



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия

Выпускная квалификационная работа по направлению

38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Менеджмент»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

50,52 % авторского текста

Работа рецензия к защите

«12» августа 202_г.

зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П.Г.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1 Мсс

Шик Андрей Александрович

Научный руководитель:

Профессор, Д.Ф.Н.

Иванова Ольга Эристовна

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Теоретические основы понятия «мотивация»	7
1.2 Специфика мотивации персонала в России.....	11
1.3 Основные составляющие мотивации в мотивационных моделях и теоретических схемах.....	18
1.4 Условия стимулирования мотивации персонала.....	27
Вывод по первой главе.....	35
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «ЗАВОД УРАЛМЕХАНИКА»	36
2.1 Характеристика деятельности организации ООО «Завод Уралмеханика».....	36
2.2 Анализ практики кадрового потенциала предприятия.....	37
2.3 Диагностика трудовой мотивации на ООО «Завод Уралмеханика».....	41
Вывод по второй главе.....	54
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ЗАВОДУРАЛМЕХАНИКА»	55
3.1 Описание управленческого решения направленного на стимулирование мотивации персонала.....	55
3.2 Обоснование внедрения и реализации управленческого решения стимулирования мотивации персонала	60

3.3 Обоснование социально-экономической эффективности по стимулированию системы мотивации персонала.....	66
Вывод по третьей главе.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Мотивация одна из ключевых функций предприятием и важное средство управления персоналом. Мотивация персонала призвана способствовать достижению целей предприятия. Это возможно лишь тогда, когда сотрудники удовлетворены рабочим местом, а также получают удовольствие от своего труда, и, конечно же, готовы вкладывать свои знания и умения в потенциал предприятия.

Сегодня в теории и практике современных российских предприятий осознана важность разработки эффективной системы мотивации персонала, однако еще не выработана общая система факторов, приемов и средств эффективной мотивации персонала коммерческой организации не решены методологические и теоретические аспекты разрешения кадровых проблем. Важным представляется обобщение различных методов и приемов мотивирования сотрудников к труду и поиск факторов эффективности мотивации. Такая мотивация должна обеспечить гармонизацию организационных и личных целей и интересов. Сделать это можно на основе достижений, существующих на сегодняшний день концепций, обобщив зарубежный и отечественный практический опыт стимулирования трудовой мотивации.

Степень разработанности проблемы. Научных разработок проблемы мотивации с середины 20 века по настоящее время можно насчитать более 200. В трудах М. Армстронга, О. Аллин, К. Альдерфера, К. Левина, Д. Мак Клелланда, А. Маслоу, Б.Ф. Скиннера, Дж.Б. Уотсона, Ф. Херцберга, Д. Жува, и других существенное место отводится мотивации персонала предприятия. Изучением мотивации персонала в условиях перехода к рыночной экономике занимались многие отечественные ученые: Е.П. Ильин, А.Я. Кибанов, А.Н. Леонтьев, Т.Г. Озерникова, Ю.Г. Одегов, Н.Н. Пилипенко, И.П. Пономарев, Л.Г. Риполь-Сарагоси, С. Рубинштейн, С.В. Шекшня, Ю. Одегова, В. Пугачева, и др. Труды этих авторов служат методологической

базой для формирования системы мотивации персонала предприятий. Несмотря на это значимость этой проблемы велика и требует дальнейших разработок. В этой связи разработка и обеспечение системы эффективной мотивации сотрудников коммерческих компаний имеют принципиальное значение.

Теоретическая и методологическая основа выпускной квалификационной работы. В основе данной работы лежат принципы научного исследования в менеджменте, социологии управления, управлении персоналом. При выявлении факторов эффективной мотивации персонала коммерческой организации были использованы труды Д.Д. Бекоевой, Т.В. Зайцевой, С.В. Ивановой, Н.Е. Папоновой, В.П. Пугачева и др.

Эмпирическую базу исследования составили:

– данные, полученные на основе наблюдения, бесед, интервьюирования и анкетирования, проведенных с сотрудниками ООО «Завод Уралмеханика» в период преддипломной практики с 11 мая 2022 года по 05 июля 2022 года;

– данные собственного эмпирического исследования, направленного на выявление факторов мотивации персонала коммерческой компании, проведенного в ООО «Завод Уралмеханика» в мае 2022 года;

Объект исследования – мотивация персонала предприятия.

Предмет исследования – факторы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

Цель и задачи исследования. Целью данной работы является выявление совокупности внешних и внутренних факторов эффективной модели мотивации на предприятии.

В соответствии с целью определены следующие задачи дипломной работы:

- 1) выявить современные подходы к мотивации персонала в коммерческой организации;
- 2) определить основные параметры эффективной модели мотивации,

а именно, принципы, компоненты, алгоритм построения эффективной мотивации требования, предъявляемые к ней;

3) описать существующие в ООО «Завод Уралмеханика» проблемы, связанные с мотивацией персонала, провести исследование по выявлению характерных для данного предприятия мотивирующих факторов

4) разработать рекомендации, основываясь на полученных результатах, по стимулированию трудовой мотивации персонала предприятия.

В работе использованы следующие методы исследования – наблюдение, сравнение, анализ.

Практическая значимость. На основе проведенных теоретического и эмпирического исследований и анализа внутрикорпоративных проблем выделены факторы мотивации, на основе учета которых для ООО «Завод Уралмеханика» можно усовершенствовать систему мотивации.

Теоретическая значимость. В работе уточнено понятие «мотивации персонала», выявлены наиболее значимые факторы эффективной мотивации, на основе современных теорий мотивации показана роль стратегий мотивации в эффективном управлении персоналом, разработаны рекомендации совершенствования мотивации предприятия.

Объем и структура работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников, а также приложений. Основной материал работы изложен на 79 страницах компьютерного текста, содержит 18 таблиц и 26 рисунков. Список источников содержит 40 источников. В приложении представлена организационная структура предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретические основы понятия «мотивация»

В научных исследованиях проблемы мотивации можно выделить несколько определений понятия «мотивация», каждое из которых выделяет его существенные характеристики:

«Мотивация - это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов».

«Мотивация трудовой деятельности –это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации».

«Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних(стимулы) и внутренних (мотивы) факторов». «Мотивация – один из основных процессов, объясняющих поведение человека, наряду с такими понятиями, как восприятие, личность, установка, научение». Мотивация - созидательная сила, которая помогает нам достигать поставленных целей в работе и в жизни вообще [2, с.15].

Сравнительный анализ этих понятий позволяет в содержании понятия «мотивация» выделить два содержательных аспекта: 1) мотивирование, то есть побуждение человека к определенной деятельности с помощью внешних и внутриличностных факторов и 2) психологическое состояние личности, проявляющееся в готовности к определенной деятельности.

Процесс мотивации человека можно рассматривать по трем главным позициям, на которые можно определенным образом воздействовать: 1) направленность мотивации (что человек собирается делать, к какой именно цели он стремится); 2) сила мотивации (усердие, с которым он старается выполнить свое намерение, усилие, которое человек готов предпринять);

3)настойчивость (продолжительность усилия, показывающая, как долго будет действовать побуждение) [5, с.29].

Центральное место в теориях мотивации занимает понятие «мотив». Под мотивом понимается преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение. Именно поэтому процесс мотивации можно представить следующим образом:

ПОТРЕБНОСТЬ —————>МОТИВ —————>ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ

Существенной особенностью мотивации является взаимодействие потребностей человека, стимулов, которые их вызывают, мотивов и ситуаций достижение цели [1, с.12].

Исходя из этого, наиболее точным определением процесса мотивации при создании эффективной системы мотивации можно признать определение мотивации как «сложного процесса детерминации поведения человека в результате воздействия на него внутриличностных и внешних факторов. Она – результат взаимодействия внутреннего мира человека и, прежде всего, его потребностей, стимулов способных удовлетворить их, а также ситуации, в которой осуществляется восприятие стимула и проявляется активность, направленная на его получение». В этом определении полностью отражена суть процесса мотивации персонала предприятия [9, с.36].

В управлении персоналом мотивация как процесс побуждения сотрудников к трудовой деятельности и ориентации работников на достижение целей организации является главным содержательным и функциональным аспектом теории и практики. Учитывая постоянные изменения в обществе общества, совершенствование управленческих подходов, технической (создание новых технологий, компьютерных программ) и научной (разработка новых методов и средств работы с

персоналом) стороны, очень важно осознавать необходимость создавать новые формы стимулирования и контроля. Для этого необходимо предпринять усилия и создать такую систему мотивации, которая позволила бы персоналу организации осознавать себя частью целого, работать с самоотдачей ради своей организации и достижения её целей.

Мотивация, понимаемая как побуждение к действию, рассматривается в очень узких рамках использования, поэтому ряд исследователей говорит о мотивации, как системе.

Можно согласиться с Х. Хекхаузенем, который подчеркивал, что «едва ли найдется такая необозримая область исследований, к которой можно было бы подойти со столь разных сторон, как к проблеме мотивации. Данная область исследований являет пеструю картину, фрагментарность подходов к исследованию мотивации скорее является правилом, чем исключением». Одним из перспективных путей исследования проблемы мотивации в организации является рассмотрение ее как системы. Система мотивации употребляется в двух значениях: узком и широком. В узком смысле система мотивации является совокупностью различных приёмов и способов, используемых организацией для мотивирования сотрудников.

Более эффективным для целей исследования является рассмотрение мотивации в широком значении. С этой точки зрения мотивация - это весь процесс детерминации поведения человека, феномен мотивации в его целостности, единстве субъективного и объективного аспектов [7, с.105]. Ее компонентами являются субъект мотивации, объект, средства (ресурсы), механизм и ситуация. Такой подход позволяет:

- выявить содержание мотивов и классифицировать их с точки зрения субъекта и объекта управления;
- проследить формирование, изменение и развитие мотивов в результате целенаправленного вмешательства и выявления активирующих воздействий среды на процесс мотивации;
- определить ситуационные условия, обуславливающие

актуализацию мотивов, связанных с перспективой достижения цели организации;

- выявить параметры действенности мотивации, ее смены при выполнении действий, направленных на достижение цели;

- показать многообразие влияний мотивации на поведение персонала организации с учетом индивидуальных особенностей психических функций человека (восприятия, воображения, мышления, моторики), функциональных особенностей компонентов деятельности (умений, навыков, знаний) [12, с.34].

Важной составляющей мотивации является её механизм. Иллюстрацией действия механизма мотивации является Схема, представленная на рисунке 1.

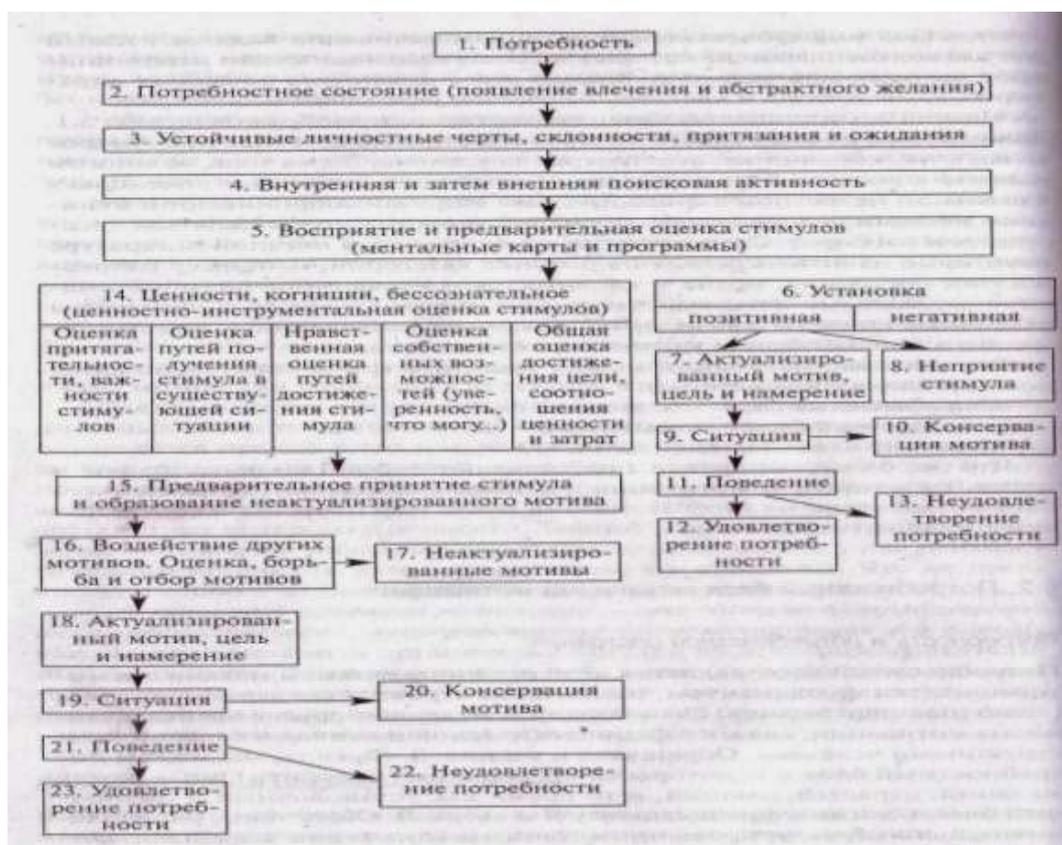


Рисунок 1. Механизм мотивации

На рисунке 1. наиболее важными являются три основных блока механизма мотивации:

- 1) Потребностный блок–элементы 1 –5;
- 2) Установочный блок–элементы 6–13;
- 3) Оценочный блок –элементы 14–23;

Каждый блок взаимодействует с другими и в то же время сохраняет автономность. Это позволяет влиять на поведение человека путём воздействия на определённые элементы и осознания индивидом той или иной потребности. Таким образом, при построении эффективной системы мотивации необходимо выделить все элементы системы мотивации и их связь со структурными составляющими организации [16, с.57].

Механизм мотивации отвечает на вопросы: Что детерминирует поведение человека? И верна ли формула К.Левина «Поведение = f (личностные свойства*среда)»? Через какие стадии проходит человек от процесса образования потребности и до её удовлетворения? В определенной мере ответы на эти вопросы связаны с механизмом действия мотивации.

Далее рассмотрим, какие модели мотивации используются в российских организациях, и какие факторы влияют на процесс мотивирования персонала [23, с.98].

1.2 Специфика мотивации персонала в России

В последнее время на российском рынке стало появляться всё больше кадровых агентств и организаций занимающиеся работой с персоналом предприятий. Это свидетельствует о том, что спрос на данный вид услуг возрос. Всё больше руководителей уделяют внимание работе с персоналом. По данным статистики кадровых агентств в России только на осень 2018 года было около 4200, из них на столицу приходилось почти 1400. Сейчас рынок всё ещё приходит в себя и старается выйти на прежний уровень. Кадровые агентства в России на этом этапе развития решают и проблемы мотивации персонала на этапе подбора и отбора, учитывая требования предприятия к персоналу. Поэтому увеличение их количества говорит об успехах их деятельности в подборе мотивированных кадров [32, с.45].

Ряд руководителей предприятий думают, что, подобрав мотивированный персонал на этапе отбора, можно не тратить средства на

создание мотивации персонала, при условии налаженной материальной стимуляции.

При изменении среды или рынка, современная организация должна меняться в соответствии с тенденциями развития рынка, а вместе с организацией меняется и мотивация. Если изменений в мотивационной системе не происходит, то факторы, которые внутри организации считаются мотивирующими, перестают работать или же решают другие задачи.

Именно поэтому говорится о мотивации как процессе, имеющем временные характеристики, а не постоянные. Предприятие – живая система. В связи с этим и мотивация, которая выстраивается внутри, должна быть живой. Это соответствует теоретическому подходу, разрабатываемому А.Г. Асмолову, исходящему из того, что мотив есть системообразующий фактор деятельности – «функция, внутренняя сила может активизироваться не только под давлением потребности, но и самостоятельно, автономно» [35, с.74].

В организационном поведении рассматриваются два основных блока мотивации: блок материальной мотивации блок нематериальной мотивации. Почему на предприятиях, в которых налажена система материальной мотивации, сотрудники всё равно недовольны, и переходят к конкурентам? Хороший руководитель знает, что не только деньги являются фактором мотивации, существуют и нематериальные факторы.

Мотивация персонала предприятия должна быть реальной. HR-менеджеры и руководители ряда российских компаний длительное время выстраивают единую систему мотивации, ориентируясь на западные или российские технологии, но она оказывается низкоэффективной. Причина в том, что менеджеры и руководители не выясняют у сотрудников напрямую, что заставляет их работать на благо предприятия. Им кажется, что есть много чужих наработок, которые успешно решают вопрос мотивации. Это обусловлено иллюзией восприятия окружающей реальности.

Говоря о реальной мотивации, стоит понимать, что мотивирующие факторы необходимо определять с момента отбора персонала. Для

составления мотивационной системы необходимо выявить истинные потребности сотрудника и его видении своей роли на предприятии:

- 1) выяснить что нужно человеку в данный момент от организации,
- 2) проводить регулярный анализ потребностей сотрудника.[39, с.116].

Для того, чтобы прогнозировать время, на которое хватит энергии работника, предугадать какие достижения он будет перед собой ставить: высокие или низкие, определить стимулы, которые будут способствовать его продуктивности, необходимо установить с работником чёткий контакт.

Если деятельность сотрудника завязана на его личных целях, то его мотивация будет сильнее, чем у работника, у которого отсутствует личная заинтересованность в результате. Очень трудно сохранить персонал на предприятии, если личные цели сотрудника игнорируются. Мотивация у работников с разным опытом работы и разным должностным положением различна. Одинаковых вознаграждений у них быть не может.

Очень сильное влияние на мотивацию персонала на российских предприятиях оказывает корпоративная культура. Во многих российских компаниях организационная культура либо заимствована, либо формировалась под влиянием Запада. А ведь менталитет в России и на западе сильно отличается.[28, с.54].

Например, в России всегда ценилось справедливое вознаграждение за труд, в то время как для западных организаций характерна закрытость сведений о заработной плате сотрудников и других финансовых показателях. В западной культуре всегда поощрялось доноительство, и презирались подсказки. В нашей культуре всё наоборот.

Мотивация персонала на российских предприятиях действует, если она прозрачна. Если общая стратегия компании и правила работы каждого сотрудника известны всем работникам – мотивация сильнее. Например, такой фактор мотивации как соревнование в работе. Сотруднику должно быть понятно, что выполнивший свою работу лучше всех, получает премии,

путёвки, бонусы. Данный элемент мотивации полностью открыт и понятен сотруднику и моральный эффект от него огромен.[40, с.67].

Для российских работников важным фактором мотивации также являются отношения в коллективе. Данный мотивационный фактор может действовать даже на сотрудников, занимающих непрестижные должности и имеющих низкую заработную плату.

Сегодня требования к мотивации персонала в коммерческих организациях связаны с гибкой, изменяющейся системой, которая должна соответствовать стратегии организации. Мотивационная система должна в первую очередь создаваться под конкретную стадию развития организации, а во вторую реагировать на изменения внешней среды.

В нашей стране также существует проблема, когда материальный фактор мотивации персонала перестаёт работать. Так происходит, когда менеджер получает достаточно средств, для того, чтобы обеспечивать свои потребности на занимаемом уровне, но средств для перехода на другой уровень ему недостаточно.

HR-компанией был проведён анализ мотивационной сферы и динамики мотивов в процессе профессиональной карьеры менеджеров по продажам. В результате исследования были получены следующие результаты:

1) На первом этапе сотрудничества с организацией сотрудник мотивирован потребностью в материальной безопасности. Он нуждается в деньгах. Также существует ещё одна движущая сила – изменение своей жизни. Третий фактор мотивации – принадлежность к крупной организации, которая является гарантом его стабильного материального положения. Все остальные потребности находятся в латентном, «спящем» состоянии.

2) При успешной работе в организации у сотрудника появляются другие потребности: в продвижении по службе, в самоуважении, в уважении со стороны других, в повышении социального статуса.

3) Следующий этап, на котором актуализируются «спящие» потребности наступает примерно через 4-5 лет работы сотрудника. Это

потребность в творчестве, самоактуализации, полном раскрытии всех своих способностей.

4) На финальном этапе возникают карьерные мотивы и мотивы лидерства. Они являются важным фактором успешности будущей деятельности, хотя и не всегда являются необходимыми у некоторых видов должностей (менеджер по продажам). Ещё раз стоит подчеркнуть, что при анализе целей и задач сотрудника уже при приёме на работу, способствует более длительному времени работы сотрудника на предприятии [17, с.42].

Следующим фактором мотивации сотрудника в российских компаниях является обучение. Систематическое обучение персонала в организации необходимо, потому что мотивация изменчива и должна соответствовать среде. Система длительного обучения сотрудников подходит для компании, в которой мотивация меняется по целям предприятия. Гибкая система мотивации соответствует живой организации, адаптирующейся к среде и потребностям рынка. Мотивация у разных сотрудников не одинакова: для одних обучение, это проявление заботы со стороны компании, для других путь к совершенствованию их навыков для работы в изменившейся среде, для третьих, это показатель стабильности компании. Уверенность в завтрашнем дне является очень сильным мотивирующим фактором. Важно учитывать не только отношение руководства к обучению сотрудников, но и отношение сотрудников к процессу обучения. Чтобы мотивационное влияние было максимально эффективным у сотрудников должно быть положительное отношение к обучению. Система обучения должна восприниматься ими как система вознаграждения.[6, с.149].

Что же касается мотивации самого HR- менеджера, то у него главной мотивацией является цель стать профессионалом. Через несколько лет оно осознаёт потребность в карьерном росте и совершенствовании своих навыков и умений. Далее он стремится стать топ-менеджером (руководителем, начать собственное дело), профессионалом (тренером) или консультантом.

На современных российских предприятиях система мотивации

персонала основывается на индивидуальных выплатах сотрудникам. На многих российских предприятиях схема начисления фонда оплаты труда является базисной частью всей системы мотивации труда на предприятии.

Если взглянуть на современную картину материальной мотивации на российских предприятиях, то можно увидеть, что работник получает:

- базовую заработную плату,
- премии бонусы по результатам деятельности подразделения,
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника,
- премии и бонусы по результатам деятельности предприятия в

целом [3, с.257].

Существует еще такое понятие как компенсационный пакет. Это совокупность факторов материального стимулирования, льгот и дополнительных поощрений работника. На сегодняшний день на российских предприятиях наиболее популярны следующие льготы:

- оплата жилья;
- путевки;
- премии;
- страхование;
- медицинское обслуживание;
- питание;
- оплата расходов на транспорт;
- ссуды;
- обучение.

В состав дополнительных поощрений работника входят:

- подарки;
- моральное поощрение;
- отгулы;
- отпуска;
- долевое участие персонала в прибыли;
- продажа акций компании сотрудникам [3, с.264].

Однако чаще всего на современных российских предприятиях используется только первая схема мотивации персонала (материальная мотивация). Она эффективна из-за низкого уровня жизни людей и актуальна в использовании большинством компаний. Однако, например, в организациях г. Москвы, она начинает терять свою эффективность, поскольку уровень жизни выше также, как и средняя оплата труда в отрасли.

Пренебрежение льготами и дополнительными поощрениями связано с тем, что при регулярной выплате бонусов и премий работник начинает воспринимать их как должную надбавку к своей заработной плате, поэтому мотивационный эффект при регулярном использовании таких средств, снижается. А любое снижение или вообще невыплата премий может иметь и демотивирующее воздействие и восприниматься сотрудником как унижение со стороны работодателя.

Переменная часть оплаты труда подразумевает вознаграждение за творческую деятельность сотрудника, его инициативу. В российских компаниях менеджеры среднего и высшего звена, часто не доверяют и стараются не передавать инициативу в руки своих сотрудников, так как считают их менее компетентными. Это вторая причина, почему непопулярны в России льготы и дополнительные поощрения.

Главным моральным фактором мотивации персонала в российских компаниях остается личная похвала. Она может быть выражена, как в виде благодарности, грамоты, доски почета, так и личной беседы. В данном случае мотивирующие факторы могут быть разными:

- 1) Руководитель проявляет внимание к персоналу организации, и сотрудники чувствуют себя нужными и защищенными.
- 2) Руководитель становится «своим парнем» и его не хочется обманывать и нужно поддерживать.
- 3) Чувство близости к руководителю и конфиденциальной информации поднимает статуса сотрудника.
- 4) Сотрудник считает себя приближенным к руководителю и

чувствует свою причастность в принятии решений. Он стремится повлиять на руководителя в целях собственной выгоды и упрочнения своего статуса [14, с.139].

Второй вид моральной мотивации - это похвала перед коллегами. В российских компаниях такой вид поощрения становится все более популярным, так как он имеет следующее мотивационное значение:

1) Похвала со стороны руководителя поднимает статус сотрудника и приближает его к руководителю.

2) Сотрудник, которого публично похвалили, начинает чувствовать себя частью коллектива и у него появляется чувство ответственности за результат.

3) Похвалив работника, руководитель выделяет его на фоне остальных.

4) Похвалив сотрудника, руководитель показывает свои цели, что для него является важным достижением.

Остальные методы нематериального стимулирования, которые показали свою успешность за рубежом, мало рассматриваются российскими менеджерами. Причинами этому могут служить неуверенность в их успешности или непонимание, в каких ситуациях их необходимо использовать [4, с.127].

1.3 Основные составляющие мотивации в мотивационных моделях и теоретических схемах

В современном успешном коммерческом предприятии дальновидное руководство обращает внимание не только на извлечение максимальной прибыли, но также на работу с персоналом организации. «Кадры решают всё» - заявил Иосиф Виссарионович Сталин 4 мая 1935 года в своей речи перед выпускниками военных академий. Его слова и по сей день являются актуальными. Руководство предприятием должно не только уметь привлекать

качественный персонал, но и удерживать его и побуждать к эффективной работе. Главным мотиватором, особенно в российских организациях, без сомнений, является заработная плата. Но во время кризиса чаще всего она не только не растет, но и уменьшается. Необходимо искать новые пути для мотивации сотрудника, побуждения его к работе и возбуждению не только желания оставаться в организации, но и работать на неё вдвое, а то и втрое больше. Многие учёные разрабатывали различные модели мотивации. Некоторые, из них ориентируются не только на заработную плату, но и использование других стимулов. Но никто из ученых не мог предугадать, как будет меняться ситуация на рынке труда по истечении пяти, десяти, двадцати лет, и какие новые потребности будут появляться со временем у сотрудников коммерческих организаций. Рассмотрим вклад в развитие современной системы мотивации персонала организаций, мотивационных моделей предложенных в рамках теорий мотивации, тем более что многие из них частично используются в современных компаниях и по сей день [11, с.126].

Наиболее известной классификацией теорий мотивации является классификация, которая была разработана Х. Шольцем. Он выделил три типа теорий мотивации.

- 1) Теории, основанные на специфической картине работника – человека.
- 2) Внутриличные теории.
- 3) Процессуальные теории.

Первые теории рассматривают работника в разрезе общих знаний и представлений о поведении и образе человека. Второй тип теорий анализирует внутренние процессы человека, его чувства, эмоции, мотивы, потребности и.т.д. Третий тип рассматривает влияние внешней среды и определённой ситуации на человека и его мотивацию.

Для определения средств и механизмов, которые способны повлиять на персонал в организации необходимо рассмотреть наиболее известные и популярные теории и модели мотивации, выделить самые удачные способы

мотивирования создать свою модель и выделить набор мотивационных мероприятий способных мотивировать персонал предприятия в любой ситуации, подчас даже непростой, например, в кризисной ситуации.

Так как в данной работе говорится о факторах эффективности мотивации коммерческой организации, то стоит посмотреть на теории мотивации сквозь призму этих факторов. Для начала, стоит выделить несколько видов факторов мотивации. Некоторые учёные рассматривают только одну типологию [25, с.397].

Однако распространены следующие мотивирующие факторы в организации:

- 1) содержательные и процессуальные;
- 2) внутренние и внешние;
- 3) положительные и отрицательные;
- 4) устойчивые и неустойчивые.

Первая типология основывается на существующем разделении теорий мотивации на содержательные и процессуальные. К содержательным факторам мотивации относятся: заработная плата, условия труда, дружественный коллектив, карьерный рост и многие другие. Это факторы, которые существуют постоянно в организации, и которые побуждают сотрудников к эффективной деятельности. Их роль изучается с начала XX века и связана с именами Ф. Тейлора, Ф. Гилберта, Г. Гантта, которые предложили тщательно разработанные модели прогрессивной заработной платы для мотивации работников. Основанные на когнитивной теории ожидания, процессуальные теории связаны с работами В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера. В этих работах выделены процессуальные факторы: справедливое вознаграждение, чувство лояльности к организации, перспективы карьерного роста. Факторы данного типа характеризуются опытом, накопленным сотрудником. Работник определяет сам, исходя из своих соображений, сколько сил он должен затратить, чтобы получить желаемое вознаграждение.

Вторая типология делит факторы мотивации на внешние и внутренние.

К внешним факторам мотивации относятся: заработная плата, социальный пакет, дружелюбный коллектив, перспективы карьерного роста. Такие средства мотивации регулируются руководством. Только руководитель может повысить оклад, повысить сотрудника в должности. Внутренние факторы: осознание сотрудником себя частью организации, уважение коллег, соотнесение личных целей с миссией и стратегией организации. Таким образом, мотивация сотрудника и исходит из него самого. Только он сам может заставить других уважать себя, соотнести свои цели и организационные и почувствовать себя частью компании.

Третий пункт типологии разделяет мотивационные факторы на положительные и отрицательные. К положительным факторам относятся: высокая заработная плата, широкий социальный пакет, престиж предприятия на рынке, гибкий график работы и другие. То есть все факторы, которые способствуют повышению мотивации у сотрудников и поднимают их производительность можно отнести к положительным. Другие: испорченные отношения внутри коллектива, ненормированный рабочий день, неудобные для работников условия труда, можно отнести к отрицательным.

Четвёртая типология характеризуется постоянством мотивационных факторов у сотрудника. Стабильная заработная плата, гарантированные отпуска, ежемесячные премии являются устойчивыми факторами мотивации. То есть, они постоянно имеют одно и то же воздействие на мотивацию сотрудника. Такие факторы, как право выполнять работу на дому, удобные персоналу условия труда, являются переменными. Это связано с тем, что когда условия труда являются постоянным и длительное время, сотрудник привыкает к этому и перестаёт воспринимать их как фактор мотивации [30, с.124].

В настоящее время интеграция или синтез разных теорий отсутствует и согласованной всеобъемлющей теории пока не существует. Для дальнейшего рассмотрения факторов мотивации мотивационных систем необходимо сделать краткий обзор новых мотивационных теорий [30, с.125].

Концепция партиципативного управления

Основная идея концепции состоит в непосредственном вовлечении работников компании в управление и организацию своей работы и работы организации в целом.

Возможность влиять на процессы, происходящие в организации, даёт дополнительную мотивацию сотруднику, позволяет ему осознавать себя частью организации и добавляет чувство ответственности не только за свою работу, но и за работу других. В организациях, в которых не давали свободы сотрудникам, такой метод очень эффективен.

Существуют случаи, когда временное изменение вовлеченности участия в организационных делах может повлиять на сферу отрасли в целом. Так, например, произошло со сферой стоматологии. Когда у стоматологов была фиксированная зарплата, никто из них не стремился к качественному выполнению работы. Когда же стоматологам даровали свободу в определении цены за их работу и закупку всех материалов, качество резко повысилось. Стоматологи стали заинтересованными в качественном и быстром выполнении работы, так как цену за работу устанавливали они сами (платили они только за аренду помещения и за оборудование), но и такая система давала стоматологам постоянных клиентов и людей которые пришли к ним по рекомендации [29, с.240].

Существуют ещё различные модели мотивации (Лоурер–Портер, Лоуренс, Гриффин, Олдхэм и другие). Все данные модели только показывают, что мотивирующие факторы взаимодополняют друг друга. Для каждого сотрудника набор мотивационных факторов уникален.

Все рассмотренные модели пытаются объединить в себя как моральные, так и материальные стимулы. Далее мы увидим, как можно связать модель А.Маслоу с материальными стимулами работника.

Для начала повернём пирамиду Маслоу на 90 градусов. Мы получим схему количества потребностей, которые удовлетворяет организация с типовой системой оплаты труда (Рисунок 2).

Схема типовой оплаты труда и ее связь с основными потребностями работника:



Рисунок 2. Схема количества потребностей

При параллельно мотивировании модель позволяет получать удовлетворение работнику по всем категориям потребностей. Как было указано выше, каждый работник имеет свой уникальный набор факторов, поэтому организация должна предоставить сотруднику широкий спектр средств, удовлетворяющий его потребности. Целью компании является создание для сотрудника условий для его полного и своевременного удовлетворения всех его потребностей. Таким образом, организация должна придавать всем факторам, влияющим на мотивацию работника, одинаковый статус [33, с.327].

Необходимо выделить степень влияния моральных и материальных факторов друг на друга (рисунок 3 на странице 24).

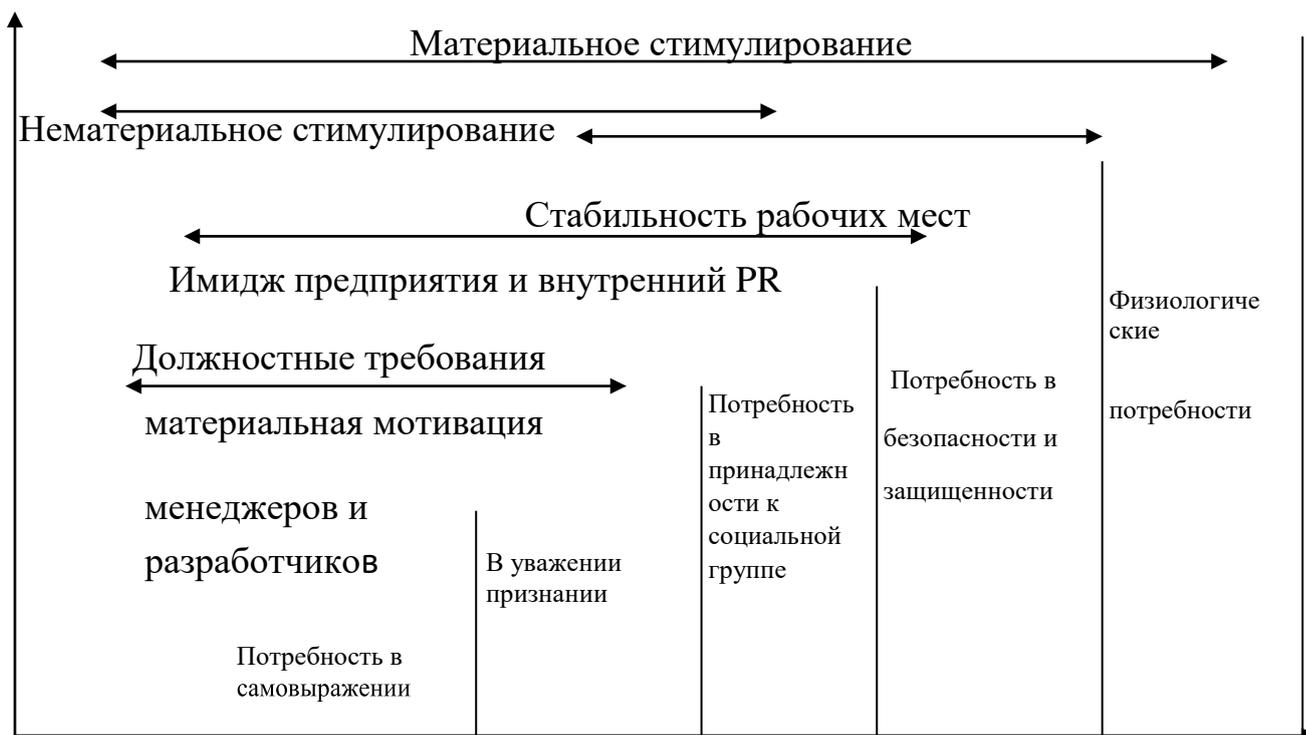


Рисунок 3. Схема взаимовлияния моральных и материальных факторов мотивации

Некоторые потребности удовлетворяются с помощью материальных факторов, другие с помощью нематериальных. Большинство потребностей может быть удовлетворено сочетанием моральных и материальных факторов. Нужно понимать, что различные категории работников мотивируются по-разному. Невозможно мотивировать разные отделы одинаковыми факторами. Далее мы увидим, какие факторы влияют на удовлетворение той или иной потребности по пирамиде А. Маслоу.

1) Потребность в самовыражении. Верхушка пирамиды А. Маслоу. Данную потребность необходимо контролировать и управлять ею. Для этого необходимо:

- Организационные рычаги (внести в обязанности менеджеров участие в составе комиссий, советов и комитетов, а также ведение проектной работы).

- Нематериальные методы стимулирования (создание кружков, спортивных секций, клубов по интересам, и других методов которые сплачивают и мотивируют командный дух коллектива).

- Материальные методы стимулирования (поощрение новых идей и изобретений, подарки за творческий вклад работника для организации, как правило, повышают лояльность сотрудника).

2) Потребность в уважении и признании. Данная потребность существует у управленческого состава организации. Потребность в уважении и признании, может быть удовлетворена при помощи:

- Организационных рычагов. (Наглядная демонстрация сотруднику возможностей его профессионального роста и достижения более высокого положения в организации).

- Нематериальных рычагов. (Присвоение сотруднику должности, обеспечение возможности членства в различных организациях, присвоение грамот и благодарностей).

- Материальных методов. (Поддержание конкурентного уровня оплаты труда, поддержка в значимых событиях жизни, преподнесение именных подарков).

- Имиджевых рычагов. (Положительная связь сотрудника с компанией. Подарки с символикой организации. Повышение статуса предприятия в глазах сотрудника).

3) Потребность в принадлежности к определённой социальной группе, причастности и поддержке. Данный фактор применим ко всем работникам организации. Руководителю необходимо понять, к какой социальной группе относит себя сам сотрудник. Для управления данной потребностью необходимы:

- Нематериальные рычаги. Видимое участие в управлении компанией, поддержание обратной связи с сотрудниками, участие в движениях и творческих коллективах, грамоты, благодарности, путевки.

- Материальные методы: стимулирование эффективной работы сотрудника, справедливая оплата труда, страхование, оплата необходимых для сотрудника средств существования (лекарства, мобильная связь).

- Имиджевые рычаги. Престиж работы. Корпоративные праздники.

- Организационные рычаги. Обучение персонала. Стабильность рабочих мест. Гарантия карьерного роста.

4) Потребность в безопасности. Очередной важный фактор, влияющий на лояльность сотрудника и его преданность организации, даже в сложные для неё периоды. Применяют:

- Материальные методы. Справедливая оплата труда. Возможность страховых сбережений и накоплений. Оплата необходимых для существования сотрудника средств (мобильная связь, лекарства, заём на квартиру).

- Имиджевые рычаги. Улучшение имиджа компании в глазах работника. Присвоение статуса почётного работника компании. Корпоративные праздники.

- Организационные рычаги. Информирование сотрудников о перспективах и планах компании на будущее. Стабильность рабочих мест и перспективы карьерного роста.

5) Физиологические потребности. Это основные потребности сотрудника, которые определяют, будет ли он работать в данной организации или нет. Понятие физиологических потребностей довольно широкое и не ограничивается приемлемыми условиями труда и средней заработной платой. При рассмотрении физиологических потребностей сотрудника следует учитывать страну и регион, в которой находится организация, социальный статус работника и его квалификацию, и другие факторы. Для управления физиологическими потребностями необходимо хорошее материальное стимулирование. Разные организации рассчитывают оплату труда сотрудников по-своему, но для успешной материальной мотивации заработная плата сотрудника должна рассчитываться из того что за 75% выполнения

своих обязанностей он будет получать среднерыночную заработную плату. Это даёт шанс платить больше тем, кто готов работать на 100 и более процентов [38, с.206].

Естественно, выделение имиджевых, организационных, материальных и нематериальных факторов является условным. В действительности очень сложно провести грань между ними. Они пересекаются и тем самым создают систему мотивации организации.

В данной интегрированной модели не учитывается свобода выбора человека, его непредсказуемость поведения. Но очевиден тот факт, что сотрудник на рынке труда выберет предприятие, имеющее как материальные, так и моральные факторы мотивации, нежели организацию, которая не даёт чёткого представления о системе мотивации действующей внутри неё.

На сегодняшний день не существует организации, где бы на практике придерживались одной из моделей. Сегодня, в связи с постоянным изменением экономических социальных и человеческих факторов, профессиональные менеджеры используют отдельные элементы различных моделей, составляя свою собственную систему мотивации, которая подходила бы их организации [34, с.95].

1.4 Условия, влияющие на мотивацию персонала организации

В любой организации существует система мотивации. Но как она строиться? На чём основывается? Какие факторы включает? Это зависит от множества факторов: размера организации, политики организации в области управления персоналом, кадровым составом организации, миссией организации и многими другими факторами, на которые должен обратить внимание опытный HR– специалист.

Одним из таких факторов является мотивационный климат в организации. Мотивационный климат создается совокупностью мотиваторов определяющих направленность личности на достижения, власть, или

признание. Соответственно существует 3 вида мотивации в организации:

- 1) мотивация на достижения;
- 2) мотивация на власть;
- 3) мотивация на признание [37, с.106].

Первый вид мотивации характеризуется стремлением сотрудника добиваться своих целей и совершенствоваться в каком-либо деле. Такие работники чаще всего принимают нестандартные решения. Главной отличительной чертой такого вида является стремление к достижению определённых целей, а не материальные стимулы. Важной составляющей эффективности данного вида мотивации является обратная связь. Для сотрудников с данным типом мотивации необходима постоянная информация о своей деятельности. Однако необходимо понимать, что сотрудники с чрезмерной мотивацией на достижения, плохо осознают свои реальные возможности поэтому чаще попадают в рискованные ситуации, нежели сотрудники с умеренной мотивацией на достижения.

Второй тип мотивации характеризуется потребностью человека влиять на других. Выделяют 2 типа мотивации на власть: личностную и институциональную. Мотивация на личностную власть представляет собой стремление индивида влиять на других людей, ставить личные цели выше организационных. Сотрудники, обладающие вторым типом мотивации на власть, достигают превосходства над другими ради достижения организационных целей. Такие работники жертвуют личными интересами ради организации. Чаще всего именно такой сотрудник будет претендовать на лидерскую позицию в компании.

Мотивация на признание – это потребность сотрудника взаимодействовать с окружающими и налаживать дружеские связи. Руководителям необходимо создавать условия для проявления своих хороших качеств. Работники с данным типом мотивации необходимы организации для работы с людьми (клиенты, поставщики, покупатели).

Данные виды мотивации стимулируют социальную активность персонала. Именно они определяют мотивационный климат в организации. Все процессы, протекающие в организации, изменяются под действием различных типов мотивации. В таблице 1 отражено влияние мотивации на социально-психологические процессы в организации [27, с.309].

Таблица 1 - Связь мотивации с социально-психологическими процессами в организации

Процессы, протекающие в организационном климате	Влияние на стимулы		
	Мотивация на достижения	Мотивация на власть	Мотивация на признание
Структурные перестройки	Снижают	Увеличивают	Снижают
Побуждение к ответственности	Увеличивают	Увеличивают	Нейтрально
Культивирование теплоты в отношениях	Нейтрально	Нейтрально	Увеличивают
Поддержка инициативы	Увеличивает	Нейтрально	Увеличивает
Награды и поощрения	Увеличивает	Нейтрально	Увеличивает
Конфликты в организации	Увеличивает	Увеличивает	Снижает
Повышение стандартов труда	Увеличивает	Нейтрально	Нейтрально
Повышение престижа работников	Нейтрально	Снижает	Увеличивает
Побуждение к риску	Увеличивает	Нейтрально	Нейтрально

Материальное вознаграждение давно уже не является, единственным и самым главным фактором мотивации персонала в организации. Сегодня на первый план в организациях выдвинута нематериальная мотивация. Особенно важно учитывать данный тип мотивации в организациях, где присутствует творческий и инициативный персонал. В таких организациях нематериальное стимулирование является не только способом привлечения, но также удержания и развития персонала. Профессиональные руководители часто используют данный тип мотивации.

Одним из наиболее распространённых способов нематериальной мотивации сотрудников это свободный график работы. Сотрудники организации планируют свой день, как считают нужным. Не все руководители готовы пойти на это. Но если задуматься то, зачем запрещать сотруднику

работать ночью, если днём он может решить свои дела, и завершить работу ночью. Главное ведь результат. В данном случае руководитель должен доверять своим сотрудникам. Кроме того, известно, что решения, требующие творческого подхода, гораздо хуже принимаются в офисе, где существует постоянная «текучка», не дающая сосредоточиться на главном задании.

Сотрудник, несмотря на 8-ми часовую рабочую неделю, имеет свои интересы и увлечения вне работы. Организация должна поощрять увлечения работника и направлять их на благо компании. Например, руководство некоторых компаний поощряет и оплачивает любые идеи лучших сотрудников в организации. Сотрудник, проработавший на одном и том же месте несколько лет, начинает задумываться о будущем и его мотивация падает. Данный вид поощрения повышает мотивацию и даёт сотруднику понять, что компания заботится о нём, и его интересы ей небезразличны. Такая тактика также поднимает настроение работника и вдохновляет его.

Ещё одним сильным стимулом для сотрудника является осознание его важности для компании. Когда сотрудник чувствует, что его мнение влияет на принятие важных стратегических решений, то он начинает осознавать себя частью компании. Для данной системы мотивации в организации должна быть полная прозрачность при принятии решений. Например, в одной консалтинговой компании, сотрудник имеет право выдвинуть идею или проект, которая при прохождении всех уровней вплоть до руководства компании может стать реальным бизнесом. Руководить этим проектом будет автор идеи. Осознание того, что ты в одночасье можешь организовать свой бизнес без существенных затрат очень сильно мотивирует сотрудников.

Всё больше российских и западных компаний тратят деньги на культурные мероприятия для своих сотрудников. Посещение выставок, картинных галерей, концертов, всё это способствует творческому развитию сотрудника и обогащает сотрудников новыми идеями. Например, в одной известной консалтинговой компании руководство оплачивает походы сотрудников на культурные мероприятия. Руководители уверены, что если сотрудники получили новые яркие впечатления, то деньги потрачены не зря.

Также искусство способствует развитию отношений между людьми. На культурных мероприятиях люди общаются с теми, с кем никогда бы не стали общаться во время рабочего времени. Искусство приобщает людей к дискуссии, объединяет их.

Сегодня взаимоотношения сотрудников в коллективе играют огромную роль. Для сотрудников важны дружеские отношения в рабочем коллективе. На эффективность работы сотрудника также положительно влияют чаепития во время рабочего дня и корпоративные вечеринки после работы. Учёные считают, что общение – есть фундамент организации. Руководство должно предоставлять возможность сотрудникам общаться во время перерыва за чашкой чая или кофе, вместо того чтобы болтать на рабочем месте, что несомненно снижает эффективность работы. Для этого в организации должны существовать специально оборудованные комнаты отдыха, где сотрудники могли бы пообщаться и отдохнуть.

Корпоративная культура является одним из наиболее сильных факторов влияющих на эффективность мотивации в организации. Корпоративная культура в организации складывается из взаимоотношений сотрудников. В организации необходимо создать такие условия, чтобы сотрудник чувствовал себя нужным, и ощущал внимание со стороны руководства.

Для этого необходимо:

- 1) уделять внимание подчиненным и помогать им в решении проблем (особенно ярким и талантливым личностям),
- 2) снабжать сотрудников своевременной и интересной с профессиональной точки зрения информацией,
- 3) использовать индивидуальный подход для особо ценных сотрудников (давать им привилегии),
- 4) интересоваться семейной жизнью сотрудника, показывать членам его семьи ценность сотрудника для организации,
- 5) предоставлять сотрудникам хорошие условия труда,
- 6) цитировать или ссылаться на слова сотрудника не только по рабочим вопросам, но в соответствии с жизненными ситуациями,

7) отмечать дни рождения и другие, важные для сотрудника праздники в коллективе.

На мотивацию сотрудника коммерческой организации может влиять множество факторов. Опытный руководитель всегда помимо выделенных способов использует другие мероприятия, которые позволяют сотруднику не только осознать всю важность его работы для организации, но и трудиться с большей самоотдачей. Следует обобщить и выделить типовые способы мотивации персонала в российских компаниях на сегодняшний день. Они выступают условиями устойчивой и неустойчивой мотивации, положительной и отрицательной, внутренней и внешней.

1. Деньги.
2. Предоставление работнику определенной доли акций.
3. Выдача нуждающимся работникам в долг.
4. Гарантирование фиксированного процента прибыли.
5. Предоставление работнику кредита на строительство жилья.
6. Предоставление работникам лизинговых услуг.
7. Предоставление служебной квартиры.
8. Возможность пользоваться кредитными карточками на выгодных условиях.
9. Изменение продолжительности рабочего дня.
10. Изменение продолжительности отпуска.
11. Возможность иметь дополнительный оплачиваемый отпуск.
12. Оплата проезда к месту проведения отпуска.
13. Возможность взять отпуск летом.
14. Возможность смены условий работы.
15. Возможность выполнения различных функций в рамках одной должности.
16. Предоставление права участия в управлении организацией.
17. Должностной рост.
18. Значимое название должности и соответствующие аксессуары (отдельный кабинет "с табличкой", визитки, нагрудный знак).

19. Право выполнять работу на дому и обеспечение необходимых технических условий для этого.
20. Возможность приходить на рабочее место по мере необходимости.
21. Возможность предоставления права семейной занятости.
22. Членство в престижном клубе.
23. Предоставление абонементов в бассейн, сауну, теннисные корты.
24. Организация и оплата лечения (профилактики) сотрудника или его семьи (стоматология, профилактический осмотр, бесплатные минеральные напитки на работе).
25. Оплата лечения за границей (на курортах).
26. Предоставление работнику права не изменять свои привычки (куришь - кури; спишь долго - опаздывай, но выполняй свои функции; любишь кофе – пей сколько хочешь).
27. Право работы за рубежом (представлять организацию, участие в работе международных организаций, участие в миссиях, стажировки и т.п.).
28. Жилищное строительство для работников организации (благоустройство квартир, домов, дач).
29. Право работы с общественностью, меценатство.
30. Право прямого обращения к начальству.
31. Особая обстановка (мебель, освещение, цветы) в помещении организации.
32. Гарантирование должностного роста в зависимости от выслуги лет.
33. Предоставление работнику права выбора сотрудников.
34. Возможность звонить посредством междугородной и международной связи.
35. Обеспечение работника средствами связи.
36. Оплата телефонных разговоров работника на дому.
37. Бесплатные обеды.
38. Возможность учиться в рабочее время.
39. Оплата обучения детей в высших учебных заведениях и т.п.

40. Возможность оставаться после работы (закончить работу, поиграть в компьютер, устроить чаепитие).

41. Регулярные встречи с руководством.

42. Банкеты.

43. Доставка сотрудника на работу транспортом организации.

44. Организация регулярных выездов на природу.

45. Возможность заниматься спортом в хорошо оснащенной зале.

46. Оплата расходов работников при их самостоятельных занятиях спортом.

47. Возможность иметь собственного секретаря (только для руководящих должностей).

48. Возможность использования секретаря руководства по своим делам.

49. Организация для желающих посещения премьер в театрах и т.п.

50. Оплата расходов на приобретение одежды (спецодежды, представительской одежды).

51. Возможность работать по совместительству.

52. Ненормированный рабочий день (можно работать в любое время суток, один день можно работать меньше, но с переносом недоработанного времени на другой день).

53. Предоставление бытовых услуг работникам на дому за счет организации (домохозяйки, нянечки).

54. Возможность получения новой специальности.

55. Возможность изучения иностранных языков.

56. Предложить работу детям сотрудников после школы.

57. Организация оздоровительных поездок детей работников.

58. Оплата коммунальных услуг.

Совокупность этих мотиваторов используется в организации на основе концепции организационной мотивации и имеющихся у организации ресурсов [13, с.207].

Вывод по первой главе:

1. Результаты теоретического анализа понятия «мотивация» позволяют выделить два содержательных аспекта использования этого понятия в современных компаниях. Первый связан с циклом «потребность-мотив-вознаграждение», где реализуется психологический процесс возникновения потребности, создания мотива, побуждающего к достижению цели. Второй связан с реализацией мотивации как функции управления персоналом. Здесь наиболее важным является учет потребности во власти, достижениях, причастности, безопасности и статусе.

2. Анализ моделей мотивации трудовой деятельности в теориях мотивации, позволяет определить их вклад в развитие мотивационных подходов, выделив содержательные и процессуальные факторы, понять когнитивные переменные и их взаимосвязь в сложном процессе мотивации. Вместе с тем не сложилась еще всеобщая модель мотивации.

3. Наиболее перспективным подходом выявления специфики мотивации в российских компаниях является системный подход, позволяющий выделить системообразующие факторы в структуре мотивации – материальные и нематериальные, содержательные и процессуальные, внутренние и внешние, положительные и отрицательные, устойчивые и неустойчивые.

4. Создание эффективной системы мотивации возможно при учете условий организации мотивационного климата, анализа социально – психологических процессов в организации, параметров корпоративной культуры и совокупности мотиваторов, которые могут быть использованы, исходя из ресурсов организации.

5. Можно предположить, что создание эффективной системы мотивации должно опираться на определение содержания мотивов сотрудников и их классификацию, выявление активирующих факторов организации на процесс мотивации, выделение ситуационных факторов связанных с перспективой достижения цели организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «ЗАВОД УРАЛМЕХАНИКА»

2.1 Характеристика деятельности организации ООО «Завод Уралмеханика»

ООО «Завод Уралмеханика» (ИНН 7415101619, Город Миасс) - компания основана в 2018 г. с уставным капиталом 10 000 руб., работает на рынке более 2 лет. Руководителем предприятия с 26.11.2018 является Генеральный директор Бакунина Анастасия Константиновна. Вид деятельности Производство пожарных стволов, пожарных вышек, прицепной техники для пожаротушения прочие пожарное оборудование.

Предприятие организует производство на арендованной площади. Размер помещения для эксплуатации ПЭВМ арендуется в соответствии с требованиями Сан ПиН 2.2.2/2.4.1340-03.

Осуществляется два производства: основного производства по созданию продуктов и их сопровождению. Подразделение вспомогательного производства осуществляет обслуживание и ремонт техники.

Предприятие самостоятельно осуществляет продажу собственной продукции через организацию мелкооптовой продажи.

В 2019 году ООО «Завод Уралмеханика» занимает хорошие позиции в области производства пожарной техники, увеличив объемы производства более чем в три раза. Компания поставляет продукцию на рынки России. За весь прошлый год предприятие исполнило 28 контрактов. Противопожарное и специальное оборудование производства широко используется предприятиями атомной, газовой, промышленности и спасательными службами различных ведомств.

На предприятии активно осваивают новые технологии, реализуют программу комплексной модернизации, перенимая передовой опыт российских и зарубежных коллег. Стратегией непрерывного освоения

инновационных технологий обусловлен интерес к композитным материалам. Использование таких технологий при изготовлении емкостей для воды и пенообразователя, а также оперения автомобиля (спойлеры, обтекатели, декоративные накладки), во-первых, продлевает срок службы конструкций до 50 лет, во-вторых, позволяет увеличить объем огнетушащих веществ.

В настоящее время на предприятии проходит испытания пожарный насос, выполненный из полимеров. Организационно-экономическая характеристика предприятия представлена в Приложении 1.

2.2 Анализ практики кадрового потенциала предприятия

После анализа деятельности предприятия, выполним анализ кадрового состава на предприятие. С целью изучения кадрового состава представим краткий анализ структуры персонала:

- Динамика численности персонала (таблица 2);
- Динамика численности персонала по возрастному (таблица 3);
- Динамика численности персонала по категориям должностей (таблица 4);
- Динамика численности по стажу (таблица 5);
- Динамика численности по уровню образования (таблица 6).

Количественный состав персонала организации:

Таблица 2 - Динамика численности персонала предприятия ООО «Завод Уралмеханика»

Год	2019	2020	2021
Численность персонала ООО «Завод Уралмеханика», чел	88	103	110

Как видно из таблицы, численность персонала ООО «Завод Уралмеханика» с каждым годом растет.

Динамика численности персонала по возрастному составу (данные представлены ниже в таблице 3).

Таблица 3 - Динамика численности персонала по возрастному составу

№	Возрастные категории	2019	2020	2021
1	20–24	15	17	24
2	25–29	25	30	30
3	30–34	16	20	21
4	35–39	7	11	11
5	40–44	7	6	10
6	45–49	9	7	7
7	50–54	5	6	7
8	55–59	4	6	0
9	Старше 60	0	0	0
Всего		88	103	110

Основная часть персонала находится в диапазоне от 25 до 29 лет. Это свидетельствует о том, что в компании работают сотрудники схожие по потребностям и ценностям, соответственно, руководству проще внедрять мотивационные методы, обучающие программы и т.д. Графически структура представлена на рисунке 4.



Рисунок 4. Состав трудовых ресурсов по возрастным категориям

Помимо этого, коллектив компании очень дружный, поэтому новым сотрудникам проще адаптироваться на новом месте работы. Важно отметить, что с предстоящим расширением, компании понадобится большее количество работников.

Динамика численности персонала по категориям должностей (данные представлены ниже в таблице 4 и рисунке 5).

Таблица 4 - Численность по категориям должностей

Категории/Год, чел	2019	2020	2021
Руководители	9	12	15
Специалисты	30	36	35
Служащие	49	55	60
Всего	88	103	110

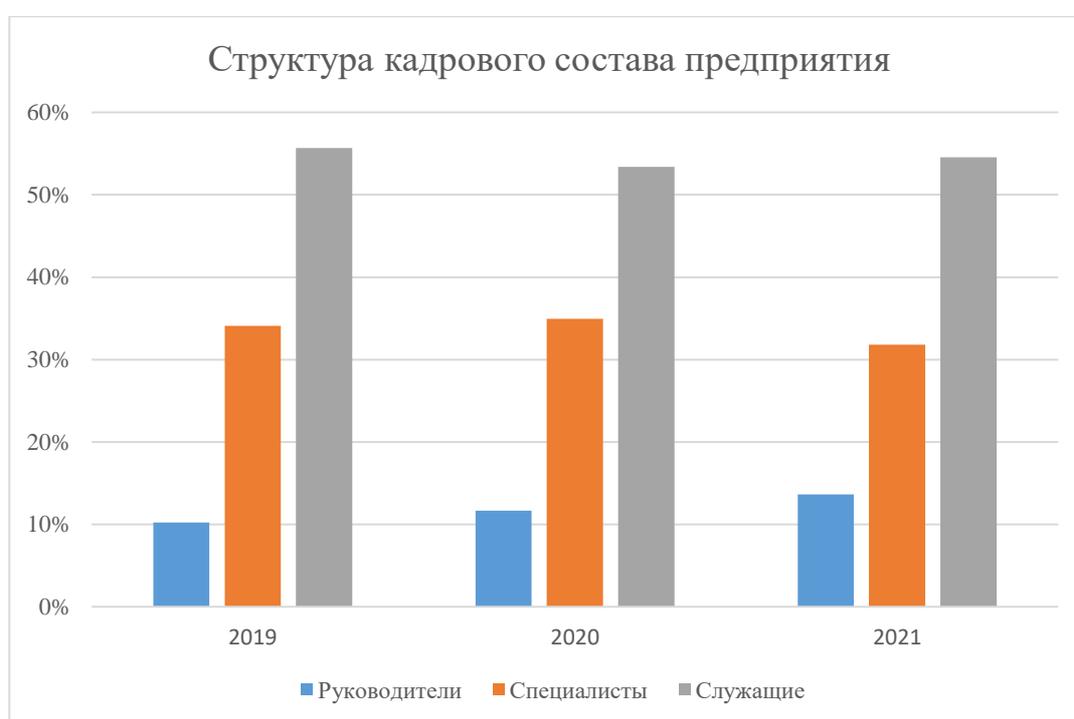


Рисунок 5. Структура кадрового состава предприятия

Динамика численности персонала по стажу работы в компании (таблица 5 и рисунке 6).

Таблица 5 - Динамика численности персонала по стажу работы в компании

Стаж работы/Год, чел	2019	2020	2021
Менее 1 года	13	20	29
1–2 года	26	35	35
2–5 года	25	24	24
5–7 лет	17	18	18
7–9 лет	7	6	4
Всего	88	103	110

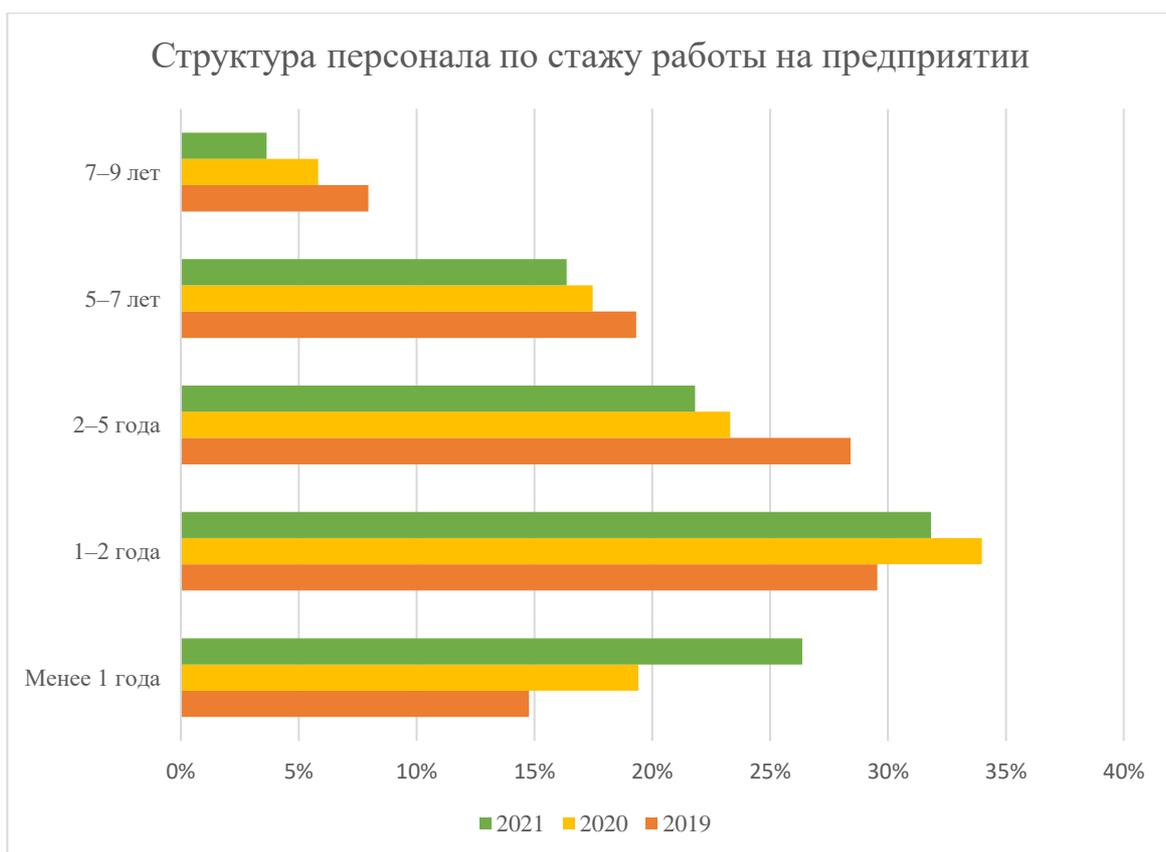


Рисунок 6. Структура персонала по стажу работы на предприятии

В таблице 6 и на рисунке 7 представлена динамика численности персонала по уровню образования.

Таблица 6 - Динамика численности персонала по образованию

Уровень образования/Год, чел.	2019	2020	2021
Среднее	9	8	6
Средне-специальное	27	24	29
Неоконченное высшее	15	22	24
Высшее профессиональное	28	38	34
Несколько высших образований	9	11	17
Всего	88	103	110

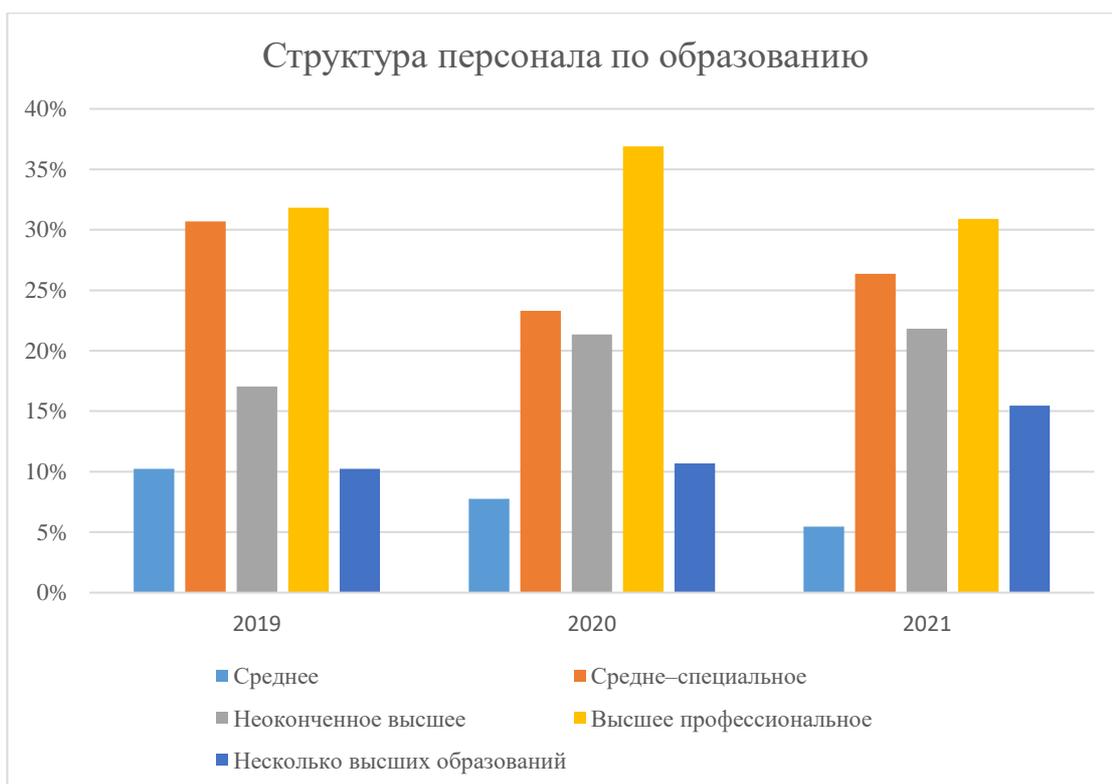


Рисунок 7. Структура персонала по стажу работы на предприятии

Вывод: анализ кадровой составляющей предприятия ООО «Завод Уралмеханика» показал, что организация сейчас стремительно развивается и набирает обороты. В связи с этим с каждым годом количество набираемого персонала растет, и большую часть составляют работники от 25 до 29 лет. Коллектив в данной организации очень дружный, поэтому новичку не составит труда стать полноценным сотрудником предприятия при надлежащем уровне профессионализма и квалификации.

При анализе структуры персонала по категориям работников, можно отметить стабильность кадрового состава, что свидетельствует о грамотном подходе управленческого персонала при организации соотношения руководитель-рабочий, необходимого для ведения успешного бизнеса.

2.3 Диагностика трудовой мотивации на ООО «Завод Уралмеханика»

Для анализа степени удовлетворённости сотрудников социальными благами на предприятии нужна первичная информация, которую можно

получить с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

С целью анализа действующей системы мотивации труда на предприятии было проведено анкетирование рабочих в количестве 110 человек, за основу взят цех ООО «Завод Уралмеханика».

Данные, полученные в результате анкетирования, позволяют определить:

- половозрастной, социально-демографический и профессионально –квалификационный состав работников организации;
- мотивационно-психологические установки;
- удовлетворенность работой в целом;
- политику вознаграждения за труд;
- возможность карьерного роста для работников организации;
- содержание, интенсивность и условия труда;
- долгосрочность отношений работников и работодателя.

В рамках оценки уровня удовлетворенности работой в целом стояла задача определить, что беспокоит, что вызывает чувство гордости, насколько привлекательно предприятие в качестве места работы, какие причины могут побудить сменить работу, что может позитивно повлиять на выполнение работы.

Как показали данные анкетного опроса наиболее всего рабочих предприятия беспокоят следующие факторы (рисунок 8, представленном на странице 43).

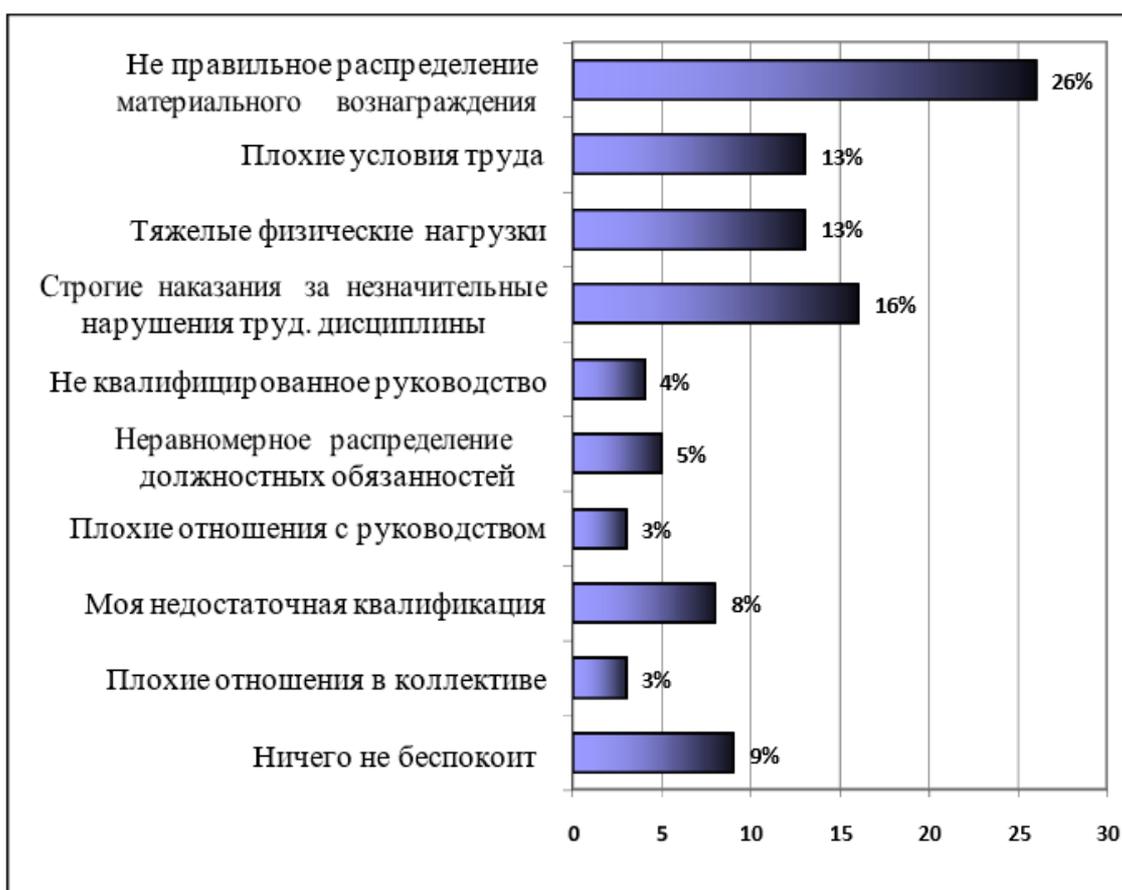


Рисунок 8. Факторы вызывающие наибольшие беспокойства в работе

Как видно из рисунка 8 в основном респондентов беспокоят в работе такие факторы, как несправедливое распределение материального вознаграждения, строгие наказания за незначительные нарушения трудовой дисциплины, а также плохие условия труда и тяжелые физические нагрузки.

О том, насколько привлекательно предприятие в качестве места работы, с точки зрения самих работников, можно судить по рисунку 9.

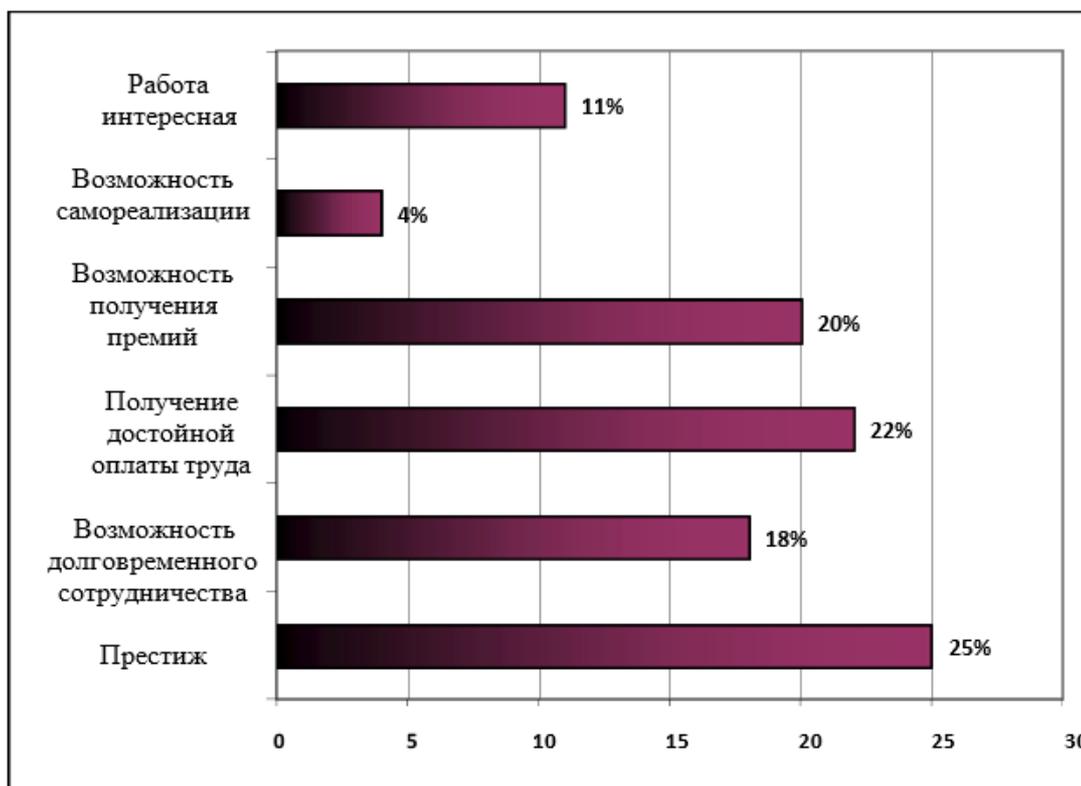


Рисунок 9. Причины предпочтения предприятия при трудоустройстве на ООО «Завод Уралмеханика»

Таким образом, проведя анализ причин предпочтения при устройстве на работу сотрудников предприятия именно в ООО «Завод Уралмеханика», а не на какую-либо другую работу, 22% ответили, что на предприятии достойная заработная плата. Получение достойной заработной платы является определяющим фактором для рабочих предприятия, однако не только фактор высокой заработной платы определяет выбор места работы. 20% опрошенных устроились на данную работу, так как на ней есть возможность получения социальных благ, 25% сочли, что предприятие престижное. Четвертым и пятым по значимости фактором были названы «возможность долговременных отношений с работодателем» (18%) и «работа интересная» (11%), и лишь 4% опрошенных работников устроились на данное предприятие из-за возможности сделать карьеру.

Меры, способные, по мнению работников, позитивно влиять на выполняемую работу, представлены на рисунке 10.

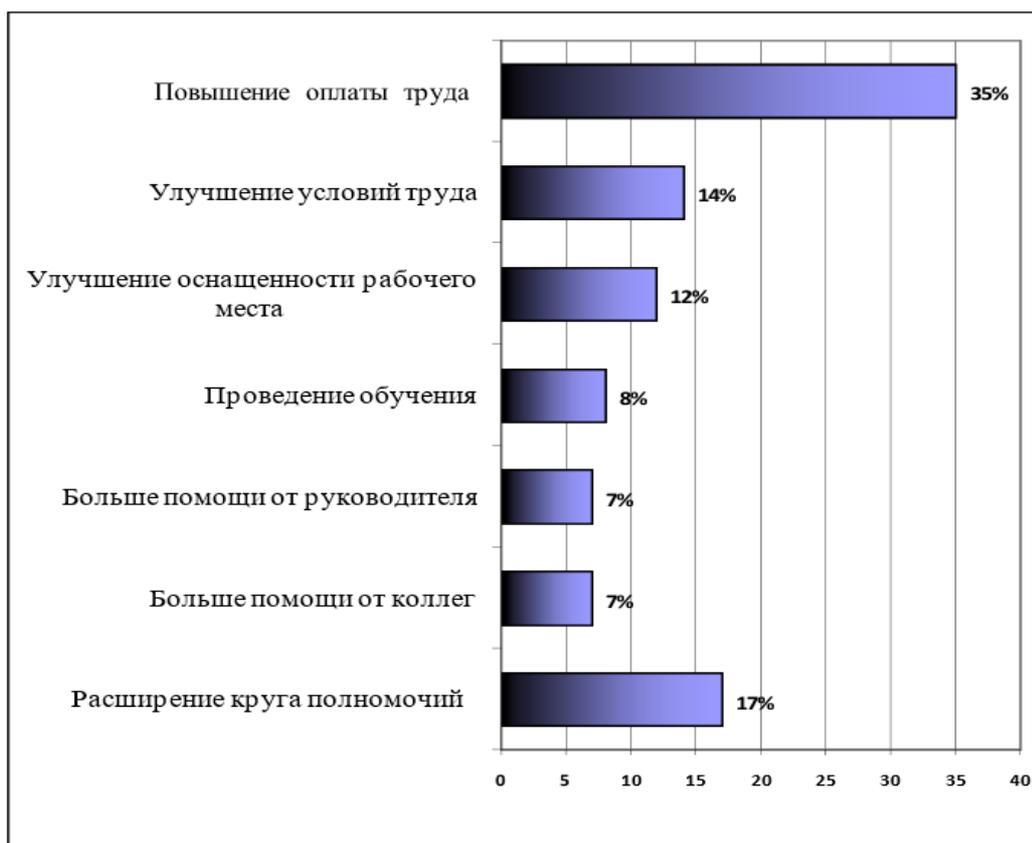


Рисунок 10. Меры, способные оказать положительное влияние на выполняемую работу

По мнению большинства респондентов, позитивно повлиять на качество выполняемой работы могут в первую очередь повышение заработной платы, улучшение условий труда и оснащения рабочего места, а также расширение круга полномочий.

На вопрос об наиболее важных причинах, по которым работники завода ООО «Завод Уралмеханика» могли бы сменить место работы построена рисунке 11 диаграмма.



Рисунок 11. Наиболее важные причины, при которых работники предприятия ООО «Завод Уралмеханика» могли бы сменить место работы

Итак, наиболее значимыми при смене места работы, работники завода отметили три наиболее значимых фактора, это высокая заработная плата (26%), более интересная работа (20%), и 13% считают, что могли бы покинуть данное место работы если на другом предприятии будут широкие возможности для профессионального роста.

Понятие карьеры, работники, в первую очередь, связывают с ростом благосостояния (наибольшее количество ответов), со служебным ростом и ощущением уверенности и стабильности (второе и третье места по количеству ответов). Известно, что карьерный рост невозможен без дополнительного обучения. По вопросу оценки возможностей повышения квалификации получена неоднозначная картина (рисунок12).

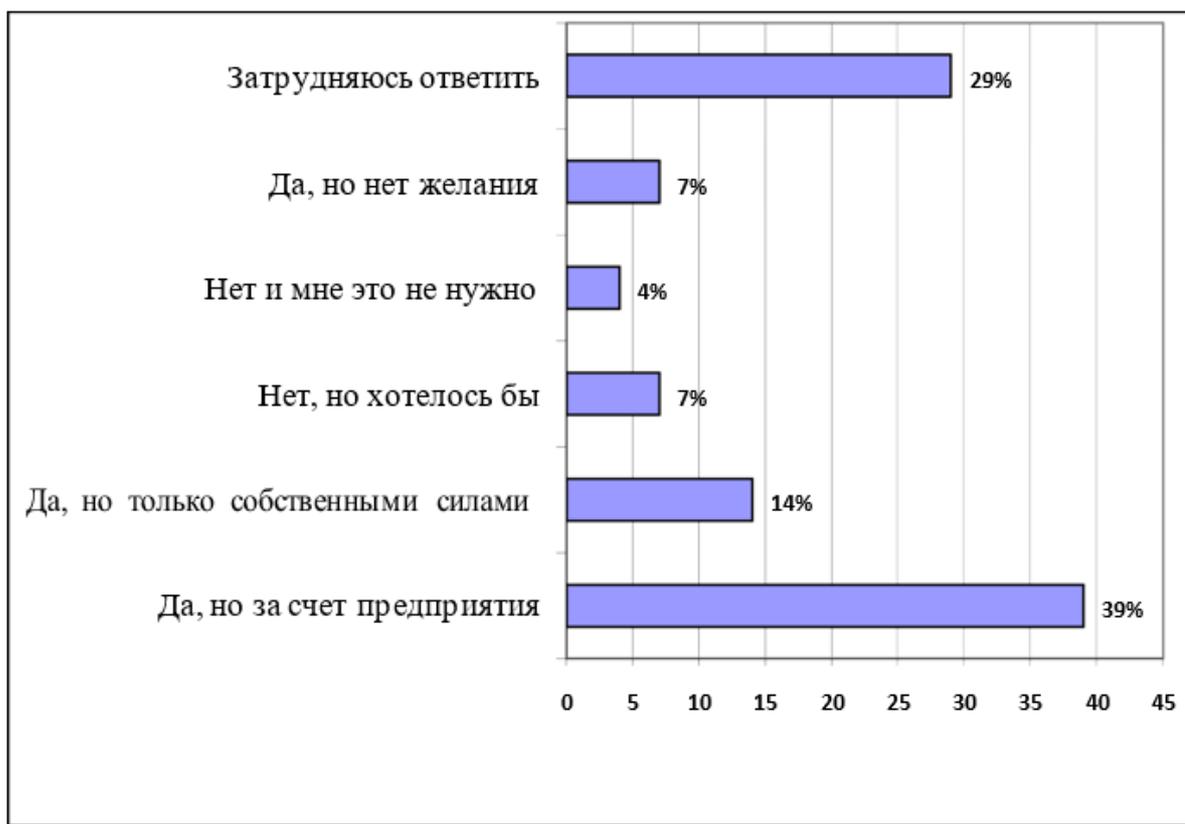


Рисунок 12. Оценка работниками возможностей повышения квалификации

Среди опрошенных 86% стремятся к повышению своей квалификации, хотя 57,8% заявляют, что на сегодняшний момент руководство не использует их профессиональные возможности в полной мере. С одной стороны 39% респондентов хотели бы обучаться за счет предприятия, а 14% готовы делать это самостоятельно. С другой стороны, почти треть респондентов либо затруднились ответить на этот вопрос либо не желают учиться и повышать свою квалификацию.

Распределение мнений респондентов по выделенным критериям оценки оснащенности рабочего места (мебель, инструменты, рабочее оборудование, оргтехника, средства связи, канцелярские принадлежности, спецодежда/униформа) представлено на рисунке 13.

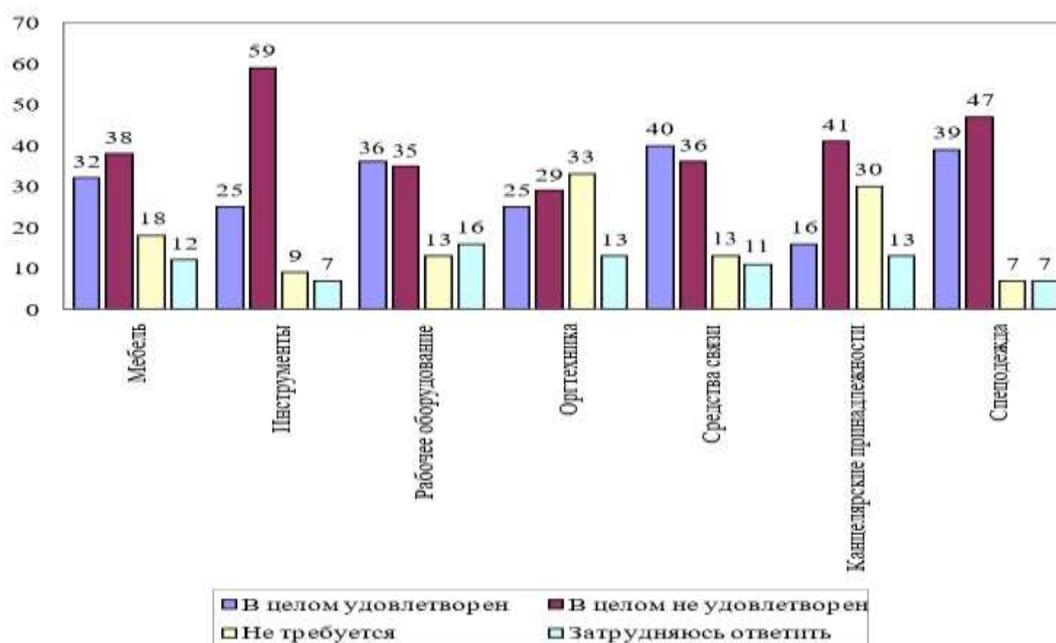


Рисунок 13. Удовлетворенность оснащенностью рабочего места

Наибольшую неудовлетворенность у работников всех исследуемых предприятий вызывает оснащенность инструментом, а также спецодеждой и канцелярскими принадлежностями.

Удовлетворенность организацией рабочего места оценивалась по таким параметрам, как пространство вокруг рабочего места, расположение рабочего места, освещенность, уровень шума, состояние воздуха. При этом мнения сотрудников распределились следующим образом (рисунок 14).

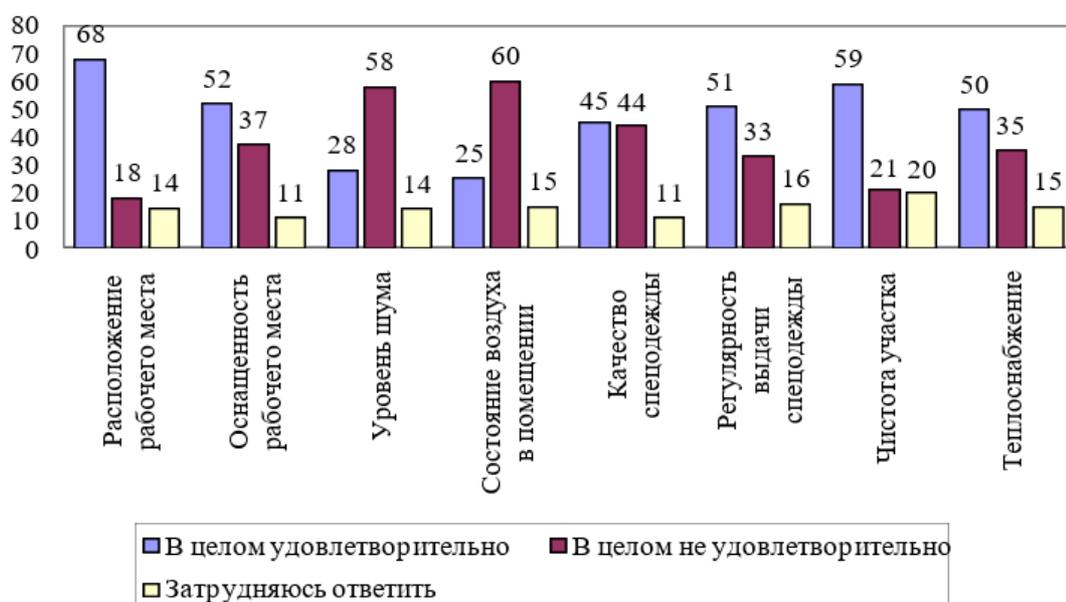


Рисунок 14. Удовлетворенность организацией рабочего места

В организации рабочего места большинство респондентов наиболее обеспокоены состоянием воздуха в производственных помещениях, повышенным уровнем шума, неудовлетворительным качеством питьевой воды, а также качеством спецодежды. Наиболее удовлетворены расположением рабочего места, чистотой на участках, а также освещенностью помещений и графиком выдачи спецодежды.

В ходе анализа удовлетворенности персонала бытовым обеспечением, (рисунок 15) учитывались такие параметры, как:

1. Организация питания в рабочее время.
2. Наличие и оснащение зон отдыха.
3. Организация медицинского обслуживания.
4. Наличие торговых точек на территории/вблизи завода.
5. Оказание бытовых услуг.
6. Доставка до места работы.

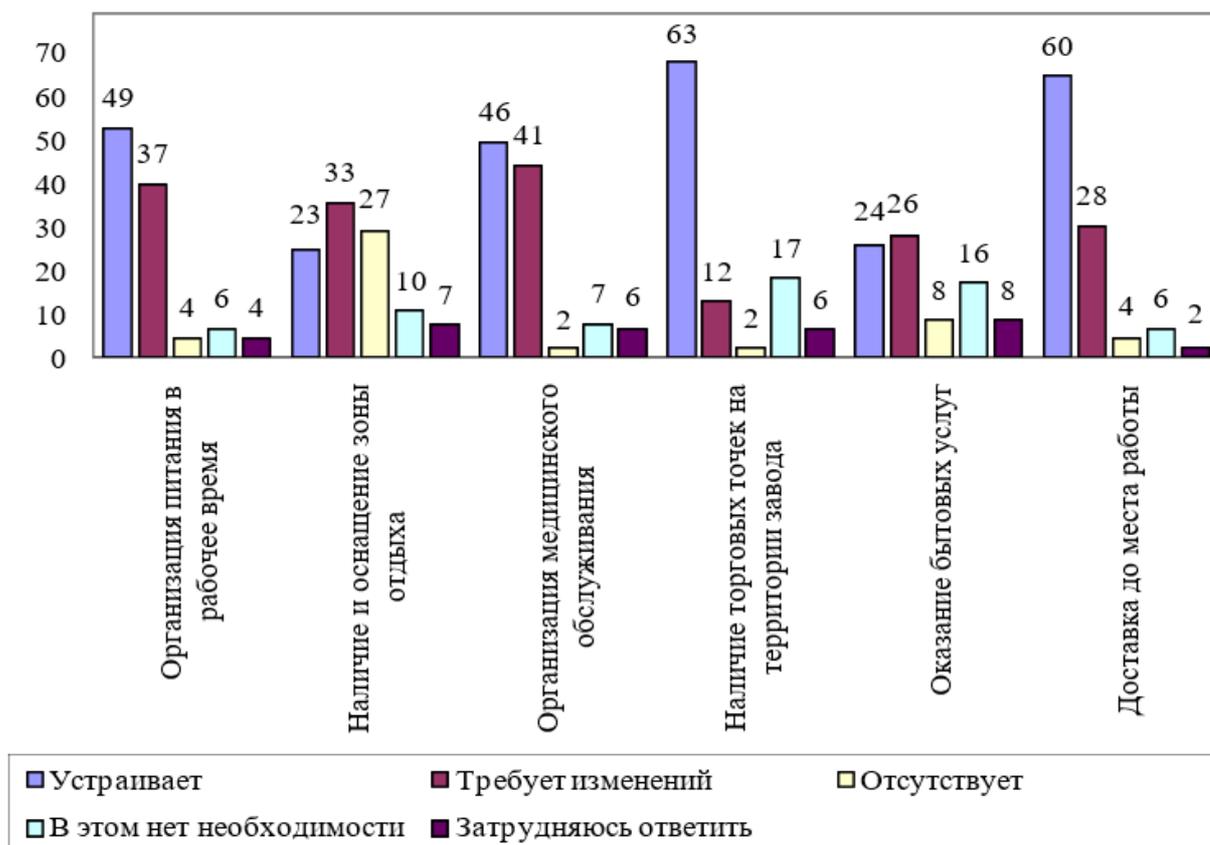


Рисунок 15. Удовлетворенность бытовым обеспечением

В целом рабочие (110 чел), принявшие участие в анкетировании, не окончательно удовлетворены бытовым обеспечением. Большинство

критериев либо отсутствует, либо требует изменений. Наихудшие показатели получены по таким критериям, как «Наличие и оснащение зоны отдыха», «Оказание бытовых услуг», «Организация медицинского обслуживания», «Организация питания в рабочее время».

Важнейшую роль в мотивации играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие зарплаты уровню квалификации.

В ходе анкетирования также учитывалось соответствие заработка уровню квалификации профессионализм, что видно на рисунке 16.

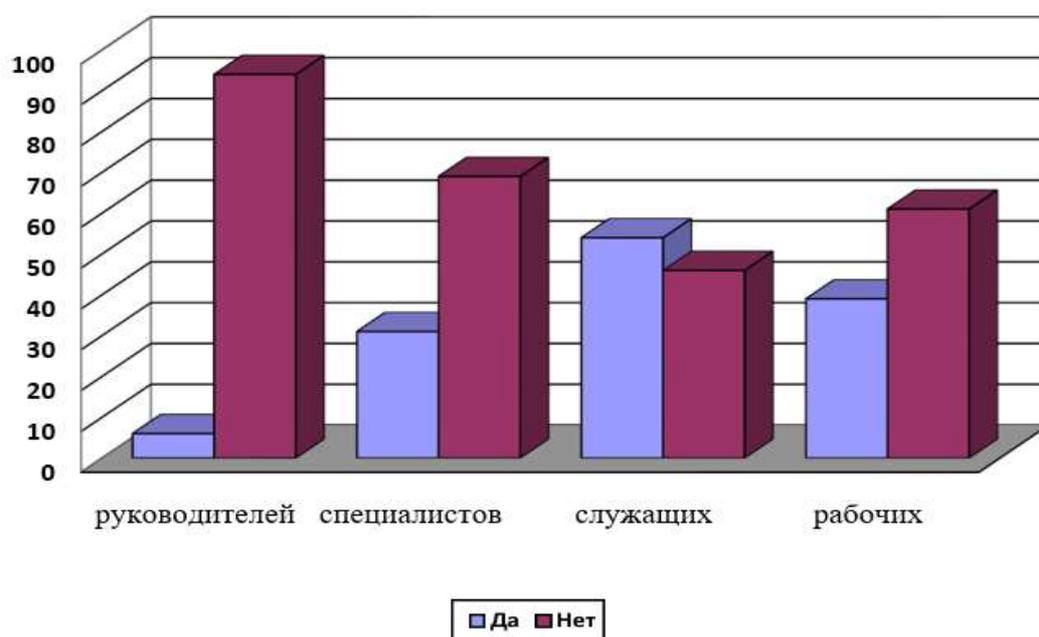


Рисунок 16. Оценка соответствия заработка уровню образования

Удельный вес руководителей и специалистов конкурирующих предприятий, имеющих ярко выраженный статусный и предпринимательский тип мотивации, составляет порядка 40 – 45%.

Анализ показал, что уровень мотивации рабочих значительно ниже, чем уровень мотивации руководителей. Сам по себе этот факт не является абсолютно негативным.

В связи с этим работникам предлагалось оценить, отчего в первую очередь зависит размер их заработной платы (рисунок 17).

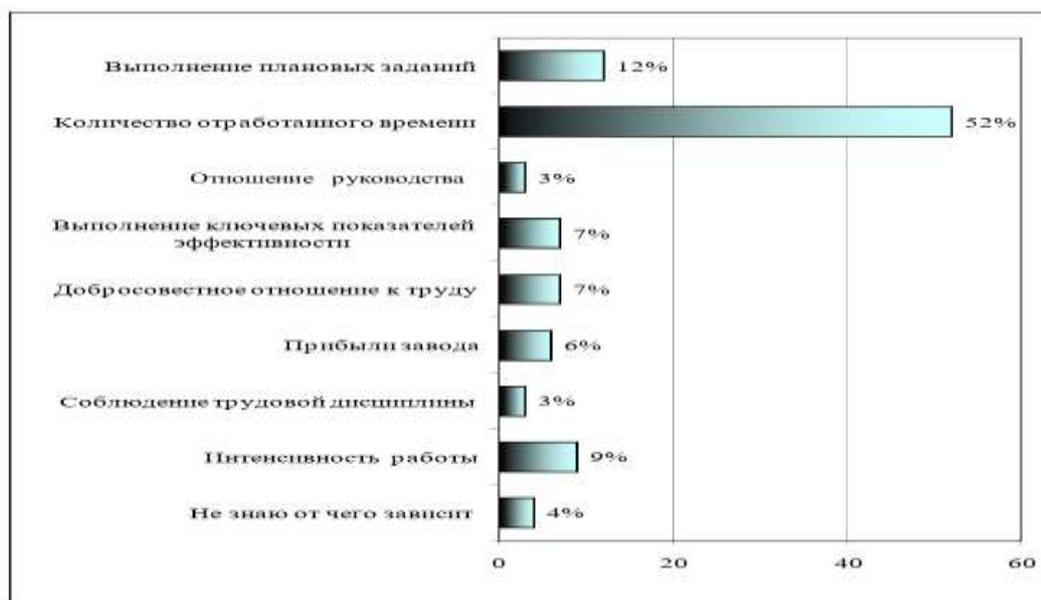


Рисунок 17. Факторы, влияющие на начисление заработной платы

По мнению большинства респондентов, размер их заработной платы в первую очередь зависит от количества отработанного времени, а также оттого, насколько выполняется план и от интенсивности работы.

Позднее, респондентам было предложено ответить на вопросы о возможности использования дополнительными преференциями, предоставленными предприятием работникам (рисунок 18, 19, 20).

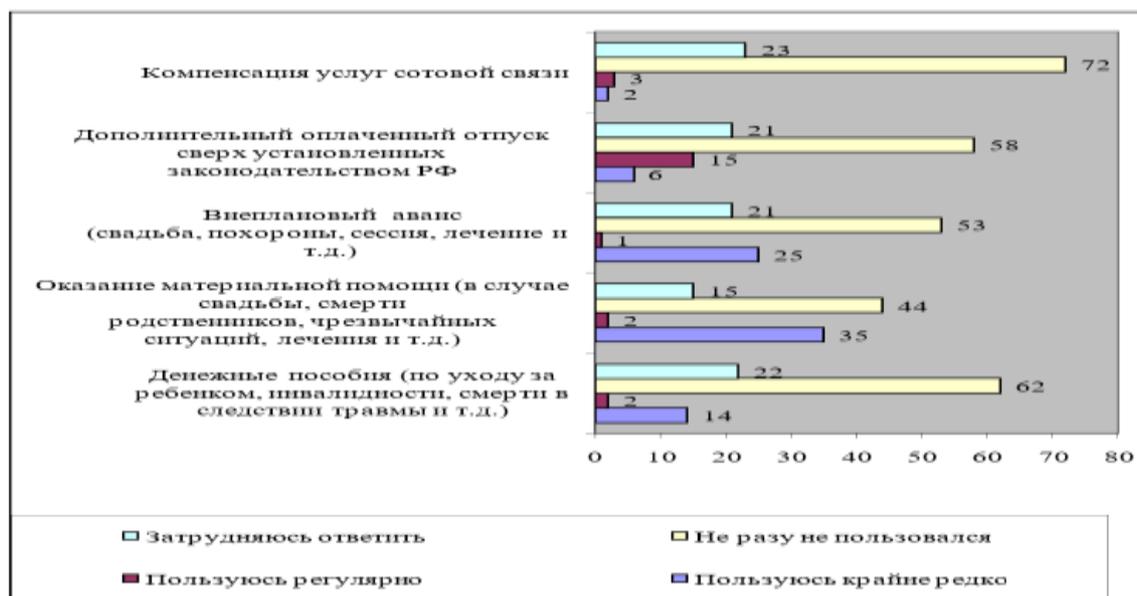


Рисунок 18. Частота пользования доплатами и компенсациями, предусмотренными на предприятии

Как видно по результатам исследования, важную роль играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников,

способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню образования и т.д. поэтому остановимся на этом вопросе более детально.



Рисунок 19. Частота пользования поощрения разными видами премий

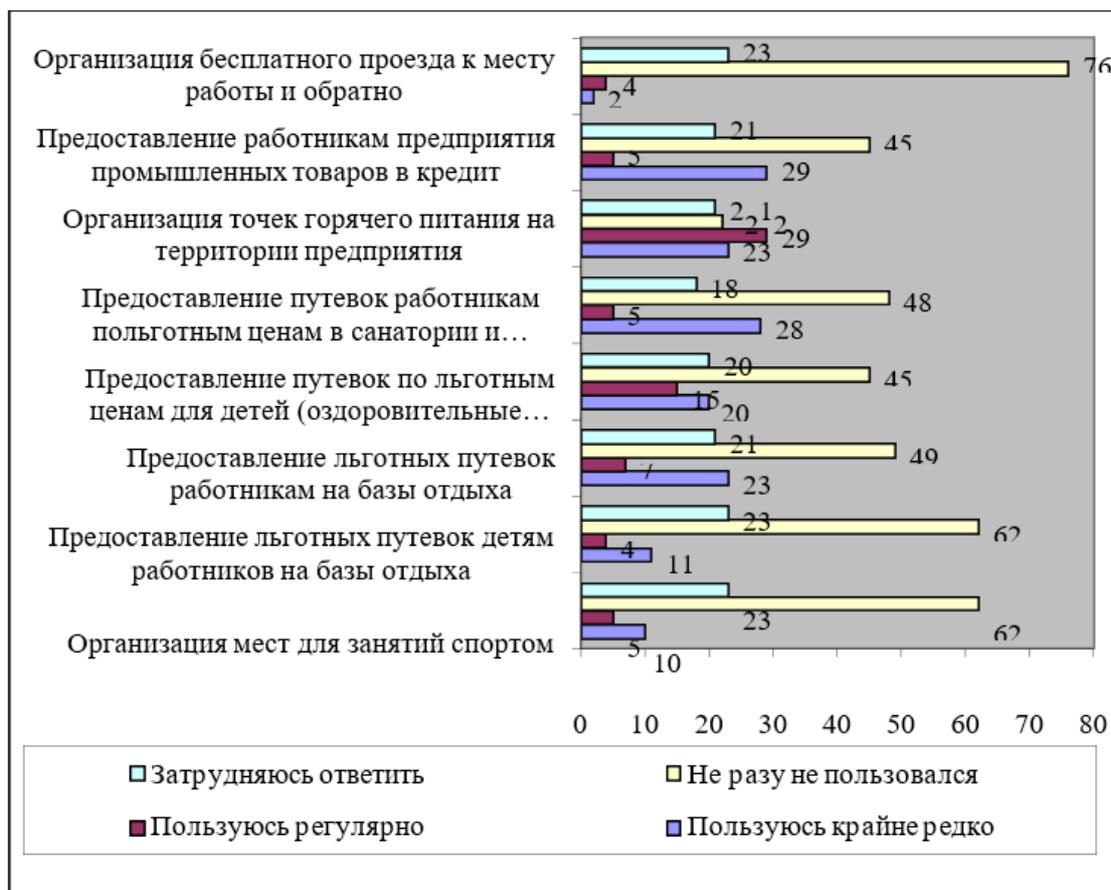


Рисунок 20. Частота пользования льготами и социальными гарантиями

Особое внимание на заводе уделяется оздоровлению трудящихся и членов их семей. За первое полугодие 2019 года реализовались следующие проекты:

- организованы заезды в профилактории по курсовкам за 50% стоимости. Данной возможностью воспользовались 67 работников предприятия и 47 неработающих пенсионеров;
- в санатории «Алушта» оздоровлен 21 работник.

Для удовлетворения потребности в детском оздоровлении за полную стоимость приобретено 70 путевок в детский лагерь на сумму 2 240 000 рублей, 55 путевок в о/л на сумму 1 175 185 рублей, сумма родительской платы составила 10%. На сегодняшний день в детских оздоровительных лагерях оздоровлено 437 детей работников предприятия, в том числе по линии социальной защиты населения 227 детей.

Таким образом, на оздоровление трудящихся и членов их семей на 31.12.2021 года предприятием затрачено 5 653 327 рублей, оздоровлено 807 человек.

Из бюджета предприятия на оздоровление работников и членов их семей на 2022 год выделено 8 млн.руб.

Степень удовлетворенности работой в ООО «Завод Уралмеханика» ее работниками можно представить в виде следующей диаграммы (рисунок21).

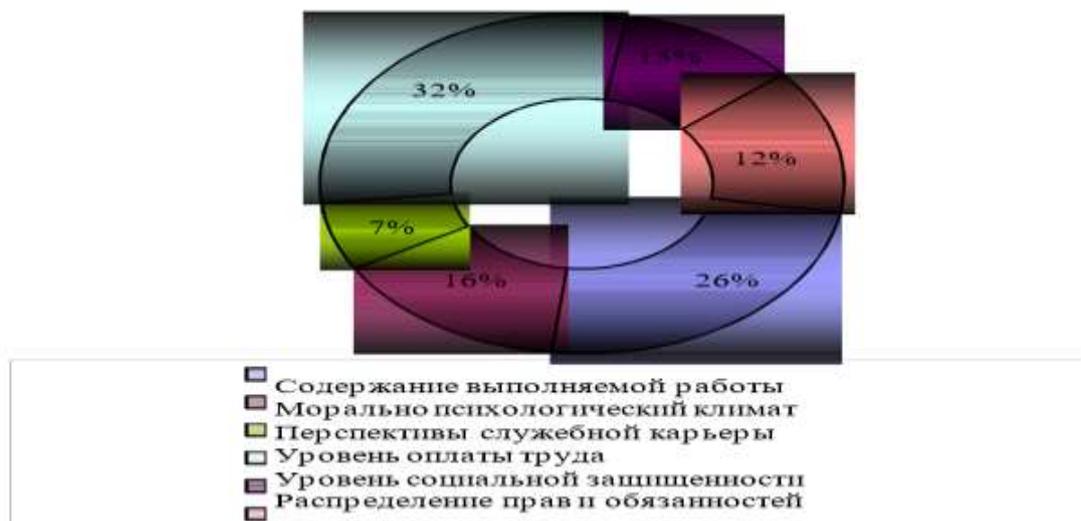


Рисунок 21. Степень удовлетворенности работой на предприятии его работниками

Оценивая степень удовлетворенности работой в ООО «Завод Уралмеханика», видно, что наиболее значимым фактором для работников являются уровень оплаты труда (32%), содержание выполненных работ (26%) и морально психологический климат–16%.

Результаты исследований показали, что основные направления решения проблем мотивации труда должны заключаться в регулировании размера заработной платы работника с учетом конечных результатов труда всего коллектива и более широкого использования таких систем организации оплаты труда, которые усиливают групповую кооперацию и формируют коллективный интерес в развитии и повышении конкурентоспособности организации в целом.

Для улучшения мотивационного климата 45% респондентов указали на увеличение заработной платы; 30% указали – повышение квалификации в виде направления на учебу, тренинги; предлагали ввести систему карьерного роста 15%, внедрять систему морального стимулирования предложили 10%.

Вывод по второй главе:

Как видно по результатам исследования, важную роль для рабочих предприятия играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню образования и т.д. По мнению большинства рабочих, позитивно повлиять на качество выполняемой работы могут именно повышение заработной платы, улучшение условий труда и оснащения рабочего места, а также расширение круга полномочий. Понятие карьеры, работники также связывают с ростом благосостояния, со служебным ростом и ощущением уверенности и стабильности.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТИМУЛИРОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ЗАВОД УРАЛМЕХАНИКА»

3.1 Описание управленческого решения направленного на стимулирование мотивации персонала

Одним из наиболее часто встречающихся управленческих решений, направленных на стимулирование мотивации персонала является грейдинг (от англ. grade – располагать по рангу/степени). Значит это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции на предприятии.



Рисунок 22. Структура и этапы грейдинга

Грейдинг более целесообразно внедрять, когда речь идет о крупных компаниях с численностью от 100 человек, где необходима мотивация каждого работника. К примеру, в случае прохождения работником повышения квалификации, увеличивается вес фактора знания, что ведет к

увеличению заработной платы, однако, при этом работник остается на своей должности. Более того, на крупных предприятиях, в связи с огромным количеством должностей, приходилось формально именовать их для того, чтобы каким-то образом разместить их в иерархической вертикали. Данные проблемы решает грейдинг [31, с.597].

Также система грейдов позволит отказаться от лишних должностей, заменив их системой мотивации с горизонтальным развитием.

Грейдинг поможет в решении и ряда других задач:

1. Преодоление кризисных ситуаций, не сокращая штат. Экономить можно на неэффективных сотрудниках, одновременно мотивируя их работать лучше.

2. Предоставление всем сотрудникам равных возможностей для увеличения дохода.

3. Возможность адекватной оценки работниками уровня личной эффективности.

4. Обучение и подготовка резервов на основе оценки должности.

Однако и у этой системы есть определенные недостатки. Сравнительная характеристика представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Преимущества и недостатки грейдинговой системы

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - Эффективное регулирование оплаты деятельности сотрудников; - прозрачность начисления вознаграждения; - простой расчет индексации зарплат; - положительная мотивация персонала; - нет необходимости придумывать основания для начисления доплат отдельным сотрудникам; - продуктивное распределение персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> - Существенные расходы на этапе внедрения системы; - трудности в оценке должностей; - субъективность при оценке деятельности сотрудника; - недостаточная информированность персонала о сути системы может привести к обращениям в инспекцию труда с жалобой на дискриминацию; - нехватка специалистов в этой области, дополнительные траты на привлечение экспертов.

Грейдирование должностей похоже на тарифную систему оплаты труда, так как они представляют собой иерархическую структуру должностей, в которой оклады выстраиваются по нарастающему признаку. Однако, в тарифной системе при установлении тарификационного разряда руководствуются соответствующими справочниками, тогда как применив грейдирование, работодатель в праве самостоятельно вводить требования к большинству должностей и профессий. Наиболее существенные отличия тарифной системы от системы грейдов представлены на рисунке 23 и в таблице 8.

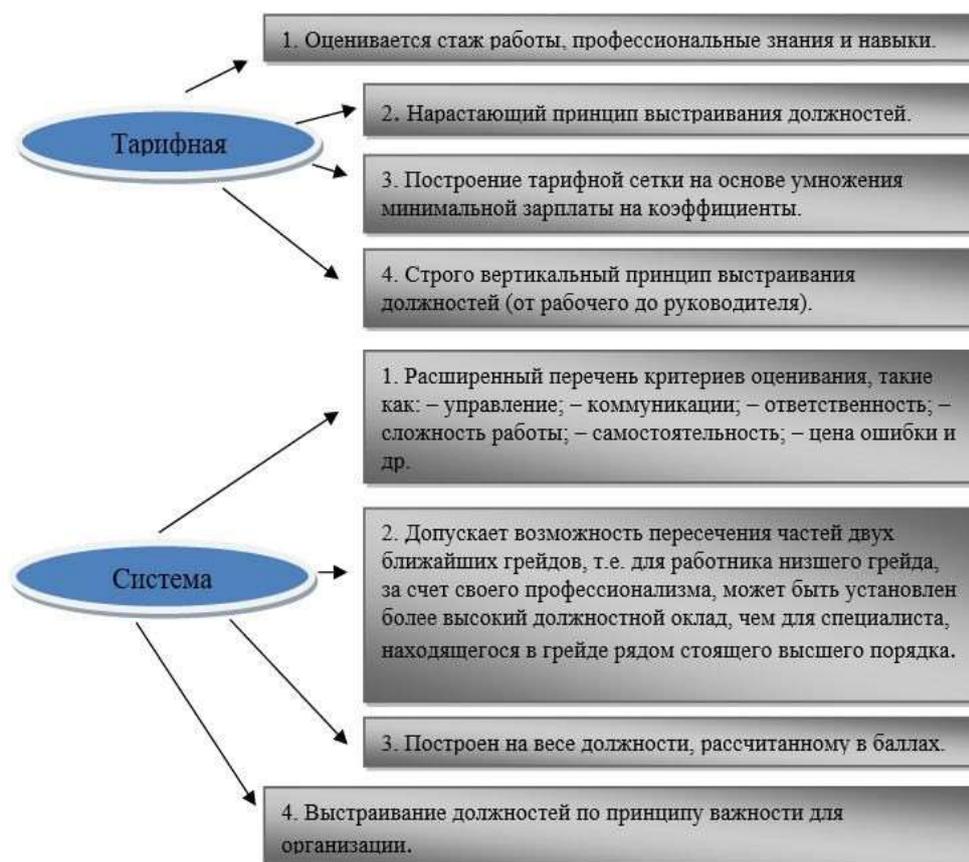


Рисунок 23. Отличительные признаки тарифной системы и системы грейдов

Таблица 8 – Сравнение грейдинговой и тарифной систем

Система грейдов	Тарифная система
1) Предусматривает обширную линейку критериев. Среди них: <ul style="list-style-type: none"> - сложность работы; - управление; - ответственность; - коммуникации; - самостоятельность; - цена ошибки; - влияние на конечные результаты и др. 	1) Построена на оценке сложности труда (профессиональных знаний, навыков, стажа работы).
2) Допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. Рабочий или мастер низшего грейда, благодаря профессионализму, может получать оклад выше, чем, например, специалист по охране труда или отдела ОТК, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка.	2) Должности выстраиваются по нарастающему принципу.
3) Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах.	3) Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межотраслевые, межразрядные, межквалификационные и т.п).
4) Должности размещаются по принципу важности для компании.	4) Должности выстраиваются строго по вертикали (от рабочего, до управленца).

Благодаря грейдингу, организация одновременно решает такие задачи как:

- создание единых правил взаимосвязи между компетенциями и должностными окладами;
- определение ценности рабочих мест для стратегии организации;
- создание эффективной системы вознаграждения;
- формулирование стратегии развития персонала;
- управление затратами на персонал;

– оптимизация фонда оплаты труда.

Основными принципами построения системы грейдирования являются: экономическая обоснованность, ясность и прозрачность, справедливость, однородность, рыночная конкурентоспособность (рисунок 24).

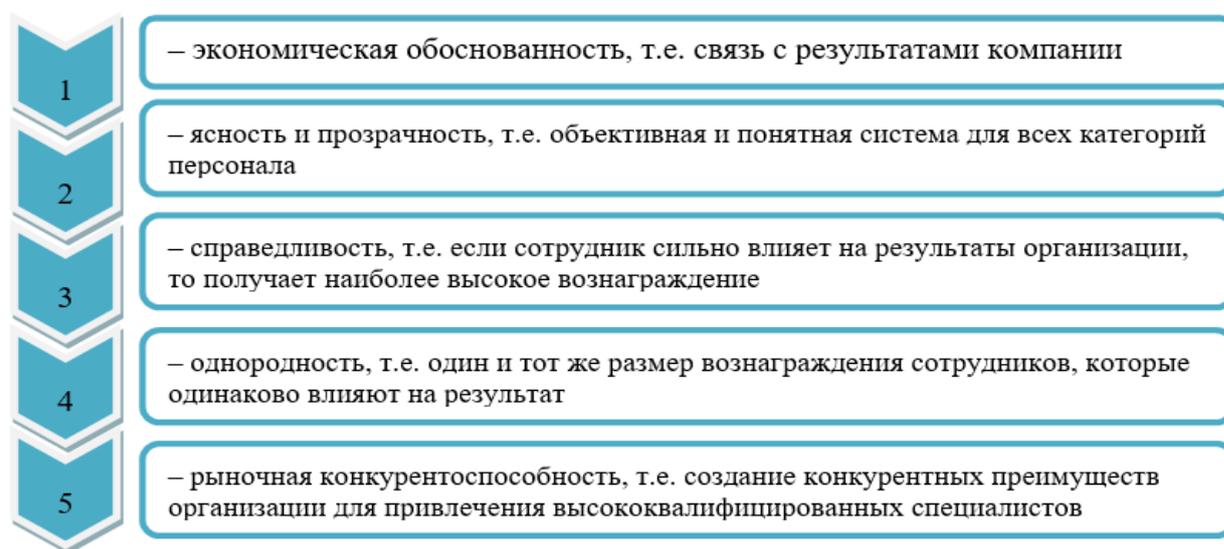


Рисунок 24. Принципы построения системы грейдирования

Соблюдение принципов, лежащих в основе технологии грейдирования, предоставляют широкие возможности и перспективы для развития организации. Объединение грейдирования с оценкой персонала и мониторингом результативности сотрудников, планированием и реализацией горизонтальной и вертикальной карьеры, формированием кадрового резерва, обучением, материальным и нематериальным стимулированием, предоставляет возможность создания современной эффективной системы мотивации персонала, управления компетенциями и карьерой [15, с.49].

В зависимости от степени сложности выделяют следующие виды систем грейдов:

Первая степень–система упорядочивания должностей по степени сложности выполняемых работ, которая не предполагает математические расчеты и позволяет внедрить топ – менеджерами организации сразу после их предварительной подготовки.

Вторая степень – система Эдварда Хейя, основанная на балльно – факторных методах. Данная система модифицирована под рынок стран СНГ и

применяется, в основном, для организаций с небольшим числом персонала.

Третья и четвертая степень – настоящие оригинальные системы грейдов, основанные на применении не только балльно – факторных методов, но и сложных математических расчетов веса, шага, с помощью матриц, профильно – направляющих таблиц, графиков, и что самое немаловажное – точного и последовательного соблюдения этапов методологии [36, с.152].

Таким образом, метод позволяет комплексно оценить соотношение различных должностей персонала организации, определить их относительное значение. Грейдирование позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда - базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей, путём построения принципиально новой цепочки ресурсных потоков внутри организации. Основной целью грейдирования персонала является установление объективной ценности сотрудников, повышение прозрачности их карьерных перспектив, повышение эффективности использования фонда оплаты труда.

3.2 Обоснование внедрения и реализации управленческого решения стимулирования мотивации персонала

При внедрении и реализации управленческого решения по системе грейдов в целях стимулирования мотивации персонала необходимо понимание того, что произойдут изменения в кадровых документах. Трудовое законодательство определяет содержание трудового договора, заключаемого с работником организации. При этом есть обязательные и необязательные (дополнительные) условия. Условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) относятся к первым. Соответственно, чтобы произвести изменения, необходимо соблюсти определенную процедуру [31, с.567].

В данном случае, речь идет об изменении организационных условий труда. Поэтому определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены, и допускается их изменение по инициативе работодателя. Для этого с указанием причин, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее, чем за два месяца. Если у работника в результате внедрения новой системы оплаты труда происходит увеличение заработка, то, как правило, с его стороны никаких нареканий не возникает. В этом случае, работодатель готовит дополнительное соглашение к трудовому договору [24, с.156].

Сложнее ситуация, когда заработок работника в результате нововведений уменьшается. Он может не согласиться работать в новых условиях. Здесь есть два пути. Первый — убедить работника. Зависит от конкретной ситуации. Например, продемонстрировать возможности карьерного и, соответственно, финансового роста.

Второй — действовать согласно закона. В этом случае работодатель обязан в письменной форме предложить работнику другую имеющуюся у него работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или оплачиваемую ниже работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья [26, с.92].

При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с законодательством [10, с.367].

В ТК указано, что регулирование трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений осуществляется в соответствии со следующими документами (Таблица 9).

Документы, разрабатываемые работодателем, не могут противоречить

требованиям трудового законодательства и в части, ущемляющей права работников, не должны применяться. В то же время такие документы могут расширять перечень гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам.

О содержании, целях и порядке разработки коллективных договоров и соглашений можно прочитать в гл.7 ТК РФ [8, с.29].

Таблица 9 - Документы, регулирующие трудовые отношения при внедрении системы грейдинга

Конституция РФ, федеральные конституционные законы	Трудовое законодательство:	Иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права:	Документы работодателя:
	— ТК РФ;	— указы Президента РФ;	— коллективные договоры;
	—иные федеральные законы;	—постановления Правительства РФ;	—соглашения;
	—законы субъектов РФ, содержащие нормы трудового права	—нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти; —нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ; —нормативные правовые акты органов местного самоуправления	—локальные нормативные акты

Локальные нормативные акты работодателей принимаются в виде положений, правил, инструкций и иных документов, регулирующие вопросы трудовых отношений, не раскрытые или неконкретизированные трудовым законодательством, а также не предусмотренные трудовым или коллективным договором.

К локальным нормативным актам можно отнести, к примеру, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение о грейдинге [18, с. 52].

Сама же процедура внедрения грейдов предусматривает следующие этапы (рисунок 25).



Рисунок 25. Этапы внедрения грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда

Рассмотрим каждый из этапов подробнее.

Первый этап. Описание должностей осуществляется с помощью анкеты, содержащей вопросы открытого типа. Информации, содержащейся в анкете, должно быть достаточно для понимания функциональных обязанностей сотрудников, в противном случае, проводится уточняющее интервью. В случае, если работа сотрудника заключается в повторяющихся действиях и коротких по времени заданиях, может использоваться метод наблюдения. Первый этап заканчивается описанием должностей, состоящим из общей информации, полномочий, условий труда, обязанностей и ответственности, взаимосвязи с другими работниками и внешними организациями, а также личных качеств сотрудников.

Второй этап. Предполагает разработку факторов оценки для упорядочивания, имеющихся в организации должностей по их внутрифирменной ценности. Выбранный набор факторов должен быть простым для понимания и оценивания, единым для всей совокупности должностей (от директора до уборщицы), а также учитывать специфику деятельности организации. Факторы оценки отбираются в несколько этапов.

Объектами, на которых будут направлены предлагаемые мероприятия, являются все сотрудники предприятия [21, с.74].

Предлагаемые мероприятия по стимулированию мотивации персонала представлены в таблице 10

Таблица 10 – Мероприятия по стимулированию мотивации персонала работников ООО «Завод Уралмеханика»

Мероприятие	Объекты, на которых направлено мероприятие	Ответственный за проведение
1	2	3
1 этап: Совершенствование системы материального стимулирования труда (заработную плату, доплату и премии)	Весь персонал предприятия	Зам. ген. директора
2 этап: Разработка мероприятий с акцентом на усиление мотивационных факторов в области: - развитие социальной сферы и предоставление льгот.	Работники цехов основного производства	Зам. ген. директора
3 этап: Обучение сотрудников предприятия по различным программам(тренинги), и повышение квалификации (семинары)	Работники цехов основного производства и управленческий персонал п роизводственно-диспетчерского отдела	Зам. ген. директора
4 этап: Изменение стиля и методов руководства руководителя с целью повышения лояльности персонала.	Руководители высших звеньев	Зам. ген. директора

Как видно из таблицы 10, мероприятия по стимулированию мотивации персонала, исследуемого предприятия будут реализованы в четыре этапа.

Система грейдинга призвана оценить рабочие места с точки зрения их вклада для достижения конечного результата. Следует учитывать, что оцениваются рабочие места, а не деятельность конкретного работника. Методы грейдинга достаточно многообразны и будут сильно различаться как по точности анализа, так и по длительности самого процесса [19, с.297].

Принципы корректного применения системы грейдов:

- привлечение к созданию грейдинга управленцев фирмы (в противном случае система не станет действовать, так как создается впечатление, что она навязанная);
- понятные критерии для анализа должностей, которые ясны всем управленцам фирмы и применимы в данной компании;

- «каскадное» согласование системы грейдов: от линейных управленцев до топ-менеджеров (сначала «сверху вниз», а затем «снизу вверх»);

- система грейдов является современным способом мотивации персонала и поэтому должна перекликаться с мотивационной и компенсационной политикой;

- регулярное обновление системы, что позволит сохранять ее актуальность в новых условиях. Пересмотр принятого грейдирования надо проводить каждые 3 года.

Внедрение системы в компанию ООО «Завод Уралмеханика» подразумевает прохождение нескольких стадий:

- подготовка группы для формирования системы, изучение методики;

- создание документации;

- оценка должностей путем проведения опросов, анкетирования, интервью;

- выявление требований, которым должны соответствовать работники на определённых должностях;

- разделение факторов по уровням и их оценка;

- подсчет количества оценок для должности;

- подсчет оценок по грейдам;

- утверждение окладов и «виллок»;

- закрепление в виде документа графика и анализ результатов.

После того как получены первоначальные сведения – информация по факторам и прочее - необходимо сформировать грейды.

Должности располагают иерархически в зависимости от набранных баллов. Затем они объединяются в грейды. Основная задача – определить диапазон баллов на каждом уровне. При утверждении оплаты труда следует опираться на два показателя:

- среднерыночная «стоимость» такого профессионала;

– его ценность для предприятия [20, с.163].

Грейдинг позволяет достигнуть ожидаемых результатов по построению грамотной системы оплаты труда работникам. С ее помощью ресурсы на предприятии распределяются справедливо. Это позволяет решить ряд проблем, в том числе связанных с мотивацией персонала. Работники должны знать о том, что увеличение оклада определяется вполне понятными факторами и категориями. Данная система применим к ООО «Завод Уралмеханика».

3.3 Обоснование социально-экономической эффективности по стимулированию системы мотивации персонала

В ходе внедрения данной системы разработана структура процесса (Таблица 11).

Таблица 11 – Структура процесса грейдинга

Название этапа	Состав работ	Срок, неделя
Подготовительный	1. Установление фонда оплаты труда (далее ФОТ)	2
	2. Определение целевых назначений показателей по труду	2
	3. Составление списка всех должностей в компании	1
Проведение описания должностей профессий	1. Разработка вопросов для оценки сотрудников	3
	2. Проведение описания и систематизация полученной информации	5
Проведение оценки должностей	1. Выделение наиболее значимых факторов для оценки	2
	2. Описание уровней оценки по каждому из факторов	3
	3. Определение для каждой категории релевантных для нее факторов	3
	4. Заполнение ведомости оценки позиций по столбцам	7
Определение грейдов	1. Присвоение веса каждому фактору оценки	2
	2. Определение грейдового бала для каждой должности профессии	2
	3. Установление грейда	2
Установление тарифных ставок работникам и вилки окладов специалистам, руководителям	1. Анализ заработной платы.	3
	2. Установление тарифных ставок.	3
	3. Корректировка оценки	3
	4. Разработка порядка установления тарифных ставок и окладов при переводах, приеме на работу, должностей и профессий	1

Продолжение таблицы 11

Название этапа	Состав работ	Срок, неделя
Формализация системы оплаты труда на основе грейдов в компании	1. Подготовка и выпуск приказа о введенной системе оплаты труда и разработка нового положения о системе оплаты труда и нормированию труда.	2
	2. Переведение работников на новые оклады.	3
	3. Корректировка оплаты труда работников	3
Итого на весь процесс, недели		52

Затем была проведена оценка должностей и профессий. Для фиксации результатов используем ведомость (таблица 12 на странице 67).

Таблица 12 – Шкала оценки для руководителей и специалистов

Тип	Факторы	Категория работников	
		Руководители	Специалисты
Влияние на результат	Цена ошибки	+	+
Базовые	Условия труда	+	+
	Необходимость поиска нестандартных подходов	+	+
Работа с информацией и взаимодействие	Объем собираемой и обрабатываемой информации	+	+
	Необходимость обновления знаний	+	+
	Интенсивность внутреннего взаимодействия	+	+
	Интенсивность внешнего взаимодействия	+	+
Управление	Самостоятельность принятия решения	+	
	Количество подчиненных	+	

Все работники предприятия были разделены на две группы, проведена оценка этих категорий и факторов. Факторам присвоен вес, который бы отражал его важность (таблица 13).

Таблица 13 – Факторы оценки позиций

Наименование фактора	Вес факторов оценки позиций, %	
	Руководитель	Специалисты
Цена ошибки	10	11,5
Условия труда	4	21
Необходимость поиска нестандартных подходов	8	17,5
Объем собираемой и обрабатываемой информации	10	21
Необходимость обновления знаний	22	11,5
Интенсивность внутреннего взаимодействия	10	6

Наименование фактора	Вес факторов оценки позиций, %	
	Руководитель	Специалисты
Интенсивность внешнего взаимодействия	4	
Самостоятельность принятия решения	22	
Количество подчиненных	10	
Итого	100	100

Первым этапом является проведение интервью с руководителем с целью определения важных для него критериев оценки работы своих подчиненных, из которых разработчик интервью выбирают, например, 12 факторов оценки. Второй этап предполагает отбор экспертной группой, в состав которой входят руководители подразделений, наиболее важных из них, например, четырех (таблица 14).

Таблица 14 - Балльно-факторная шкала

Фактор	Вес	Уровень сложности и соответствующий ему балл					
		1	2	3	4	5	6
		A	B	C	D	E	F
1.Уровень ответственности	35	35	42	49	56	63	70
2.Опыт работы	20	20	24	28	32	36	40
3.Уровень сложности решаемых задач	25	25	30	35	40	45	-
4.Уровень профессиональных знаний	20	20	24	28	32	36	40

Согласно таблице, каждый фактор имеет свой вес и разделена 6 уровней сложности (A,B,C,D,E,F) с целью подробного описания требований к кандидату. На основании веса для каждого уровня сложности определяется количество соответствующих баллов. Интервал между уровнями составляет 20% от веса фактора.

В итоге формируется таблица ключевых факторов, на основании которой проводится оценка должностей в организации составляется рейтинг должностей.

Третий этап. Выстроенную иерархию должностей необходимо разбить

на категории (грейды) близких по полученным оценкам должностей. Нижней границей первого грейда будет наименьшая сумма баллов по должности, а для определения верхней границы первого грейда к ней добавляется 20% (таблица 15).

Таблица 15 – Границы грейдов

Грейд	Минимальный балл (нижняя граница)	Максимальный балл (верхняя граница)
1	124	149
2	150	180

Таким образом, первый грейд состоит из должностей, набравших от 124 до 149 баллов, а второй – от 150 до 180.

Четвертый и пятый этап. Заключается в установлении зарплатных «вилок», т.е. верхних и нижних границ каждого грейда. Они позволяют установить справедливую заработную плату для сотрудников, обладающих достаточным опытом, устранить неправомерное увеличение фонда оплаты труда за счет произвольного увеличения базовых окладов, усилить мотивацию работников, оплачивая их труд только по реальному вкладу в конечную цель организации. Использование зарплатных «вилок» гарантирует, что у сотрудников, выполняющих аналогичную работу, будет не менее достойная заработная плата, чем у коллег, имеющих похожий опыт и образование.

Структура заработной платы после внедрения системы грейдов выглядит следующим образом (рисунок 26).



Рисунок 26. Структурные составляющие заработной платы после внедрения системы грейдинга

Справедливая система оплаты труда будет устанавливаться за счет переменной части заработной платы.

Далее составим таблицу показателей для должностей, связанных с выполнением плановых показателей, а также фактическими значениями % выполнения плана.

Таблица 16 – Таблица тарифной системы оплаты

Таб.№	Должность	Отработанные часы	Оклад, р.	Премия, %	Сумма к начислению, т.р.
343	Директор по снабжению	176	44560	100 раз в квартал за выполнения плана	89120
653	Начальник отдела продаж	180	32450	0	32450
657	Оператор станков с ЧПУ	190	28300	0	28300
933	Слесарь механосборочных работ	200	25 340	10 за выполнения плана	27874
354	Электрогазоварщик	200	22400	10 за выполнения плана	24640
422	Электромонтер	200	16900	40 за выполнения плана	23660

Данные в таблице 16 взяты из бухгалтерии предприятия, у каждой должности свой оклад, установленный в 2021г.

Таблица 17 – Таблица системы оплаты после видения грейдирования

Таб. №	Должность	Оклад т.р.	Ранг должностей	Грейд	Предложений принято	Премия за каждое предложения, %	Суммак оплате т.р.
343	Директор по снабжению	44560	10	4	1	8	48124
653	Начальник отдела продаж	32450	9	5	7	10	55165
657	Оператор станков с ЧПУ	28300	9	3	5	5	35375
933	Слесарь механосборочных работ	25340	8	4	7	8	39530
354	Электрогазосварщик	22400	8	4	2	8	25984
422	Электромонтер	16900	7	3	6	5	21970

В таблице 17 показаны расчеты после внедрения грейдирования, у каждой должности остается свой оклад. Но у каждого свой грейд и процентная ставка за каждое принятое предложения по поднятию выпуска продукции.

Таблица 18 – Таблица эффективности

Показатели	% соотношения до и после внедрения Грейдирования		Эффект
	До	после	
Объем продукции	90% из 100%	98%	+8%
Качество продукции	80% из 100%	95%	+15%
Внедрение технологических процессов	10%	60%	+50%
Изготовление новой продукции	0%	35%	+35%

В (таблице 18) наглядно показан эффект в процентном соотношении.

Вывод по третьей главе:

Таким образом, по результатам проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что внедрение системы грейдирования повысит прозрачность системы оплаты труда сотрудников, сделает ее справедливой и управляемой, что немаловажно для успешного развития бизнеса. Кроме того, оплата труда сотрудников осуществляется пропорционально их вкладу в конечный результат деятельности компании с учетом их умений,

знаний и навыков, что повышает их мотивацию к труду.

Внедрение системы грейдирования на предприятии позволит обеспечить объективность оценки должностей и эффективность работы персонала, а, следовательно, и справедливость вознаграждения работников, что является одним из основных требований к системам оплаты труда в рыночных условиях и оптимизирует фонд оплаты труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность управленческого воздействия на работников предприятия во многом предопределяется действующей системой мотивации персонала, использования механизмов которой позволяет сформировать сознательное отношение к труду. Итак, для эффективного функционирования системы мотивации на предприятии при формировании следует учитывать фундаментальные научные подходы к моделям, методам, функции и другие элементы рассматриваемой системы. Так, в качестве основы для создания модели мотивации на предприятии предлагается рассматривать теорию иерархии потребностей А. Маслоу.

Согласно которой успех побуждения работников к производительному труду зависит от того, насколько полно учтены актуальные потребности человека, сведены ученым в иерархию: физиологические потребности, потребность в безопасности и защите, в принадлежности к определенной социальной группе, причастности, поддержке, потребность в уважении и признании, а также в самовыражении.

На современном этапе развития страны основным мотивирующим фактором работников является получение гарантированной заработной платы. Поэтому, как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику, то есть процесс мотивации осуществляется только с помощью материальных методов. При этом руководители считают, что данный элемент является основным и должен удовлетворить все потребности работников в мотивации.

Одной из главнейших задач для любого предприятия является поиск эффективных способов управления персоналом, обеспечивающих активизацию человеческой деятельности. Решающим фактором результативности труда работников, является их мотивация.

Во второй главе проведен анализ мотивации персонала на предприятии Общество с ограниченной ответственностью «Завод Уралмеханика». Предприятие находится по адресу: Российская Федерация, Челябинская область, г. Миасс, Объездная дорога 4/49.

Решение задач, стоящих перед заводом, требует наличия высококвалифицированного персонала, способного выпускать качественную конкурентоспособную продукцию.

Численности работников предприятия за последний год составила 110 человек, численность завода достаточна, однако существует некоторая потребность в расширении штата, поэтому предприятие незначительно расширяет штат работников во избежание значительного увеличения суммы издержек.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих говорит о том, что фактический квалификационный уровень соответствует плановому. Анализ использования трудовых ресурсов показал, что на ООО «Завод Уралмеханика» есть проблемы в области их использования.

С целью анализа действующей системы мотивации труда на предприятии было проведено анкетирование рабочих в количестве 110 человек.

Таким образом, проведя анализ причин предпочтений при трудоустройстве работникам предприятия именно в ООО «Завод Уралмеханика», а не на какую-либо другую работу, 22% ответили, что на предприятии достойная заработная плата.

Оценивая степень удовлетворенности работой в ООО «Завод Уралмеханика» мы видим, что наиболее значимым фактором для работников являются уровень оплаты труда (32%), содержание выполненных работ (26%) и морально психологический климат – 16%.

В качестве рекомендаций было предложено внедрить систему грейдинга. Система грейдинга призвана оценить рабочие места точки зрения их вклада для достижения конечного результата. Следует

учитывать, что оцениваются рабочие места, а не деятельность конкретного работника. Методы грейдирования достаточно многообразны и будут сильно различаться как по точности анализа, так и по длительности самого процесса.

Грейдирование позволяет достигнуть ожидаемых результатов по построению грамотной системы оплаты труда работникам. С ее помощью ресурсы на предприятии распределяются справедливо. Это позволяет решить ряд проблем, в том числе связанных с мотивацией персонала. Работники должны знать о том, что увеличение оклада определяется вполне понятными факторами и категориями. Данная система была применена к ООО «Завод Уралмеханика». В ходе внедрения данной системы была разработана структура данного процесса и определен экономический эффект.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдулина, В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации /В.Э. Абдулина. - М., 2017. - 521с.
2. Абрамова,С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С. В.Абрамова –М.,2019.- 461с.
3. Алборов, Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. 3-е издание / Р.А. Алборов. - М.: Дело и сервис, 2018. - 464 с.
4. Андросова,А.А. Мотивация персонала/А.А. Андросова. – М., 2019.- 360с.
5. Баташева,М.А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала /М.А.Баташева. М., -2019.- 479с.
6. Басенко,В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие /В.П.Басенко. - М., 2020. - 314с.
7. Башкатова, Ю. И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях/Ю.И. Башкатова. – М., 2020.- 305 с.
8. Бегларян, К.Э. Теоретические аспекты анализа жизненного цикла предприятия / К.Э. Бегларян. – М., 2020. -149с.
9. Берг, Д.Б. Модели жизненного цикла: учеб. пособие / Д.Б. Берг. - Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2019. - 47 с.
10. Буркецова,А.Н. Мотивация труда персонала/А.Н. Буркецова.– М.,2019.- 1150с.
11. Бурков, В.Н. Модели и методы управления организационными системами/ В.Н. Бурков. - М., 2017.- 270 с.
12. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.,2020.–512с.
13. Волгин В. В. Склад: логистика, управление, анализ / В. В. Волгин. — 11-еизд., перераб. и доп. — М.,2021.- 536с.
14. Гнатышина,Е.В., Разработка системы мотивации персонала/ Е.В.

Гнатышина. –М., 2019. -243с.

15. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко. - М.,2022.–366с.

16. Губич, Л. В. Внедрение на промышленных предприятиях информационных технологий поддержки жизненного цикла продукции / Л.В. Губич. - М., 2018. – 190с.

17. Дейнека, А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дайнека. - М.,2020.– 173с.

18. Егоричев,В.А. Эффективные методы мотивации стимулирования персонала // В.А. Егоричев. – М.,2019. – 414с.

19. Егоршин, А.П. Управление персоналом /А.П. Егоршин. М., 2021. –522с.

20. Жигалин, Е.В. Жизненный цикл малого предприятия/ Е.В. Жигалин. - М., 2018. - 336 с.

21. Захарова, Л. Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. - М.,2020. - 205с.

22. Иванова, Т.Б. Развитие теории жизненного цикла предприятий в современных условиях //Т.Б. Иванова. – М., 2019.- 168 с.

23. Ивашковская, И.В. Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста /И.В. Ивашковская. – М., 2019. – 110 с.

24. Истомина, Н. Н. Грейдирование как инновационная система оплаты труда муниципальных служащих /Н.Н. Истомина. – М., 2019. - 440с.

25. Кибанов,А.Я.Мотивацияистимулированиетрудовойдеятельности: Учебник / А.Я Кибанов. - М.,2020.-524 с.

26. Кибанов,А.В. Разработка кадровой политики организации/ А.В. Кибанов. - М., 2020. - 259с.

27. Кошелева,Ю. Мотивация персонала/Ю.Кошелева. - М., 2018.- 450с.

28. Кузнецова, Т.В. Делопроизводство. Организация и технологии документационного обеспечения управления / Т.В. Кузнецова. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 359 с.
29. Лагерева, К.А. Развитие службы управления персоналом на предприятии/ К.А. Лагерева. – М., 2015. - 443с.
30. Ленская, И.Ю. Управление персоналом: практикум. Часть 1. Основы управления персоналом / И.Ю. Ленская. – М., 2020. – 256с.
31. Месропян, М. А. Процесс внедрения системы грейдов на предприятии/ А.М. Месропян.– М., 2021. – 849 с.
32. Минасян, С.С. Мотивация персонала / С.С. Минасян. - М., 2021. - 403с.
33. Пыжова, Л.А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда/ Л.А. Пыжова. – М., 2020. - 567с.
34. Ружанская, Л.С. Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. - 200 с.
35. Саликов, Ю.А. Финансово-экономические характеристики жизненного цикла организации / Ю.А. Саликов. – М., 2020. - 252 с.
36. Скворцов, А. В. Автоматизация управления жизненным циклом продукции / А.В. Скворцов. - М., 2018. - 320 с.
37. Стефанюк, В.Л. Локальная организация интеллектуальных систем / В.Л. Стефанюк. - М., 2019. - 478 с.
38. Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации / Г.В. Широкова. - Москва: Наука, 2018. - 450 с.
39. Скоробогач В.А. Стратегирование жизненного цикла производительности труда и мотивации сотрудников организации / В.А. Скоробогач. – М., 2020. – 157с.
40. Сулимова, Е.А. Особенности развития компании по стадиям жизненного цикла / Е.А. Сулимова. – М., 2020. – 157с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

