	0,05	0,08	0,10	160	125	200
Коэффициент текущей ликвидности	-	1,42	2,02	1,44	142	71	101
Коэффициент восстановления (утраты) платёжеспособности	-	0,8	0,9	0,8	112,5	88,9	100



Из таблицы 4 следует, что выручка от продаж за исследуемые три года снизилась на 37,9 %, это объясняется падением спроса на продукцию, цены на которую значительно выросли (рыба, мясо, фрукты, овощи) и снижением покупательной способности в связи с экономическим кризисом в стране, а также, появлением на рынке конкурентов.

Себестоимость продукции снижается в связи с тем, что объем реализации продукции в 2014 г. по сравнению с 2012 г. стал меньше на 42,4 %, а по сравнению с 2013 г. на 35,5 %. Но при этом возросли коммерческие расходы (соответственно на 9 % и 13 %) в связи с конкурентной политикой и ростом тарифов на перевозку. Соответственно прибыль от продаж имеет тенденцию к снижению и составляет 70 % в 2014 г. к 2012 г. и относительно к 2013 г. 72 %.

Рентабельность продукции возрастает с 3,43 % до 3,70 % в 2013 г. и до 4,15 % в 2014 г. Это объясняется более медленным темпом снижения прибыли по сравнению со снижением себестоимости продукции.

Среднесписочная численность имеет тенденцию неравномерного роста и составила 129,2 % в 2014 г., по сравнению с 2014 г., в связи с чем, выработка на одного работника в 2014 г. составила 40 % к выработке 2012 г. и 75,3 % к 2013 г. Увеличение численности ППП привело к увеличению фонда оплаты труда в 2014 г. Это повлекло за собой рост среднемесячной заработной платы работников с 6707 руб в 2012 г. до 9016 руб. в 2014 г. Такое положение не соответствует основному принципу экономики – опережение темпов роста производительности труда (выработки) по сравнению с темпом роста заработной платы. Следует отметить, что средняя заработная плата работников данного предприятия чуть выше установленного минимального размера оплаты труда.

									Лист
									47
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Стоимость собственного капитала выросла с 2012-2014 г.г. в 2,12 раза. При этом среднегодовая стоимость внеоборотных активов уменьшилась на 51,9 %. Оборотные средства предприятия составили 152,9 млн. руб. и почти не изменились относительно 2012 г.

Использование основных фондов определяется фондоотдачей, которая составила в 2014 г. по отношению к 2012 г. 129 %, то есть повысилась, и фондовооруженностью, которая имеет тенденцию к снижению (соответственно, 2014 г. – 0,86 тыс. руб. и 2012 г. – 2,3 тыс. руб. на человека), что объясняется снижением стоимости основных фондов и ростом численности.

Снижение выручки и стоимости оборотных средств привело к снижению их оборачиваемости с 2,59 оборотов до 1,6 оборотов в год. Уровень капиталоотдачи является низким – 0,01 руб. Соответственно рентабельность собственного капитала в 2014 г. составила всего 0,12 %.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия (необходимых для его финансовой устойчивости). Достаточное значение не менее 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Нормальным считается значение от 2 до 3. Значение коэффициента платежеспособности должно быть больше 1.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					48

### 3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО «ПОТЕНЦИАЛ СИБИРИ»

#### 3.1 Анализ персонала предприятия

Для выявления существующих проблем в системе мотивации персонала, необходимо провести анализ персонала по полу, возрасту, должности и по стажу.

##### 3.1.1 Анализ персонала по полу

Проведем анализ персонала по половому признаку. Для этого данные о количестве мужчин и женщин в штате, по отдельности, за последние три года, сведем в общую таблицу 5.

Таблица 5 – Анализ персонала по полу

Пол	2012	2013	2014	Отклонение %		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Мужчины, чел	53	78	72	150	90	140
Женщины, чел	29	35	34	120	90	180
Итого	82	113	106			

Анализируя работников предприятия можно сделать вывод о том, что основную массу составляют мужчины. Это связано с пополнением штата мужского пола среди грузчиков, мерчендайзеров и торговых агентов.

Графически половая структура по численности персонала предприятия представлена на рисунке 5

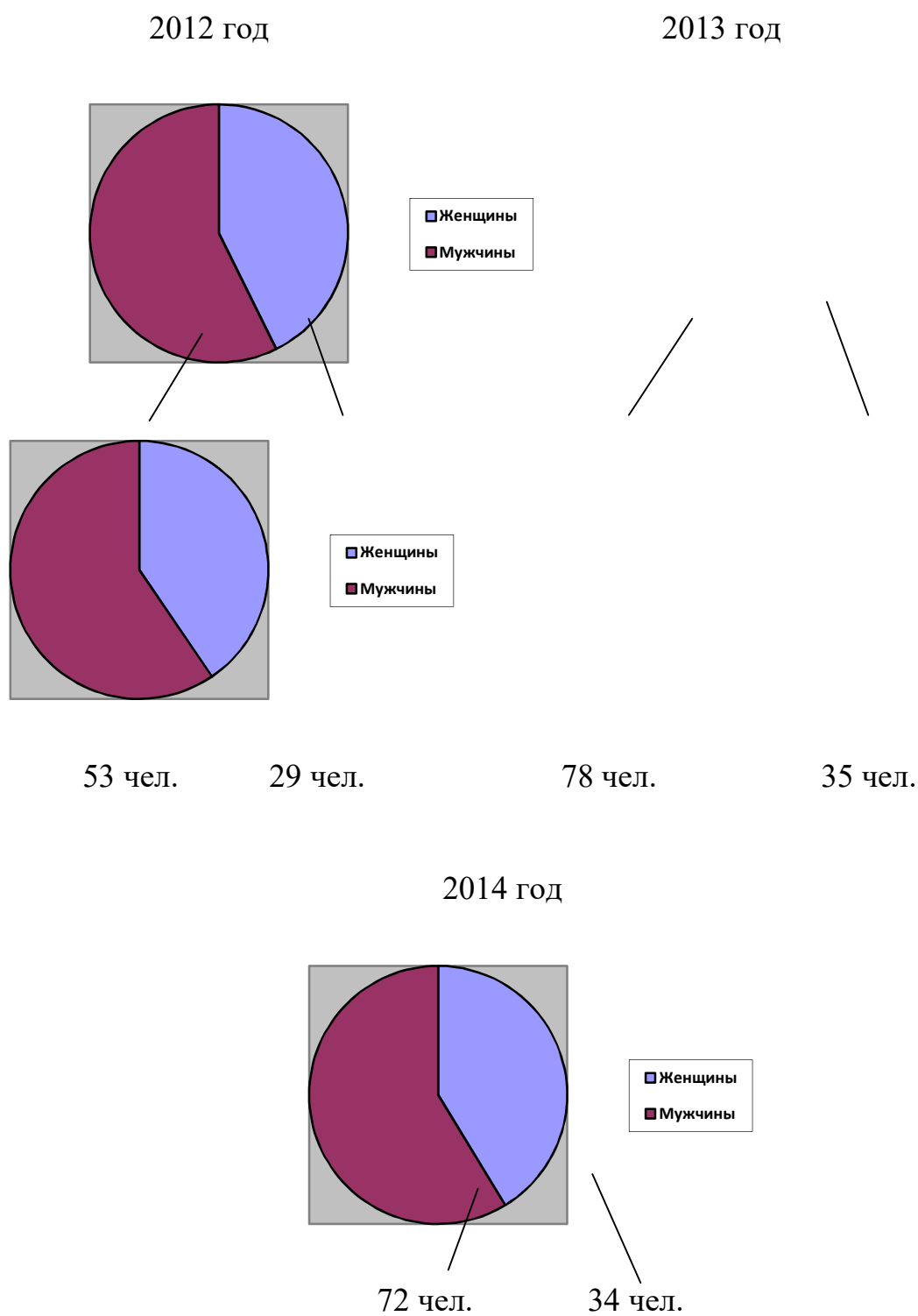


Рисунок 5 – Численность персонала по полу за 2012 – 2014 г.г.

### 3.1.2 Анализ персонала по возрасту

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации.

Однако этот показатель не является достаточно информативным,

гораздо более продуктивным является представление возрастной структуры

путем группировки.

Возрастную структуру рабочей силы данного предприятия представим путем группировки в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ персонала по возрасту

Возраст	2012	2013	2014	Отклонение %		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
18-35 лет	43	61	55	141	90	127
36-55 лет	26	48	47	184	97	180
Старше 55 лет	3	4	4	133	100	133
Итого	82	113	106			

Результаты проведенного анализа говорят о том на протяжении трех лет на ООО «Потенциал Сибири» большая часть работников не достигла и сорока лет. Это объясняется тем, что практически на все должности (мерчендайзеры, торговые агенты, грузчики, программисты,

менеджеры, уборщицы, экспедиторы) в предприятии требуется именно молодой и активный персонал.

Также представлена графически возрастная структура персонала предприятия на рисунке 6.

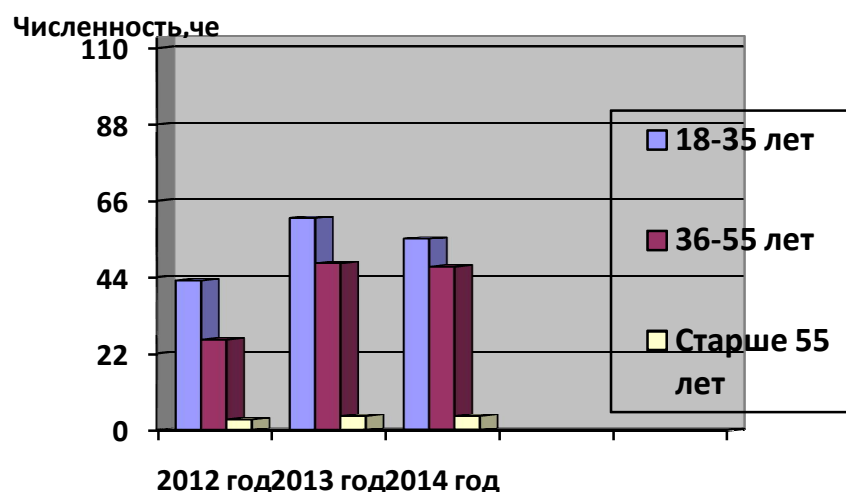


Рисунок 6 - Результаты анализа персонала по возрасту за 2012-2014 г.г.

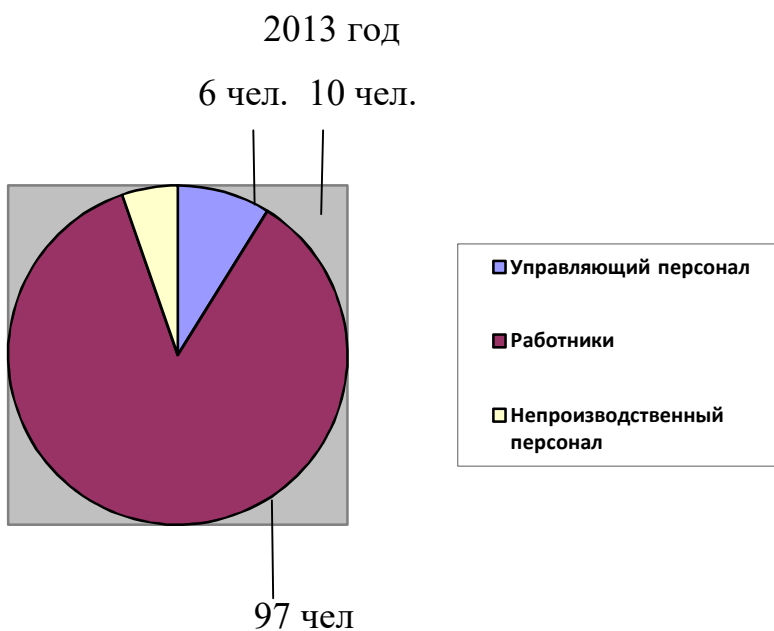
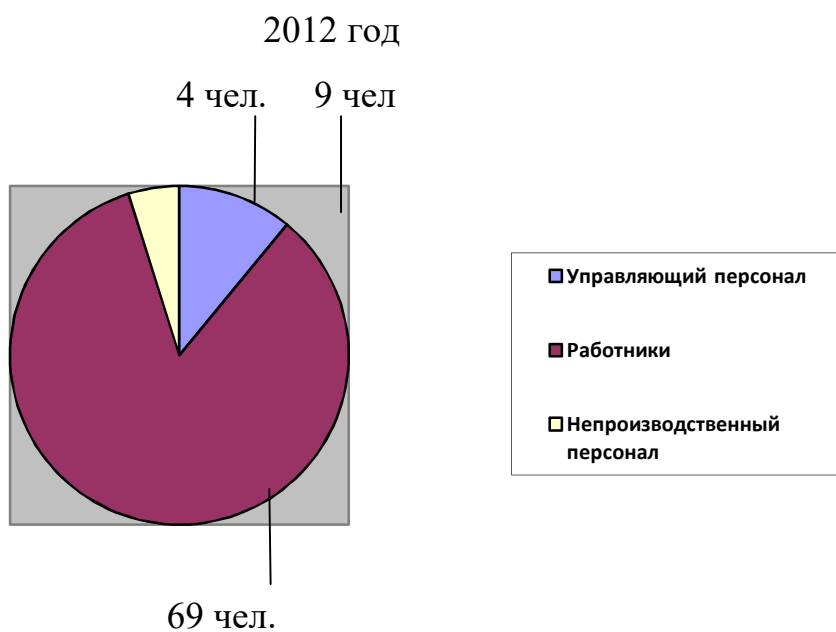
### 3.1.3 Анализ персонала по должности

Проведем анализ персонала по должности. Для этого данные о сотрудниках, за последние три года сведем в общую таблицу 7 и высчитаем отклонение.

Таблица 7 – Анализ персонала по должности

Должность	2012	2013	2014	Отклонение %		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Управляющий персонал	9	10	10	111	100	111
Работники	69	97	91	140	93	131
Непроизводственный персонал	4	6	5	101	83	125
Итого	82	113	106			

Наиболее наглядно результаты анализа представлены в графическом виде на рисунке 7.



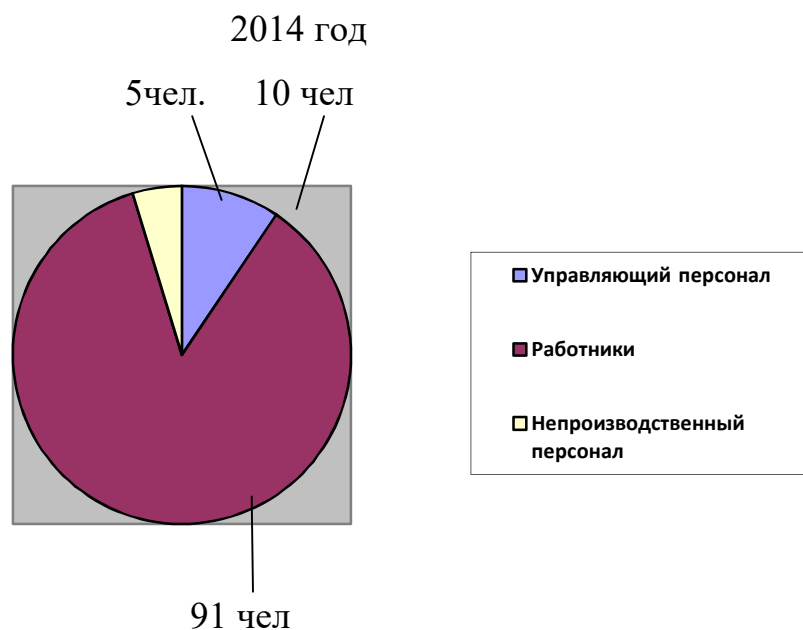


Рисунок 7 – Анализ персонала по должности за 2012 – 2014 г.г.

В соответствии с таблицей 7 и рисунком 7, можно говорить о том, что на предприятии ООО «Потенциал Сибири», среди трудящихся, большую часть занимают именно работники. Это объясняется тем, что для управления такой компанией нужен лишь минимальный штат управленцев. Всю остальную работу выполняют работники различных должностей.

#### 3.1.4 Анализ персонала по стажу

Проведем анализ персонала по стажу. Для этого данные о количестве отработанного времени всех сотрудников, за последние три года сведем в общую таблицу 8 и высчитаем отклонение.



Таблица 8 – Анализ персонала по стажу

Стаж	2012	2013	2014	Отклонение %		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
До 1-го года	17	25	23	147	92	135
От 1-5 лет	28	36	37	128	102	132
От 6-10 лет	22	32	34	145	106	154
Свыше 10-ти лет	15	20	12	133	60	80
Итого	82	113	106			

Из результатов проведенного анализа следует, что на предприятии ООО «Потенциал Сибири», преобладают работники со стажем от 1-го – до 5 лет. Как мы видим, текучесть кадров среди молодых людей значительная. Это можно объяснить отсутствием карьерного роста, не удобным графиком работы, недостаточными условиями оплаты труда, отсутствием отпуска по учебе, а также само местонахождение предприятия, на окраине города, что препятствует удобной транспортной развязке.

Также, представим полученную информацию о персонале в виде графического изображения на рисунке 8, чтобы наглядно показать результаты анализа.

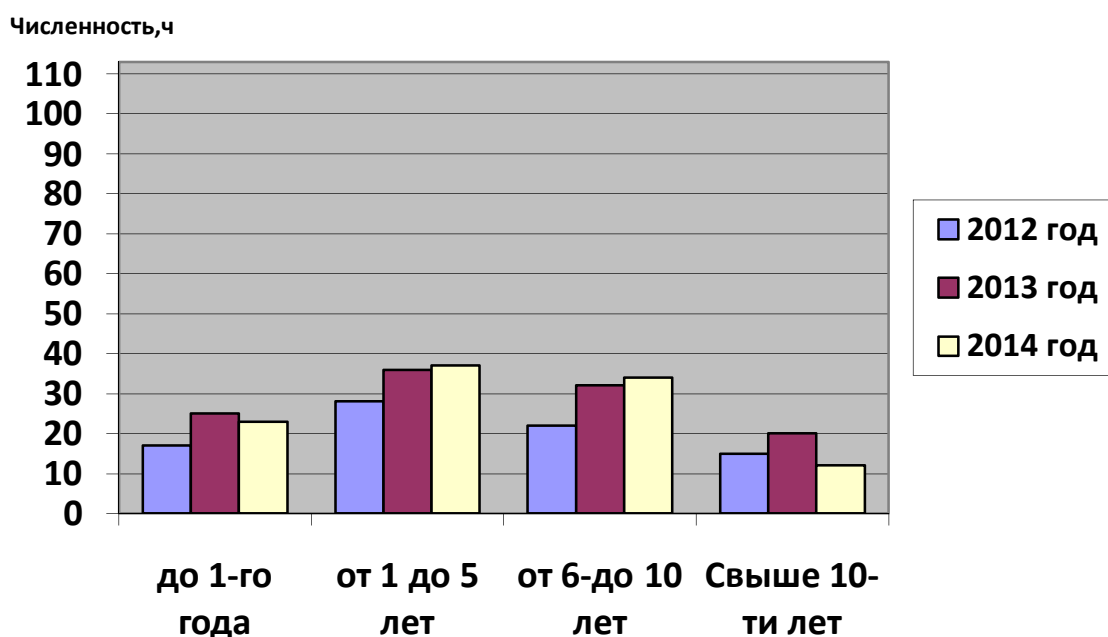


Рисунок 8 –Анализ персонала по стажу за 2012-2014 г.г.

### 3.2 Анализ существующей системы мотивации персонала

На предприятии ООО «Потенциал Сибири» используется в основном материальное стимулирование персонала. Для каждого предприятия в условиях рыночных отношений важное социально-экономическое значение приобретает рациональный выбор форм и систем оплаты труда. Вознаграждение персонала за труд, а также материальная компенсация за потраченные усилия в связи с переработками весьма существенны в привлечении, мотивировании, а также сохранении специалистов на рабочих местах. Неэффективная, либо не справедливая система вознаграждения, может вызвать у работников неудовлетворенность, что может сказаться на трудовой дисциплине и на эффективной работе предприятия в целом.

Для выявления удовлетворенности работой в ООО «Потенциал Сибири», был проведен тест-опрос «Удовлетворенность работой» Тест «Удовлетворенность работой» - это стандартный тест, который

применяется для изучения факторов, влияющих на мотивацию и позволяющий выявить параметры, удовлетворяющие и не удовлетворяющие сотрудников организации условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе. Данный тест содержит 14 утверждений, каждое утверждение может быть оценено от одного до пяти баллов. При этом оценка результатов производится по следующей шкале:

-15-32 балла – полностью удовлетворены работой

-33-44 балла – не вполне удовлетворены

-45-60 баллов – не удовлетворены

-Свыше 60 баллов – крайне не удовлетворены

Испытуемым предлагалось сделать выбор по каждому утверждению, отметив соответствующую цифру:

1 - полностью удовлетворен

2 – не вполне удовлетворен

3 – не удовлетворен

4 – крайне не удовлетворен

Текст самого опроса представлен в таблице 9

Таблица 9 – Образец теста «Удовлетворенность работой»

Утверждение	Оценка			
	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность предприятием, где вы работаете	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность физическими условиями (холод, жара, шум)	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия с вашими трудозатратами	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько платят за такую же работу на других предприятиях	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным)	1	2	3	4

продвижением				
Ваша удовлетворенность вашими возможностями продвижения	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность тем, как на работе вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту человека	1	2	3	4
Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4
В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали работу в настоящее время	1	2	3	4

Тест был предложен управляющему персоналу (кроме руководителей высшего звена), работникам и непроизводственному персоналу.

В итоге было опрошено 7 руководителей (7,91% от общей численности), 97 рабочих (85,29% от общей численности), 6 работников не производственного персонала (6,8% от общей численности). Средний балл удовлетворенности трудом на предприятии составил 43 (попадает под категорию «не вполне удовлетворены»). У руководителей средний балл удовлетворенности составляет 33 (не вполне удовлетворены), у работников – 45(не удовлетворены),у работников не производственного персонала – 50,2 (не удовлетворены). Структура результатов проведенного теста отражена в таблице 10.

Из таблицы 10 следует, что больше всего не удовлетворены условиями работы работники не производственного персонала, а больше всего удовлетворены руководители. Это обуславливается тем, руководители в большей мере довольны заработной платой, профессиональным продвижением, а также содержанием своей работы. Отметим, что у рабочих в основном среднее значение по каждому фактору колеблется в промежутке от трех до четырех баллов, то есть, категория «не удовлетворен». Наибольшие же баллы неудовлетворенности набрали такие факторы, как удовлетворенность предприятием (3,7 балла в среднем), удовлетворенность работой (3,79 балла), удовлетворенность физическими условиями и слаженностью

										Лист
										58
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

действий работников (3,65 балла), а так же удовлетворенность длительностью рабочего дня (3,74 балла).

Наименьшие баллы набрали такие факторы, как удовлетворенность зарплатой (3,00 балла) и удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько платят на других предприятиях за такую же работу (3,1 балла).

Таблица 10 – Анализ результатов теста «Удовлетворенность работой»

Степень удовлетворенности	Количество, %		
	Управляющий персонал	Работники	Непроизводственный персонал
Полностью удовлетворены работой (15-32 балла)	21,12	30,00	0
Не вполне удовлетворены работой (33-44 балла)	78,88	8,53	14,29
Не удовлетворены работой (45-60 баллов)	0	61,67	85,71
Крайне не удовлетворены работой (Свыше 60 баллов)	0	0	0

Среди рабочих, особую неудовлетворенность вызывают такие убеждения, как возможности продвижения (3,33 балла в среднем), удовлетворенность предприятием, профессиональная компетентность начальника, возможность использовать свой опыт и способности (по 3,21 балла в среднем). Удовлетворены и вполне удовлетворены рабочие такими факторами, как слаженность действий работников и удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько платят на других предприятиях за аналогичную работу (по 3,1 балла в среднем)

Что касается руководителей, то под критерий «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» попадают такие факторы, как удовлетворенность предприятием и служебными продвижениями (1,2 балла), удовлетворенность работой (по 2,2 балла). Под критерии «не вполне удовлетворен», «не удовлетворен» попадают такие факторы, как удовлетворенность зарплатой и удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько платят на других предприятиях за такую же работу, а так же удовлетворенность физическими условиями (по 3,3 балла каждый).

Исходя из полученных результатов, выявлено, что главная проблема предприятия в области мотивации не в том, что нет разработанной системы, а в том, что эта идея изначально не поддерживается руководством. На предприятии практикуются, так называемые, методы негативной мотивации, то есть, когда действия работников обусловлены необходимостью избегать определенных действий, поскольку они наказуемы. Чтобы понять ошибочность данной позиции руководства, рассмотрим наглядный пример: у людей с серьезными заболеваниями сердца, которые к тому же имели не один инсульт, остается лишь один выбор – если они хотят жить, то должны избегать не правильного питания, не курить, не употреблять алкоголь. Иначе смерть. Это и есть негативная мотивация, в данном случае – страх смерти. [18]

Итак, чтобы глубже изучить систему мотивации на ООО «Потенциал Сибири», проведем ещё один анализ, в котором сравним самые распространенные методы мотивирования персонала с уже существующими методами на данном предприятии с целью выявления положительных и отрицательных сторон.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						60

Для этого каждый метод будет рассматриваться по отдельности, следовательно, сразу будет происходить выявление положительных и отрицательных сторон:

1) Оплата листа временной нетрудоспособности.

«+» - В ООО «Потенциал Сибири» сотрудник может «болеть спокойно», так как больничный отпуск оплачивается, как и положено по закону.

«-» - Но болеть больше двух раз в год нежелательно, так как присутствует нехватка кадров, соответственно заменить работника, ушедшего на больничный, некем.

2) Оплачиваемый отпуск.

«+» - Что касемо отпуска, то этот метод можно считать даже сильной стороной мотивации. Во-первых, отпуск оплачивается в полном размере ежемесячной заработной платы работника, во-вторых, 28 календарных дней, в-третьих, как и положено по закону, обязательно ежегодно.

«-» - не обнаружено.

3) Оплата труда по итогам года.

«+» - не обнаружено.

«-» - На ООО «Потенциал Сибири» явно не хватает такого метода мотивации персонала, судя по результатам теста, представленным в таблице 10.

4) Квартальная премия.

Квартальная премия – это премия в размере ежемесячной оплаты труда, которая выплачивается один раз в квартал.

«+» - не обнаружено.

«-» - Квартальная премия тоже достаточно хороший мотиватор, даже при нестабильной ежемесячной оплате труда, что происходит крайне часто на данном предприятии.

5) Премия за переработку.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		61

Имеется в виду выходы на работу в выходные дни и во внеурочное время. Это касается в основном сотрудников, работающих сменным графиком.

«+» - на ООО «Потенциал Сибири» такая премия имеет место быть.

«-» - не часто и не все работники имеют такое преимущество.

б) Премия за перевыполнение плана.

«+» - На данном предприятии премия за перевыполнение плана развита достаточно хорошо.

«-» - Опять же такая премия доступна не всем работникам, а лишь тем, кто получает окладную заработную плату.

7) Подарки сотрудникам в день рождения.

Подарки сотрудникам в день рождения довольно развитая традиция, как в крупных, так и в небольших компаниях. Сотрудники и начальство скидываются небольшими суммами на подарок одному или нескольким сотрудникам, при условии, если у них день рождения.

«+» - Не обнаружено.

«-» - В ООО «Потенциал Сибири» не присутствует такой традиции.

8) Выходные на все официальные праздники.

«+» - Не обнаружено.

«-» - График работы в ООО «Потенциал Сибири» не предусматривает отдыха в праздничные дни, а сотрудники получают компенсацию за выход на работу в праздничный день.

9) Подарки на Новый Год сотрудникам и детям сотрудников.

«+» - Детям сотрудников до четырнадцати лет, руководство выдает сладкие новогодние подарки.

«-» - Увы, сотрудникам не предусмотрено никаких поощрений в новогодний праздник.

10) Оплата обучения сотрудников.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					62



«+» - не обнаружено.

«-» - Обучение сотрудников приветствуется, но только за свой счет, в то время, как другие предприятия, считают своим обязательством оплачивать получение первого высшего образования.

11) Материальная помощь сотрудникам в тяжелых жизненных ситуациях.

«+» - Руководство предприятия старается всегда помогать материально (имеется в виду денежные выплаты), своим работникам в тяжелых жизненных ситуациях.

«-» - Не обнаружено.

12) Наказания за опоздания на работу/поощрение за соблюдение дисциплины.

«+» - В ООО «Потенциал Сибири» существует определенная дисциплина. В случае опоздания работника, свыше положенных пятнадцати минут, время опоздания записывается в специальную тетрадь отделом кадров, в течении каждого месяца. При выдаче заработной платы время опоздания суммируется и в бухгалтерии эти часы вычитаются из ежемесячной оплаты труда. Можно считать это положительной стороной в системе мотивации данного предприятия, так как дисциплина сотрудников значительно сказывается на качестве выполняемой работы.

«-» - Но не стоит забывать и о поощрении работников, которые не имеют ни одного опоздания.

13) Различные конкурсы, например, на звание «Лучший работник месяца».

«+» - Не обнаружено.

«-» - В ООО «Потенциал Сибири» в принципе не проводится никаких конкурсов. У работников нет стимула быть лучше, выше

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		8

других, потому что, кроме словесной похвалы, им более ничего не предусмотрено.

14) Карьерный рост.

«+» - При увольнении, либо переходе на вышестоящую должность, сотрудники могут продвинуться так же на звание выше.

«-» - Карьерный рост слабо развит. Возможно лишь небольшое передвижение в должностях, что так же бывает крайне редко.

15) Сокращение рабочего дня в последний день рабочей недели для трудящихся в дневном графике 5/2.

«+» - Не обнаружено.

«-» - Во многих компаниях последний рабочий день в неделе признан коротким. В данном предприятии это не предусмотрено.

16) Вознаграждение работников на юбилей.

«+» - В день рождения работника, при условии, что у него юбилей, руководство выплачивает денежное вознаграждение.

«-» - Не обнаружено.

17) Единовременное при выходе работника на пенсию.

«+» - При выходе работника на пенсию, руководство выплачивает денежное вознаграждение.

«-» - Не обнаружено.

18) Хорошие условия труда.

«+» - Практически не имеются.

«-» - Во-первых, предприятие находится на окраине города, что препятствует удобной развязке транспорта, во-вторых, во многих кабинетах

офиса зимой холодно, а в-третьих, санузел находится в другом корпусе и добираться до него крайне неудобно, к тому же комната гигиены открывается с помощью определенного чипа, который имеется не у каждого сотрудника.

В ходе анализа сравнения самых распространенных методов мотивации персонала с уже существующими на данном предприятии, был выявлен ряд негативных сторон, а именно:

-нехватка кадров до такой степени, что нечем заменить работника, ушедшего на больничный;

-не выплата премий различного характера или выплата не всем сотрудникам;

-не предусмотрено поощрение сотрудников в новогодние праздники и в дни рождения;

-нет возможности отдохнуть в официальные праздники, не предусмотрен короткий день;

-практически нет возможности обучаться;

-нет карьерного роста, молодым на этом предприятии нечего делать;

-нет поощрения за хорошую работу, дисциплину;

-не проводятся конкурсы, то есть, совершенно нет никакой мотивации сотрудников на улучшение качества выполняемой работы;

-плохие условия труда.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					64

## 4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### 4.1 Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Потенциал Сибири»

#### 4.1.1 Улучшение условий труда

Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, то работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие, то это значительно снижает производительность труда, то есть, внимание работников переключается на этот фактор.

Принято выделять следующие факторы условий труда:

- Санитарно – гигиенические: влажность, атмосферное давление, освещение, загрязненность пылью, контакт с водой, температура в помещении, чистота и удобство комнаты гигиены и так далее.

- Социально – психологические: физическая нагрузка, темп работы, монотонность работы, психологическое напряжение, организация рабочего места, режим труда и отдыха и так далее;

- Эстетические: архитектурно - художественные качества интерьера (мебель, цвет стен, озеленение, применение декоративно прикладного искусства), использование музыки;

В ООО « Потенциал Сибири» возможно внедрение санитарно – гигиенических факторов, а именно:

- 1) Обеспечить нормальную температуру в помещениях офиса, например, установить кондиционеры;
- 2) Так как в ООО «Потенциал Сибири» нет возможности перенести комнату гигиены в более удобное место, то можно

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					65

обеспечить каждого сотрудника своим чипом для открывания комнаты гигиены.

#### 4.1.2 Отказ от услуг кадровых агентств

Представление работника предприятия о будущей деловой карьере является достаточным стимулом для эффективной работы.

В ООО «Потенциал Сибири» можно воспользоваться методом поиска персонала «внутри дома» (довольно часто такой метод используется в Японии). Под этим методом подразумевается продвижение своих сотрудников вверх по карьерной лестнице.

Например, на предприятии освободилась должность. Вместо поиска человека «с улицы» (имеется в виду поиск в сети интернет, в кадровых агентствах, на бирже труда и так далее), требуется пересмотреть уже имеющийся штат сотрудников предприятия с целью продвижения подходящего кандидата на освободившуюся должность. Тем самым, у работников появляется стимул расти профессионально именно в этом предприятии, так как присутствует карьерный рост.

Поэтому предлагается на освобождаемые или вводимые должности назначать людей из своего штата, которые зарекомендовали себя исполнительными работниками, имеют специальное образование и опыт работы в данной области. Это позволит сократить расходы предприятия на поиск кандидатов со стороны (то есть, отказ от кадровых агентств) и повысить заинтересованность в работе сотрудников предприятия.

В 2014 году затраты на услуги кадровых агентств составили 58,5 тыс. руб., таким образом, при условии отказа от услуг кадровых агентств, экономический эффект от данного мероприятия составит 58,5 тыс. руб.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					66

Отказ от услуг кадровых агентств можно компенсировать созданием рубрики «Вакансии» на сайте компании, а также запуском рекламы в СМИ и сети Интернет.

#### 4.1.3 Поощрение лучших работников по итогам года

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др. Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени. Премия на прямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия – прибылью.

В ООО «Потенциал Сибири» можно внедрить премию по итогам года в размере среднемесячной заработной платы работника. А именно, на конец года руководство выберет десять работников, которые в течение года совершили наибольший вклад в повышении прибыли предприятия и им будет начислена премия в размере среднемесячной заработной платы каждого. Соответственно у работников предприятия появится стимул попасть в десятку лучших и получить вознаграждение в виде премии, что в свою очередь повысит производительность труда персонала на предприятии в целом примерно на 5% - 7%.

Выработка одного работника до мероприятия составляла 2314,8 тыс. руб. После внедрения мероприятия выработка одного работника составит 2430,6 тыс. руб. (2314,8 + 5 %), соответственно, общая выработка будет равна: 257645,8 тыс. руб. Дополнительные расходы

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					67

увеличиваются на 1,8%, следовательно будут равны 205970 руб. (202328 + 1,8 %). Прибыль после мероприятия составит 17020,8 тыс. руб. (257645,8 – 205970). Таким образом экономический эффект от мероприятия составит 8626,8 тыс. руб.

#### 4.1.4 Предоставление оплачиваемого отпуска по учебе

В современном мире многие люди разных возрастных категорий стремятся получить высшее образование. Некоторые предприятия для своих работников, в целях продвижения их на вышестоящую должность, предоставляют оплачиваемый отпуск по учебе для беспрепятственного получения высшего образования на заочном отделении. Некоторые же предприятия предоставляют оплачиваемый отпуск по учебе для работников, получающих первое высшее образование на заочном отделении, независимо от того, какую специальность работник выбрал.

Для ООО «Потенциал Сибири» подходит предоставление оплачиваемого отпуска по учебе, как при получении первого высшего образования, так и получение образования для повышения квалификации. Тем самым у работников не будет мыслей о том, что для того, чтобы получать образование с оплачиваемым отпуском по учебе, им нужно искать подходящее место работы. Также в компанию будет тянуться молодой персонал, в данный момент получающий образование на заочном отделении, которого явно не хватает предприятию.

#### 4.1.5 Улучшение корпоративной культуры

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		68

Корпоративная культура на предприятии является одним из важнейших факторов в системе мотивации персонала. Наличие «своей атмосферы» в компании значительно влияет на производительность труда персонала.

Под корпоративной культурой подразумеваются различные традиции и праздники предприятия, проведение корпоративов на знаменательные даты и некоторые официальные праздники, проведение различных конкурсов среди работников и тому подобное.

В ООО «Потенциал Сибири» слишком слабо развита корпоративная культура. Поэтому предлагается введение новых мероприятий компании,

таких, как: проведение корпоративов на день рождения предприятия, день торговли и в честь Нового года. Также рекомендуется проводить ежегодный конкурс среди работников, например, «Лучший работник года», а по его итогам полагается вознаграждение и фотография на доске почета в компании. Возможно ввести традицию дарить подарки в день рождения (то есть сотрудники и начальство скидываются небольшими суммами на подарок одному или нескольким сотрудникам, при условии, если у них день рождения). Сокращение последнего дня рабочей недели, на один час, за счет уменьшения обеденного перерыва, для сотрудников, работающих в графике 5/2. То есть, обеденный перерыв длится 60 минут, если каждый перерыв сокращать на 12 минут, то в последний рабочий день есть возможность уйти на час раньше, так как, за счет уменьшения обеденного перерыва, этот час считается отработанным.

Данные выше рекомендации отлично способствуют повышению производительности труда персонала, так как в целом они создают хороший социально – психологический климат.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					69



## 4.2 Экономический эффект от предлагаемых мероприятий

Все предлагаемые предприятия и результат от их внедрения представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала

Мероприятие	Результат
1) Улучшение условий труда	Комфортные условия работы в помещениях офиса, устранена проблема доступа в комнату гигиены.
2) Отказ от услуг кадровых агентств	Экономический эффект составил 58,5 тыс. руб.
3) Поощрение лучших работников по итогам года	Экономический эффект составил 8626 тыс.руб.
4) Предоставление оплачиваемого отпуска по учебе	Заинтересованность в работе на данном предприятии молодого персонала.
5) Улучшение корпоративной культуры	Повышение производительности труда персонала, в связи с улучшением социально – психологического климата на предприятии; возрастание интереса к работе, среди работников предприятия.
Итого:	8684,5 тыс.руб

Таким образом, после предложенных и рассчитанных мероприятий у предприятия есть возможность получить дополнительную прибыль в сумме 8684,5 тыс.руб.

Изменения экономических результатов от внедрения мероприятий представлены в таблице 12.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе изучены теоретические аспекты совершенствования мотивации персонала на предприятии.

Проведен анализ производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Потенциал Сибири», г. Кемерово.

Анализ показал, что выручка от продажи в действующих ценах и сопоставимых ценах снижается. Такая тенденция обусловлена, прежде всего, снижением себестоимости продукции и увеличением коммерческих и прочих расходов.

Себестоимость продукции в анализируемом периоде снижается, в связи с тем, что объем реализации продукции стал меньше на 35,5 %. Выработка работников из года в год снижается, это связано с увеличением численности, которая ведет к перерасходу рабочей силы, и незначительным изменением величины годовой выручки. Повысить производительность труда можно путем сокращения текучести кадров, создания стабильного трудового коллектива, ликвидации потерь рабочего времени, предотвращение непроизводительных выплат.

Коэффициент текущей ликвидности показывает достаточность оборотных средств у предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств. Он определяется как отношение оборотных средств к краткосрочной кредиторской задолженности, и характеризует запас финансовой прочности вследствие повышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами. Нормативное значение равно 2.

Как видно значения коэффициентов за три года не соответствовали нормативам (за исключение 2013 года), что свидетельствует о недостаточной ликвидности активов предприятия, то есть способности активов быстро и без лишних затрат превращаться в денежные средства.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					72

В третьей главе проведен анализ системы мотивации персонала на предприятии, в результате которого видно, что она находится на достаточно низком уровне. Плохие условия труда, слабо развитая корпоративная культура, большая текучесть кадров, отсутствие обучения и прочее.

Исходя из этого, были предложены мероприятия по совершенствованию мотивации персонала на предприятии. Предположительно после внедрения данных мероприятий выработка на одного работника увеличится в среднем на 5 %. Соответственно увеличится прибыль от реализации продукции и рентабельность.

Таким образом, за счет внедрения мероприятий по совершенствованию мотивации персонала можно достичь улучшения состояния предприятия.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		73

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1) Аблязов Р. С. Соревновательный способ мотивации как метод повышения производительности труда // Аграрная наука. - 2009. - N 9. - С. 5-7.

2) Бердников А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций : диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. – 2008. - N 9.

3) Вардаян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2005. - N 4. - С. 42-46.

4) Вардаян И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников // Кадровик. – 2005. - N 10. - С. 63-65.

5) Ветоха Д. И. Совершенствование трудовых отношений как фактор мотивации труда // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. Д. Экономические и юридические науки. – 2005. - N 8. - С. 23-31.

6) Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2008. - N 1/2. - С. 207-208.

7) Даеничева В. А. Опыт управления персоналом за рубежом // Сахар. - 2010. - N 8. - С. 13-15.

8) Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы // Управление персоналом. – 2005. - N 13. - С. 55-56.

9) Климова В. А. Пути совершенствования мотивационного механизма организации // Российский внешнеэкономический вестник. - 2009. - N 7. - С. 70-74.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		74

10) Колесников Б. И. Совершенствование мотивации эффективной деятельности работников государственного предприятия в условиях

реформирования экономики / Б. И Колесников. - М. : ВИНТИ РАН, 1999. - 131 с. СОУНБ; Шифр 65.9(2)372; Инв. номер 2213328-КХ

11) Колягин А. Зачем собаке боковой карман // Управление компанией. – 2006. - N 9. - С. 59.

12) Котляр Б. А. Совершенствование мотивации - основное условие повышения реального содержания оплаты труда // Цветные металлы. - 2008. - N 2. - С. 8-13.

13) Лукьянчикова Т. Л. Плати всегда, плати за все.... эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях : опыт развитых стран // Российское предпринимательство. - 2007. - N 7. - С. 153-157.

14) Мансуров Р. Практика справедливых зарплат // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - N 12. - С. 78-85.

15) Меркушова Н. И. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. – 2007. - N 1. - С. 49-58.

16) Никитенко Е. Made in Japan, или В чем секрет японской системы управления персоналом? // Кадровое дело. - 2010. - N 5. - С. 87-92.

17) Николаев Н. Н. Кадровая политика и мотивация труда на предприятии // Горный журнал. - 2008. - N 4. - С. 47-52.

18) С учетом личного рейтинга // Кадровый менеджмент. – 2007. - N 2. - С. 76-78.

19) Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. - 2006. - № 12. - С. 5-12. Свердловская ОУНБ

									Лист
									75
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

20) Щеглов Е. В. Стимулирование труда - основной инструмент управления трудовым коллективом // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. - 2009. - N 4. - С. 22-24.

21) <http://www.elitarium.ru/motivacija-personala-v-rossii/>

22) [http://samopoznanie.ru/schools/upravlenie\\_personalom/](http://samopoznanie.ru/schools/upravlenie_personalom/)

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		64