



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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**

**Проектирование технологии мотивации персонала в государственных
организациях**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.04.02 – Менеджмент
код, направление**

**Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»**

Проверка на объем заимствований:
82,6 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована
«20» 03 20 г.
зав. кафедрой «Экономики, управления и
права»
Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент/ группы ЗФ-309/147-2-1
Быльева Ирина Борисовна

Научный руководитель:
доктор педагогических наук, профессор
Саламатов Артем Аркадьевич

**Челябинск
2017 г.**

Оглавление

	Введение	
Глава 1.	Теоретические основы технологии мотивации персонала в современных организациях	7
1.1.	Исследование систем и цели технологии мотивации персонала	7
1.2.	Мотивационные системы персонала	19
1.3.	Диагностика мотивационной среды компании	29
	Выводы по первой главе	39
Глава 2.	Анализ и совершенствование технологии мотивации работников ОАО «Уфалейникель»	41
2.1.	Организационная характеристика базы исследования	41
2.2.	Анализ кадрового состава ОАО «Уфалейникель»	45
2.3.	Анализ стабильности коллектива ОАО «Уфалейникель»	51
2.4.	Анализ действующей системы мотивации персонала металлургического предприятия	55
2.5.	Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации работников ОАО «Уфалейникель»	66
	Выводы по второй главе	91
	Заключение	92
	Глоссарий	95
	Список используемой литературы	104

Введение

В настоящее время руководство все большего количества компаний осознает, что одним из наиболее важных ресурсов являются сотрудники предприятий. Человеческий компонент (или персонал) деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей деловой организации. При этом люди рассматриваются как достояние компании, один из самых важных ресурсов, используемый в конкурентной борьбе, который надо определенным образом размещать, мотивировать, развивать, от эффективности, функционирования которых зависит эффективность работы компании в целом.

Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей управления персоналом. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента, смысл которой в построении мотивации работников. В связи с этим, мотивация работников в настоящее время занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения.

Степень проработанности проблемы. Основные теоретические подходы к мотивации разрабатывались рядом иностранных специалистов как Дж. Адаме, К. Альдерфер, Дж. Аткинсон, Ч. Бернанд, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, МакКлеланд, Х. Манстерберг, А. Маслоу, Э. Мейо, Э. Локк, Э. Лоулер, Д. Л. Портер, М.-П. Фоллет и другими. Зарубежные авторы, внесшие значительный вклад в анализ мотивационных теорий, систем мотивации, структуры и особенностей промышленности: М. Альберт, К. Андерсон, Б. Берман, Ф. Котлер, П. Мартин, М. Мескон, Р. Нирмайер, У.

Оучи, М. Пул, Ш. Ричи, М. Стоун, М. Уорнер, Ф. Хидоури и другие. Отечественными учеными, исследовавшими проблему мотивации и построения ее системы, проблему оценки персонала, сферу услуг, теорию систем и системного анализа, являются: Б.М. Генкин, О.С. Виханский, В.Н. Волкова, А.Г.Т. Егоршин, А.И. Ерохина, А.В. Игнатьева, В.К. Карнаухова, А.Я. Кибанов, Ю.В. Кузнецов, М.И. Магура, Ю.А. Маленков, Е.В. Маслова, В.И. Новосельцев, В.И. Подлесных, С.В. Соколова, В.В. Травин, Э.А. Уткин, Н.А. Чижов, С.А. Шапиро, А.В. Шахова и многие другие.

Целью данной выпускной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование оплаты труда работников ОАО «Уфалейникель».

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические аспекты организации мотивации сотрудников;
- исследовать эволюцию теорий мотивации;
- дать общую организационно-управленческую характеристику ОАО «Уфалейникель»;
- провести анализ кадрового состава предприятия;
- провести исследование существующей системы мотивации работников ОАО «Уфалейникель» и обозначить ключевые результаты исследования;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации работников ОАО «Уфалейникель» и предложить программу по внедрению новой системы мотивации для работников.

Объект исследования – мотивация сотрудников промышленного предприятия сферы цветной металлургии.

Предмет исследования – совершенствование систем мотивации персонала промышленного предприятия.

Гипотеза: если реализовать мероприятия по совершенствованию мотивации сотрудников, то эффективность деятельности предприятия вырастит.

Методологическая база исследования выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Грин Дж., Джордж Т., Кибанов А.Я., Лайл М., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Травин В.В., Феонова М.Р., и др. Информационным и методическим обеспечением выпускной квалификационной работы являются данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, а также нормативные правовые акты в сфере трудового законодательства.

Методы исследования: Анализ, дедукция, классификация, моделирование, наблюдение, опрос.

База исследования – ул. Победы, 1, Верхний Уфалей, Челябинская обл. Российская Федерация. Почтовый индекс 456800

Структура исследования. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты оплаты труда, ее место в области управления в целом, произведен сравнительный анализ теорий содержания мотивации.

Вторая глава посвящена проведению исследования, которое включило анализ хозяйственной деятельности предприятия и исследование мотивации работников ОАО «Уфалейникель». Исследование проводилось с помощью анализа документации, относящейся к различным аспектам управления персоналом, интервьюирования руководителя для уточнения всех граней проблем, касающихся мотивации персонала, а также анкетирования сотрудников для выявления степени их удовлетворенности ключевыми факторами рабочей среды и определения основных трудовых ценностей.

В заключительной части второй главы на основании выявленных особенностей мотивации работников разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации, а также предложены рекомендации

программы по внедрению новой системы мотивации для промышленного предприятия.

Нормативно-правовая (информационная) база исследования. Для написания выпускной квалификационной работы были использованы учебники, учебные пособия, статьи из периодических изданий, материалы семинаров по управлению персоналом, электронные периодические издания, а также данные всемирной сети Интернет в области управления персоналом и менеджмента организации.

Глава 1. Теоретические основы систем мотивации персонала в современных организациях

1.1. Исследование систем и цели мотивации персонала

Мотивация — это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе. Мотивированный сотрудник — тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», внутренне нуждается в рабочем процессе, привязан к нему и получает от него настоящее удовольствие. А как известно, человек может делать хорошо только ту работу, которая доставляет ему радость и удовлетворение.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации — это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании — комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [7, с. 126].

В том, что кроме предоставления рабочих мест и заработной платы необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал, сейчас мало кто сомневается. Однако многие компании столкнулись с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации.

В чем же заключаются эти трудности? Вот самые распространенные из них:

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение и заработную

плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - спустя рукава.

Поэтому, кроме наличия работы и заработной платы, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных именно на стимулирование сотрудников к повышению производительности своего труда.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала можно наблюдать во многих российских компаниях. Вероятно, это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить). Так у нас воспитывают детей в семье, так учат в школах и вузах.

Если систему мотивации создает руководитель (учредитель) компании, преобладание «кнута» по сравнению с «пряником», по-видимому, может отражать его личный опыт и внутреннее представление о воспитательном значении труда.

Конечно, дисциплинарные требования и санкции за ошибки и нарушения рабочего графика необходимы. Но следует иметь в виду, что «карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала [15, с. 61].

Может ли страх стимулировать сотрудников к эффективной деятельности? На этот вопрос можно ответить по-разному.

Страх может стимулировать в течение непродолжительного времени, потом он притупляется, и сотрудники начинают «выкручиваться», искать предлоги или идут на прямой обман. Например, они легко придумывают объяснения своим регулярным опозданиям или задержкам при выполнении срочных заданий.

Страх блокирует стремление к творчеству, поиску новых, нестандартных решений, разумному и оправданному риску. Поэтому из

компании, в которой преобладает «карательная» система мотивации, постепенно уходят активные и креативные сотрудники, а остаются ведомые и неуверенные в своей востребованности на рынке труда.

Например, при помощи страха не рекомендуется мотивировать линейных руководителей, которые несут основную профессиональную и коммуникативную нагрузку в компании.

Нежелательно также мотивировать «карательными» методами менеджеров по продажам: устанавливая контакт с клиентом, они должны быть активными и уверенными в себе и своем продукте.

Слабых и эмоционально чувствительных людей страх может стимулировать и длительное время. Однако в результате нервного напряжения они часто болеют и эмоционально истощаются, что снижает производительность их труда.

Итак, «карательная» система мотивации, направленная на повышение эффективности работы персонала, преломляясь через призму психологических механизмов работников, достигает противоположного результата: снижает их производительность [18, с. 90].

3. Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

Например, принято решение повысить заработную плату молодого специалиста. Получив более высокую зарплату, он написал заявление об увольнении. Руководитель компании был в недоумении и вызвал для консультации психолога.

При собеседовании с сотрудником выяснилось, что он несколько лет мечтал о должности начальника отдела. Более того, когда его принимали на работу и в компанию, руководитель обещал карьерный рост. Сейчас, когда это обещание забыто, а повышение заработной платы демонстрирует, что он не

может ждать повышения в должности, сотрудник решил перейти в другую компанию.

4. Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и в предыдущих примерах: отсутствие обратной связи от сотрудников.

Известно, что интересы у разных сотрудников — разные. Кроме того, интересы могут меняться у одних и тех же сотрудников в зависимости от изменения их жизненной и профессиональной ситуации.

Многоцветная «палитра» переживаний сотрудников нередко связана с корпоративными праздниками [50, с. 117].

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе — серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

Наблюдая подобные ситуации, задумываешься, что лучше бы этого запоздалого поощрения не было вообще: деньги потрачены зря, а атмосфера только ухудшилась. Почему руководитель поступил так? Чего он хотел этим добиться?

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации — важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы. К хорошему все привыкают быстро!

Также наблюдаются случаи, когда мотивирующие мероприятия, позитивно оцененные сотрудниками, впоследствии критикуются ими в связи с понижением качества.

7. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка — это специальный и значимый этап мотивации персонала, о чем будем более подробно сказано ниже.

Одна из типичных ошибок, связанных с отсутствием поддержки системы мотивации — невыполнение руководством своих обещаний.

8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе. В компании может быть разработана система мотивации, но если сотрудники не знают, что их ждет, мотивирующие факторы не будут оказывать влияния на их производительность.

9. Нестабильность системы мотивации. Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует отменять их без серьезной причины, такой, например, как кризис компании и необходимость в экономии финансовых, организационных, технических и других средств. Если же приходится сокращать объем социального пакета, важно, чтобы руководитель при помощи аргументов убедил персонал в исключительной необходимости таких мер [13, с. 37].

Если дать мотивирующую поддержку персоналу, а потом отобрать ее, это спровоцирует повышение конфликтности в компании и увольнение наиболее успешных сотрудников.

Итак, необходимо знать типичные трудности в разработке и реализации системы мотивации в российских компаниях, с тем чтобы не допускать их или вовремя устранять. Как известно, знание чужих ошибок защищает от совершения своих собственных.

К типичным трудностям в разработке и реализации системы мотивации персонала относятся:

- недостаточное понимание значения мотивации персонала для повышения ее эффективности;
- преобладание негативной мотивации в общей системе мотивирующих факторов или наличие только негативной мотивации персонала;
- отсутствие учета ожиданий сотрудников при разработке и внедрении системы мотивации;
- отсутствие учета интересов сотрудников при выборе мотивирующих мероприятий;
- неоправданно долгий временной перерыв между получением хорошего результата и поощрением;
- отсутствие мониторинга системы мотивации;
- отсутствие поддержки мотивирующих факторов;
- отсутствие у персонала информации о тех или иных факторах мотивации, принятых в компании;
- нестабильность системы мотивации персонала [14, с. 192].

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации.

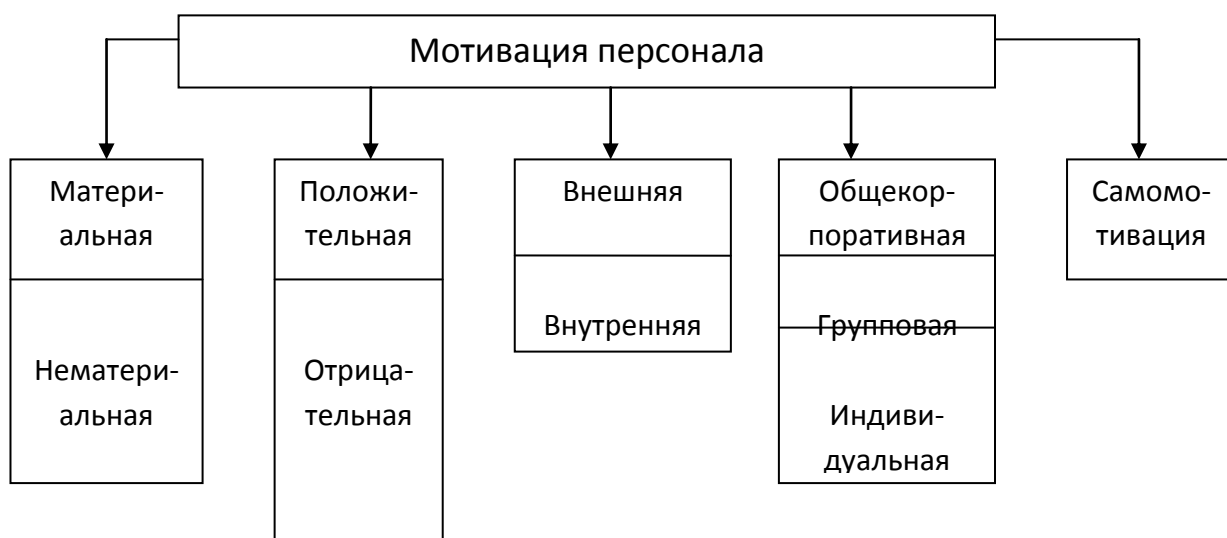


Рисунок 1. Методы мотивации персонала

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы, является важной частью философии управления в современных организациях. Для человека свойственна естественная склонность устанавливать цели и стремиться к их достижению. Для трудовой деятельности постановка целей дает высокую отдачу только в том случае, если индивид понимает и принимает конкретную цель.

Мотивирующие цели

За последние десятилетия проведено множество исследований, которые позволили выделить ряд принципов, важных для успешного использования целей в деле повышения мотивации работников [22, с. 93].

1. Цель должна быть конкретной. Работники показывают лучшие результаты тогда, когда перед ними ставятся конкретные задачи, чем тогда, когда их просто просят «хорошо работать», «стараться изо всех сил» или когда вообще не определено конкретных целей.

При прочих равных условиях хорошее понимание задачи повышает вероятность того, что установленные стандарты будут достигнуты.

Исследование, проведенное в Parkdale Mills, Inc., отлично продемонстрировало это положение. До внедрения программы постановки целей средний уровень посещаемости работников этой организации был 86%. В ходе программы работники согласились довести средний уровень посещаемости до 93%. Каждый день работников информировали о прогрессе в достижении этой цели. Через 4 недели они не только смогли достичь поставленной цели, но и добились того, что в течение 9 недель после начала эксперимента посещаемость удерживалась на уровне 94,3%.

Чем более конкретно определены цели, тем выше вероятность того, что работник поймет, что он должен делать. Когда задание является новым и/или сложным, этот эффект может быть слабее, чем в случае со знакомым и/или относительно простым заданием.

2. Реалистичность целей. Цели, поставленные перед работником, будут мотивировать лишь тогда, когда работник верит в их достижимость. Постановка явно недостижимых задач будет иметь результатом не только срыв задания, что естественно. Результативность работника будет не выше, а даже ниже обычной.

3. Достаточный уровень сложности целей. Цели должны быть достаточно сложными и бросающими вызов возможностям работников. Постановка слишком простых целей также не мотивирует работников и вызывает формальное отношение к работе. Уровень сложности задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого [47, с. 110].

4. Привлечение работников к постановке целей. Сотрудник должен принять цель, то есть его должен привлекать конкретный результат, у него должно возникнуть желание напряженно работать для достижения этого результата. Такой подход способствует тому, что и подчиненный, и руководитель более ясно осознают свои роли, свою ответственность.

5. Должен быть четко определен срок исполнения. Работа по достижению намеченного должна уложиться в конкретные временные

рамки. Работник должен знать, каким временем он располагает. Ограничение времени на исполнение той или иной работы выступает как одно из требований к формулировке целей.

6. Цели должны поддаваться четкой количественной или качественной оценке. Достижение цели должно оцениваться либо количественными (время, деньги, количество единиц продукции), либо качественными (удовлетворенность клиентов, оценка экспертов) показателями. Те цели, достижение которых не может быть подтверждено, должны по мере возможности отбрасываться.

7. Достижение целей должно быть под контролем того работника, перед которым они поставлены. Если ситуация не зависит целиком и полностью от усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей или других служб. Работа может быть построена таким образом, что ее результативность не будет зависеть от рвения работника (например, конвейерная организация труда), или от действий других людей (цепочка операций). В этих случаях говорить о мотивации отдельного работника будет не совсем правильно.

8. Цель должна быть достаточно привлекательной для работника. Трудно ожидать высокого энтузиазма со стороны сотрудника, если поставленная перед ним цель входит в противоречие с его интересами. Привлекательные для человека цели обладают значительным мотивационным потенциалом [20, с. 142].

Содержательные теории мотивации (теории потребностей)

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время

зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Теория Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?» [23, с.83].

Герцберг обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии, хотя удовлетворения и не наблюдалось, но не возрастала ни мотивация, ни удовлетворение от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

Теория мотивации МакКлеланда

В своей теории Дэвид МакКлеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

Потребность в успехе лежит в иерархии потребностей Маслоу где-то между уважением и самовыражением. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска,

хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьёзными навыками в плане организации и планирования.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется, поддерживается и заканчивается [35,320].

Теория ожидания

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей.

Теория справедливости

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

1. «Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.
2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением

других служащих, выполняющих такую же работу?» вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

Теория усиления

Согласно теории В.Ф.Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Т.е. служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату.

1.2. Мотивационные системы персонала

Все системы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Как известно, «не хлебом единым жив человек»! Другими словами, недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей [27, с. 58].

Реализация принципа «кнута и пряника» отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины.

Вопрос о том, какой подход будет преобладающим — позитивный или негативный, решается в зависимости от условий работы в конкретной компании и в отношении конкретного сотрудника. Следовательно, мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы персонала компании. Система мотивации не будет эффективной, если в ней предусмотрены, лишь наказания за ошибки, низкие результаты работы и дисциплинарные нарушения. Однако она не окажется эффективной и в том случае, если будет состоять только из положительных стимулов.

Кроме того, можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Хорошо, если оценка руководства формирует самооценку сотрудником своих результатов. В итоге внешняя оценка руководства и внутренняя самооценка сотрудника будут совпадать. «Если руководство меня хвалит, значит, я работаю хорошо. Если ругает, значит, я работаю плохо», — так будет рассуждать сотрудник, для которого оценка руководителя является авторитетной и значимой.

Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника или излишне увлекается отрицательной мотивацией, могут возникнуть ситуации, в которых самооценка сотрудником своих достижений не будет совпадать с оценкой руководства.

С целью выяснения совпадений и несовпадений оценки руководства и самооценки сотрудников необходимо иметь постоянную обратную связь со стороны персонала [14, с. 207].

Таблица 2

Основные проявления персонала и результаты действия системы

МОТИВАЦИИ

Результат	Стимулы
Повышение профессионального уровня	Система разрядов при начислении оклада, тарифно-квалификационная сетка
	Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации
Эффективное руководство отделом продаж	Премия за выполнение отделом месячного, квартального, годового планов продаж
	Премия за соблюдение квоты
Мотивирование персонала, обеспечивающего процесс продаж (администраторы продажи и др.)	Управление по целям
	Распределение между сотрудниками премии, выделяемой на отдел, а основании расчета коэффициента трудового участия
Снижение текучести кадров, поощрение лояльности "старых" сотрудников	Премия за выслугу лет

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп

работников, например линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников — разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др. [12, с. 217].

Материальное стимулирование

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство воздействия на мотивацию работников. Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Виды материального стимулирования:

- Мотивация при помощи заработной платы
- Доплаты
- Базовый оклад и надбавки;
- Переменная часть заработной платы (премии, бонусы);

- Участие в прибылях, доходах и в акционерном капитале.
- Грейдинг
- Комиссионные
- Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве

признания ценности работника

- Мотивация при помощи заработной платы

Несмотря на то, что заработная плата — доминирующий фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить [33, с. 78].

- Доплаты

Все доплаты можно условно разделить на две группы.

Первая группа – доплаты, носящие стимулирующий характер.

Наиболее значимыми из них являются:

- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- рабочим – за профессиональное мастерство;
- специалистам – за высокие достижения в труде и высокий

уровень квалификации и т.п.

Вторая группа – доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы:

- за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику;
- за ненормированный рабочий день;
- за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее двух часов;
- за многосменный режим работы и др.

- Базовый оклад и надбавки

Величина заработной платы определяется с учетом относительной значимости и ценности соответствующего рабочего места внутри организации и рыночного уровня оплаты труда данной категории работников. Традиционно уровень оплаты зависит от статуса работника и его места в организационной иерархии. Вилки оплаты (диапазон уровней оплаты труда в рамках одной должности) отражают такие характеристики, как сложность работ, уровень образования и количество подчиненных, стаж работы в компании и др. Надбавки к базовому окладу могут выплачиваться сотрудникам, обладающим дополнительными компетенциями, важными с точки зрения работодателя, – знание иностранного языка, высокий профессионализм и др. [12, с 217].

- Премии и бонусы

Премии или бонусы — переменная часть компенсационных выплат сотрудникам. Принципы начисления премий могут различаться, но конечная цель – увязать личный вклад сотрудника в работу компании с величиной получаемой премии. Бонусы для работников, особенно когда они связаны с индикаторами, отражающими успех в работе подразделения или организации в целом, обеспечивают справедливый способ распределения поощрений.

- Грейдинг

Еще одним инструментом для определения базовой ставки и определения места должности среди других должностей в компании является грейдинг. Ранее для каждой профессии разрабатывались временные нормативы операции и методики расчета размера оплаты труда. Однако этот подход является слишком трудоемким и громоздким. Грейдинг – это аналитические способы, определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанные на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ.

- Комиссионные

Это, пожалуй, самая простая схема, состоящая в том, что работник получает определенный процент от суммы заключенной сделки или от выручки за проданный товар или оказанные услуги. Таким образом работник стимулируется к достижению более высоких результатов в работе. Комиссионные могут использоваться в сочетании с базовым окладом, а могут полностью составлять заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» схемой оплаты по результату, пик популярности этой схемы, пришедшийся в нашей стране на конец 90-х, прошел [41, с. 128].

- Участие в прибыли

Участие в прибылях – это система, при которой между работникам компании распределяется доля от чистой прибыли, полученной за определенный период работы. Это распределение может быть незамедлительным или отсроченным, может включать всех сотрудников или определенную их категорию.

Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности работника

Индивидуальные разовые премии/бонусы за особые достижения («спот-премии») обычно не связаны с уровнем базовой оплаты, на них также не влияют переработки. Это могут быть специальные премии, выплачиваемые «звездам» компании или сотрудникам, владеющим навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Это могут быть также премии за реализацию специальных проектов или за исключительно высокие результаты работы.

Вопросы, связанные с оплатой труда работников, являются для руководителей традиционно самыми большими. С одной стороны, преобладает мнение, что деньги – это наиболее важное средство воздействия на мотивацию работников, с другой стороны, возможности руководителей использовать финансовые методы воздействия для усиления мотивации

персонала часто ограничены. Кроме повышения зарплаты и дополнительных выплат руководителям приходится изыскивать новые возможности материального стимулирования, способные положительно отразиться на трудовой мотивации персонала.

Опыт многих организаций показывает, что деньги обладают значительным потенциалом в повышении мотивации работников. Конечно, возможности денег не безграничны, но при правильном использовании финансовых стимулов, увязанном со стратегией организации и задачами, стоящими перед руководством, они позволяют решать широкий круг задач. Это и привлечение новых сотрудников, и удержание персонала, и справедливая оценка профессиональных достижений, и стимулирование работников к труду с высокой отдачей, и многие другие задачи [43, с. 59].

Деньги дают возможность обеспечивать людям необходимый прожиточный уровень, позволяя удовлетворять их базовые потребности в еде, крыше над головой, безопасности; деньги являются мерилем справедливости, показателем оценки вклада работника; это самое универсальное подкрепление, способное помочь в формировании желательного поведения. Множественность задач, решаемых при помощи денег, приводит даже к тому, что многие руководители начинают считать их единственным стимулом, позволяющим поднять трудовую мотивацию работников: «Есть деньги – есть мотивация. Нет денег – нет мотивации».

- Нематериальное стимулирование

Используемые в организации различные формы материального стимулирования подкрепляются различными неденежными формами поощрений. Эффективность комплексного подхода к мотивации персонала обусловлена тем, что поведение человека, его рабочие результаты не определяются исключительно денежной мотивацией. Человек имеет значительное число не связанных с деньгами потребностей, которые оказывают существенное влияние на его работу.

Используемые различными организациями льготы для персонала и призваны добиться улучшения трудовой мотивации через удовлетворение широкого круга потребностей, остающихся вне действия системы материального стимулирования.

- **Льготы и социальный пакет**

Существенным дополнением к действующей в компании системе материального стимулирования может стать хорошо продуманная система льгот. При этом льготы часто не направлены на стимулирование производственных показателей. Важная задача, которую решает организация, вводя для своих работников те или иные льготы, - это повышение приверженности компании, улучшение ее имиджа в глазах персонала, партнеров и клиентов, привлечение новых работников.

- **Пенсионное страхование**

Сегодня для компаний, стремящихся к лидерству на рынке, все более актуальной становится разработка программ, способствующих привлечению и удержанию талантливых сотрудников [26, с. 147].

Одной из таких возможностей является пенсионное страхование. В настоящее время российские компании практикуют две схемы дополнительного пенсионного страхования: с установленными выплатами и с установленными взносами.

- **Моральное стимулирование**

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация довольно быстро угасает: человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет побудительную силу.

- Возраст как фактор мотивации

Возьмем за основу анализа три возрастные группы кандидатов.

Первую группу кандидатов в возрасте от 16-17 до 22-23 лет составляют студенты, практиканты, стажеры в период профессионального обучения в средне-специальном или высшем учебном заведении, а также на рабочем месте.

Вторая группа кандидатов в возрасте от 23-24 до 35 лет - молодые специалисты после окончания учебных заведений, в начале профессиональной карьеры.

Третья группа кандидатов в возрасте от 36 до 60 лет — зрелые и опытные профессионалы.

Можно с уверенностью прогнозировать, что молодой кандидат, возраст которого находится в пределах от 16-17 до 22-23 лет, проявит интерес к усвоению новой информации и получению начального профессионального опыта. Ему будет интересно поработать по решению различных задач и, вероятно, даже в разных подразделениях компании, чтобы иметь возможности для поиска себя в профессии и профессионального самоопределения.

Молодой сотрудник будет мотивирован на работу и стабилизирован в компании, если возможно создать условия обучения его навыкам практической работы [11, с. 58].

При приеме кандидата данной возрастной группы его необходимо «прикрепить» к наставнику, который решит мотивационные задачи.

Молодой кандидат данной возрастной группы будет заинтересован в повышении квалификации и в дальнейшем профессиональном обучении. Он хорошо понимает, что чем больше он знает и умеет, тем более востребован на рынке труда и тем больше стоит.

- Пол как фактор мотивации

Считается, что в профессиональной сфере половой фактор не имеет ведущего значения, и тем не менее с некоторой вероятностью можно прогнозировать определенные различия в мотивации мужчин и женщин в компании.

Молодые мужчины и женщины предпочтут работать в гетерогенном команде, преимущественно состоящей из своих сверстников. Таким образом, работа в команде коллег своего возраста будет иметь для них мотивационное значение.

Зрелые мужчины чаще заинтересованы в карьере и заработной плате, женщины — в стабильности, позитивной атмосфере и возможности соблюдать своевременное окончание рабочего дня. Данные факторы также следует иметь в виду при построении мотивационной схемы для работников этой возрастной категории и половой принадлежности.

- Образование как фактор мотивации

Выше мы было сказано, что если на работу в компанию приходит молодой специалист в возрасте до 35 лет, его потребность в постдипломном образовании будет высока.

Кроме того, если в резюме мы увидим, что сотрудник регулярно получал дополнительное образование на профессиональных семинарах и бизнес-тренингах, то скорее всего это человек с индивидуальной потребностью в обучении и повышении своего профессионального уровня. Таких сотрудников становится все больше и больше. Россия приближается к мировым стандартам постдипломного обучения, при которых в США до 90% персонала проходят регулярные семинары и тренинги, а в Европе — до 60-70 % работающего персонала [37, с. 91].

1.3. Диагностика мотивационной среды компании

Сама по себе система мотивации, разработанная в компании, еще не мотивирует персонал. Она будет реально стимулировать сотрудников к высоким достижениям лишь при условии, что в компании присутствует мотивационная среда, которая складывается из отношения сотрудников к мотивационным мерам.

Особенно это касается мотивационной среды, возникающей на основе нематериальной мотивации персонала. Мотивационная среда, основанная на материальной мотивации персонала, имеет стабилизирующее действие, помогая закрепить в компании наиболее ценных сотрудников, а «выращенная» на основе нематериальной мотивации — истинно стимулирует людей к активной работе с полной отдачей сил.

Действительно, если выдача персоналу заработной платы и различных бонусов производится с определенной регулярностью и неоправданные, но постоянные перерывы в оплате могут привести к массовым увольнениям, то отсутствие мотивационной среды, основанной на нематериальном стимулировании, заставит уволиться далеко не всех.

Уйдут сотрудники самые активные, компетентные и востребованные на рынке. Пассивные работники будут продолжать трудиться в компании, но с потухшими глазами и пониженным тонусом. Утром они будут подниматься с постели с тяжелой мыслью о том, что надо идти на работу. Днем - заниматься делами лениво и кое-как. Женщины будут бесконечно пить чай или кофе и обсуждать своих мужей и детей.

Мужчины - критиковать политику руководства компании, политику страны или футбольную команду, которая проиграла в турнире. Все они начнут увиливать от своевременного выполнения задач, избегать встреч с руководителем в коридоре или на лестнице, вяло оправдываться при опозданиях и нарушениях дисциплины. К концу рабочего дня они будут

нетерпеливо поглядывать на часы и быстро убегать домой, как только закончилось рабочее время [39, с.512].

Поскольку активных работников в компании будет оставаться все меньше и меньше, температура мотивационной среды начнет опускаться все ниже и ниже. Пассивные сотрудники, раньше составляющие нейтральную часть персонала, которую подталкивали и «тащили» активные, начнут превращаться в тяжелый «балласт» компании. Как следствие, начнется снижение производственных и финансовых показателей, возникнут претензии, недовольство и уход крупных клиентов, увольнение руководителей ведущих подразделений, ссоры между учредителями, их взаимные упреки друг другу или менеджменту компании.

Мотивационная среда компании — это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности.

Мотивационная среда компании обеспечивает положительную оценку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него [9, с. 54].

Мотивационная среда отсутствует в компании, если у персонала существуют следующие проблемы:

- 1) Сотрудники не имеют четких представлений о том, каких результатов ожидает от них руководство подразделения (компании).
- 2) Некоторые сотрудники не уверены в том, что их работа будет оценена объективно, на основе общих критериев, при помощи которых оценивается работа их коллег.
- 3) У персонала отсутствует уверенность в справедливости оценки работы.

4) В компании отсутствует, закрыта или недостаточна информация о том, какие поощрения и за какие результаты даются в компании.

5) Формы поощрения, принятые в организации, малопривлекательны или вообще непривлекательны для сотрудников.

Мотивационная среда присутствует в компании, если реализуются следующие условия - Очень важно четко определять ожидаемые от сотрудников результаты, необходимые и полезные для компании. Каждый сотрудник должен понимать, сколько и за какой период времени он должен решить определенных задач и какие конкретные функции выполнить.

Например, принятый на работу топ-менеджер должен иметь полную информацию о том, какой проект, для решения каких целей, в каком объеме и за какое время он обязан представить руководству компании. Сотруднику отдела продаж необходимо знать, сколько звонков он должен сделать в течение рабочей недели, сколько презентаций провести за две недели, сколько «наработать» новых клиентов и как именно пополнить клиентскую базу в течение месяца. Наконец, рабочий, стоящий у станка, должен иметь четкое представление о том, сколько, деталей в конце рабочей смены он должен сдать в отдел технического контроля.

Мотивационная среда присутствует в компании, если разработаны вознаграждения за высокие результаты, успехи и достижения. Каждый сотрудник получает заработную плату за свою работу, однако за высокие результаты, которые он получил при особой старательности со своей стороны, он должен получить вознаграждение, материальное или нематериальное (например, благодарность со стороны непосредственного руководителя).

Вознаграждения за высокие результаты поддерживают мотивационную среду в компании (подразделении), если они значимы, внутренне интересны для сотрудника. Должна существовать прямая связь вознаграждения сотрудника с его потребностями. Данное условие

выполняется в том случае, если известен мотивационный профиль каждого работника, к которому обращена система мотивации [43, с. 218].

В противном случае незначимые или мало значимые для работников вознаграждения могут выступить для них демотиваторами. Награждая работника за высокие результаты, не следует действовать «вслепую»: необходимо выяснить его интересы и потребности. Именно так осуществляется поддержка мотивационной среды.

Желаемые для компании результаты должны быть не только высокими и значимыми для работников, но и измеримыми, а оценка деятельности сотрудников — объективной, однозначной и соответствовать результатам работы.

В некоторых видах труда поощряемым результатом выступает само участие в работе. Это может быть активное участие в длительных переговорах или в перспективном проекте, результаты которого будут достигнуты через длительный период времени.

Однако если в подразделении (компании) результаты труда или участие в общекомандной работе оцениваются необъективно и есть сотрудники-фавориты, выделяемые руководством, работа которых оценивается по-особому, мотивационная среда будет разрушаться вследствие нарушения принципа справедливости.

Кроме того, начиная выполнять задание, сотрудники должны быть уверены, что их работа будет оценена объективно и однозначно [38, с. 34].

Уверенность в объективной оценке и вознаграждениях за старательность возникает и укрепляется у людей в тех случаях, когда им понятны критерии оценки их работы, а также если они неоднократно наблюдали, что в компании принято объективно оценивать результаты деятельности всех сотрудников.

Уверенность сотрудников в обязательном получении ожидаемого вознаграждения — сильный мотиватор; эту уверенность в компании спе-

циально создают и постоянно закрепляют различными средствами: внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами мотивирования и т.п. В противном случае среди сотрудников распространяется мнение, снижающее их мотивацию и разрушающее мотивационную среду подразделения (компании): «Старайся, не старайся — толку все равно не будет».

Получение вознаграждений должно быть своевременным, иначе их смысл и значение утрачиваются.

Оценивая мотивационную среду подразделения (компании), необходимо знать, как люди сами оценивают степень достижимости результатов, которые планирует получить от них руководство. При этом важно, чтобы не только руководитель, но и сам работник был уверен в том, что выполнение поставленной перед ним задачи не связано с чрезмерной перегрузкой и он действительно сможет с ней справиться.

С усилиями, затрачиваемыми сотрудниками, связана еще их оценка содержания работы. Творческий труд, позволяющий проявить себя и почувствовать удовлетворение, сам по себе может стать фактором мотивации, особенно для креативных сотрудников. Выполнение монотонной и рутинной работы, напротив, повышает значимость ожидаемых вознаграждений.

Информированность персонала. Наличие мотивационной среды в подразделении (компании), конечно, зависит от информированности сотрудников. Если они знают, каких результатов ожидает от них руководство, за какие показатели и при помощи каких мотиваторов несмотря на свою низкую квалификацию они будут вознаграждены, то можно говорить о наличии мотивационной среды. Важно также, чтобы результаты работы каждого сотрудника были хорошо известны в подразделении (компании).

Отношение коллег. В развитой мотивационной среде социальный и профессиональный статус сотрудника повышается и зависит от роста его успешности. К успешному сотруднику, как правило, коллеги хорошо относятся, он имеет влияние, у него спрашивают совета.

Атмосфера. Развитая мотивационная среда имеет прямое влияние на атмосферу в подразделении (компании). Если сотрудники уверены в получении справедливых и своевременных вознаграждений, они, как правило, работают с хорошим настроением и позитивно относятся друг к другу [46, с. 37].

Как следует из современных взглядов на психологический механизм мотивации поведения, побуждающая сила зависит не только от того какие вознаграждения руководители обещают работникам, но и от других факторов. Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации, называют мотивационной средой.

Мотивационная среда должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития предприятия. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый работник должен видеть связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями.

Какие условия должны быть для этого созданы руководителем предприятия?

Во-первых, желаемые результаты должны быть как можно более четко зафиксированы. Каждый должен знать, какой результат является для данного предприятия желаемым, и этот результат должен быть определен операционально (то есть быть измеримым), чтобы работник был уверен в однозначности, объективности оценки достигнутого им результата по известным ему критериям.

С точки зрения мотивации очень важно, чтобы требования к результатам существовали не только в голове руководителя, а были представлены в качестве официальной и доступной информации. Поощряемым результатом может быть также не достижение какого-либо конечного результата, а само участие в деятельности в той или иной форме. Поэтому на предприятии должно быть определено очень конкретно, какое участие и какие результаты будут поощряться [49, с. 314].

То же самое относится и к ожидаемым последствиям. При их оценке работник должен быть уверен, что существует связь между необходимым результатом и ожидаемыми последствиями, что эта связь не случайна. Он должен знать наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором, именно поэтому ее нужно специальными средствами создавать и закреплять — внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами стимулирования и т.д. В противном случае мотивация снижается: «Старайся, не старайся – толку не будет».

Ожидаемые последствия продуктивной работы в интересах предприятия оцениваются также работниками с точки зрения их полезности.

Что нужно сделать, чтобы эти последствия были расценены как достаточно привлекательные для работника?

Прежде всего, должна существовать связь вознаграждения с актуальными потребностями работников, включение значимых для них мотивов. С этой точки зрения, создание благоприятной мотивационной среды наиболее сложно, так как требует знания мотивационной структуры каждого работника, к которому обращено мотивирующее воздействие.

Последним фактором, влияющим на оценку полезности последствий, является содержание работы. Привлекательная работа (творческая, интересная, позволяющая проявить себя) дает чувство удовлетворенности и, более того, сама по себе может быть действенным стимулом, включая

высшие мотивы — самореализацию и саморазвитие. Непривлекательность содержания (монотонность, недостаточная или избыточная сложность, просто не интересность) сразу же повышает значимость ожидаемых последствий. Чем менее привлекательно содержание, тем значительно должно быть вознаграждение за работу. Здесь связь обратно пропорциональная [51, с. 102].

Общая оценка полезности усилий существенно зависит от оценки достижимости результата, от того, как сам исполнитель (а не руководитель, который может считать, что “ему виднее”) оценивает свои возможности. И трудность задачи здесь — это не уровень квалификационной сложности предлагаемой работы, а то, насколько трудной для себя воспринимает ее сам исполнитель.

Степень сложности получаемого задания или выполняемой работы должна соответствовать в представлении конкретного исполнителя его возможностям — квалификационным и психологическим. Слишком легкая работа, не позволяющая реализовать свой профессиональный потенциал, равно как и слишком трудная, которую человек не может сделать качественно, не будут для него привлекательными.

На оценку достижимости влияет и то, как сам человек оценивает свои способности к выполнению этой работы. Заниженная самооценка, равно как и завышенная, создают искаженное представление о достижимости результата.

Субъективная оценка сложности работы в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость требуемого результата. Если работа ему по силам, человек смотрит, каких усилий потребует от него в данный момент достижение этого результата. Если уровень усилий приемлем — это способствует мотивированности. Если же требуются сверхусилия, то компенсировать это могут только очень привлекательные, значимые последствия [54, с. 73].

Таким образом, можно выделить комплекс условий, необходимых для создания позитивной мотивации у сотрудников:

- ожидаемые руководителем результаты должны быть четко определены и известны исполнителю;

- должны существовать известные ему вознаграждения за достижение этих результатов;

- эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были ценными для исполнителей;

- необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;

- система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов;

- результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим.

- получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;

- задания должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;

- выполнение задания не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения;

- нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения задания.

Отсутствие любого из этих условий становится негативным фактором мотивационной среды, снижая потенциально возможный уровень мотивации. Общий механизм формирования мотивации к труду состоит в том, чтобы предоставить человеку возможность извлекать из своей работы максимум положительных эмоций посредством удовлетворения всего

набора своих потребностей, превратив работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации собственных потребностей. Задача руководителя в этом случае состоит в том, чтобы оценить состояние мотивационной среды с точки зрения того, насколько она благоприятна для формирования заинтересованности работников в продуктивной работе в интересах предприятия и скорректировать ее в нужном направлении [54, с. 73].

Анализ мотивационной среды предполагает выделение мотивационных условий существенно не удовлетворяющих тому, что должно быть.

Для оценки мотивационной среды можно воспользоваться специальным опросником. Используя опросник, можно выделить наиболее существенные причины того, что работники не мотивированы достигать максимально возможных для них результатов. Чем ближе полученные оценки к левому краю, тем более существенны недостатки мотивационной среды.

Основываясь на проведенном анализе, можно определить основные направления совершенствования мотивационной среды, требующие особого внимания руководителя предприятия.

Выводы по первой главе.

Теоретический анализ научной, учебной и специальной литературы по проблеме исследования позволил выяснить следующее, мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно-распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

Определив цели и задачи поставленные в дипломной работе, с помощью рассмотренных систем оплаты труда, можно приступить к общей оценке влияния трудовых показателей на производительность труда и заработную плату, которая будет проводится во второй главе на примере находящегося в кризисном состоянии ОАО «Уфалейникель».

Глава 2. Анализ и совершенствование системы мотивации работников ОАО «Уфалейникель»

2.1. Организационная характеристика базы исследования

Открытое акционерное общество "Уфалейникель" - второй производитель никеля в России, его доля в объеме реализуемого металлического никеля на внутреннем рынке страны достигает 15% и 1% в мировом. "Уфалейникель" был первым в стране предприятием по производству никеля и первой опытно - производственной базой для разработки новых способов получения никеля и кобальта. Предприятие представляет собой комплекс с полным производственным циклом, начиная с добычи никелевой руды и заканчивая выпуском готовой продукции. Сегодня мощности предприятия позволяют выпускать до 15000 тонн металла в год.

Адрес базы исследования – ОАО «Уфалейникель» - почтовый индекс 456800, Россия, Челябинская область, город Верхний Уфалей, улица Победы 1.

Потребителями готовой продукции являются предприятия на всей территории Российской Федерации. Уфалейский никель экспортируется в европейские страны, США, Китай, Индию и Японию.

На сегодняшний день, рост технического уровня производства позволил повысить качество продукции. Никель и кобальт, произведенные на ОАО «Уфалейникель», имеют устойчивый спрос на мировом рынке.

«Уфалейникель» беспрочно останавливает производство с 1 апреля. Соответствующее решение приняли акционеры компании из-за неблагоприятной финансово-экономической ситуации, сообщает «ФедералПресс» со ссылкой на гендиректора предприятия Тимофея Сасыкова.

Сотрудники предприятия будут отправлены на простой по вине работодателя с оплатой 2/3 от среднего заработка. Окончательное решение о сокращении численности штата в настоящий момент не принято.

Продолжат свою деятельность только охранный предприятие, обслуживающее ОАО «Уфалейникель» и Серовский рудник, а также котельная, отапливающая микрорайон «Никельщики». Начальник главного управления по труду и занятости населения Челябинской области Владислав Смирнов сообщил Znak.com, что в его ведомство уведомление пока не поступало. «По закону предприятие должно уведомить об отправлении сотрудников в простой не менее чем за месяц, — отметил Владислав Смирнов. — Так что, если подобное решение принято, уведомление должно поступить на днях».

Проблемы у верхнеуфалейского завода начались в связи с падением мировых цен на никель и ростом цен на кокс, который обеспечивает себестоимость продукции. На промплощадку «Уфалейникеля» решили пустить инвесторов. Сообщалось, о девяти компаниях, изъявивших желание воспользоваться цехами предприятия. Из 1095 работников завода 730 уже отправлены в простой.

Таблица 1.

SWOT – анализ деятельности ОАО «Уфалейникель»

Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошая репутация у покупателей	Невыгодное географическое положение
Долгосрочное сотрудничество с поставщиками и потребителями	Нестабильность энергообеспечение (нехватка в связи с запуском новых производственных мощностей)
Использование современных технологий (реконструкция)	Зависимость от поставщиков сырья и материалов
Постоянное совершенствование всех процессов производства	Падение спроса на продукцию
Систематическое обучение и	

повышение квалификации персонала всех уровней	Высокая текучесть персонала Убыточность производства
Устойчивое финансовое состояние	
Высокая платежеспособность	
Хорошая (сильная) социальная защищенность работников	
Возможности	Угрозы
Снижение затрат на производство	v Повышение цен на сырье, повышение себестоимости.
Снижение конкуренции со стороны Украины	v Потеря клиентов
	v Активность конкурентов

Таблица 2.

Динамика показателей деятельности ОАО «Уфалейникель» в 2015 – 2016 гг., млн. руб.

Показатель	2014	2015	Изменение
Выручка от реализации	7477	7506	29
Себестоимость продукции	6276	7846	1570
Валовая прибыль	1201	-340	-1541
Чистая прибыль	186	-2264	-2450

Из таблицы мы видим, что в период анализа выручка практически не изменилась, а вот валовая прибыль снизилась в 1201 млн. руб. до убытка в размере 340 млн. руб. Показатель же чистой прибыли снизился с 184 млн. руб. в 2014 году до чистого убытка в размере 2,264 млрд. руб.

Падение результатов деятельности предприятия связываются с падением продаж и самое главное с ростом внереализационных расходов:

расходы по уплате кредитов, расходы по приобретению активов. Динамика данных показателей представлена на рисунке 1.

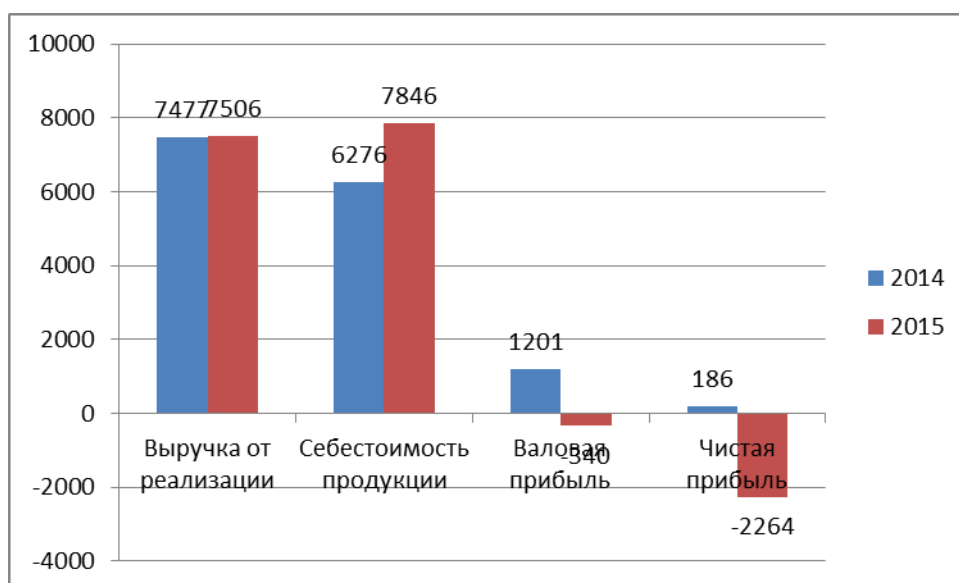


Рисунок 1. Динамика показателей деятельности ОАО «Уфалейникель» в 2015 – 2016 гг, млн. руб.

Решение проблем градообразующего предприятия привлекло внимание не только губернатора Челябинской области Б. Дубровского, но и Полномочного представителя Президента Халманских А.

2.2. Анализ кадрового состава ОАО «Уфалейникель»

Анализ кадрового состава организации (предприятия) предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально - демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. [20]

Теперь необходимо рассмотреть проанализировать кадровый состав ОАО «Уфалейникель», состоящий из руководящих работников, специалистов, рабочих производства.

В таблице 9 рассмотрим персонал предприятия ОАО «Уфалейникель» по категориям.

Таблица 9

Профессиональная структура персонала предприятия ОАО «Уфалейникель» по категориям.

Категории	2014		2015		2016	
	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Руководители	42	3,9	42,0	3,7	42,0	3,8
Специалисты	58	5,4	61,0	5,4	61,0	5,6
Рабочие	967	90,6	1037,0	91,0	991,0	90,6
Всего	1067	100,0	1140	100,0	1094	100,0

На ОАО «Уфалейникель» работают руководители, специалисты и рабочие. Анализируя таблицу 9, было получено, что в 2015 году количество рабочих увеличилась в связи с увеличением строительных планов и планов завода на 73 человека, то есть на 6,4% по отношению к 2014 году. Но в 2016

году снова уменьшилось общее количество персонала на 46 человек или 4,2 % в связи с уходом на пенсию и увольнением по состоянию здоровья. В целом текучести кадров не происходит и работников всегда примерно одинаковое количество. Все категории данных работников должны присутствовать в том количестве, которое может обеспечить эффективную работу предприятия, а также получить высокую производительность труда. По данным из таблицы составим график рисунок 7.

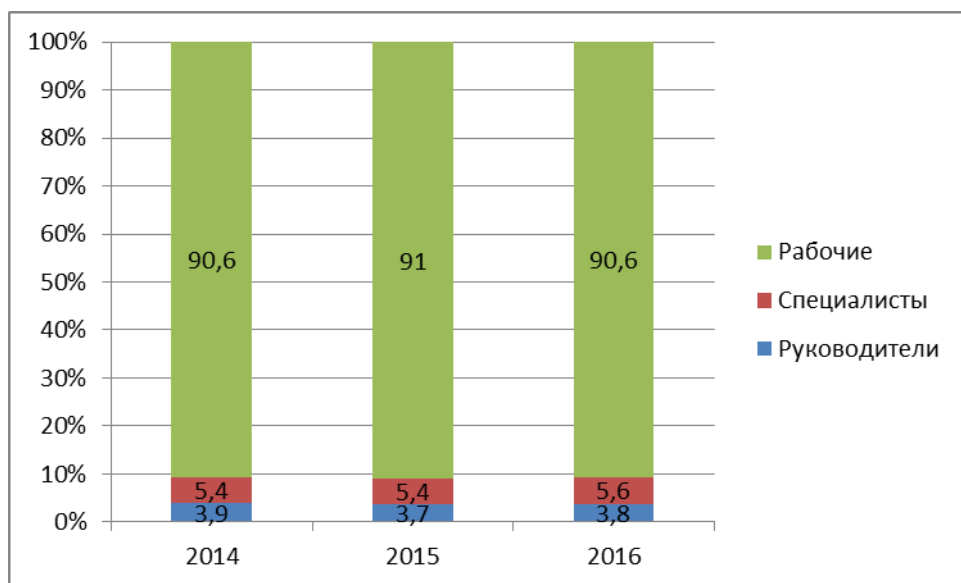


Рисунок 7. Организационная структура предприятия ОАО «Уфалейникель» по категориям, %.

Следующим шагом в таблице 10 рассмотрим структуру предприятия ОАО «Уфалейникель» по полу.

Таблица 10

Структура персонала ОАО «Уфалейникель» по полу

По половому признаку	2014		2015		2016	
	числен.	%	числен.	%	числен.	%
Женщины	320	30	319	28	350	32
Мужчины	747	70	821	72	744	68
Всего	1067	100	1140	100	1094	100

По таблице 10 видно, что на данном предприятии в основном преобладает мужская рабочая сила. Ведь ОАО «Уфалейникель» можно

сказать тяжелым производством. Но так же мы видим что на 2016 год количество мужчин сократилось на 77 человек (7 %), а женщин наоборот выросло на 31 человек (почти 3 %). Превышающий мужской состав работников над женским обусловлен спецификой работы. Представим эту структуру в виде графика (рис. 2.14).

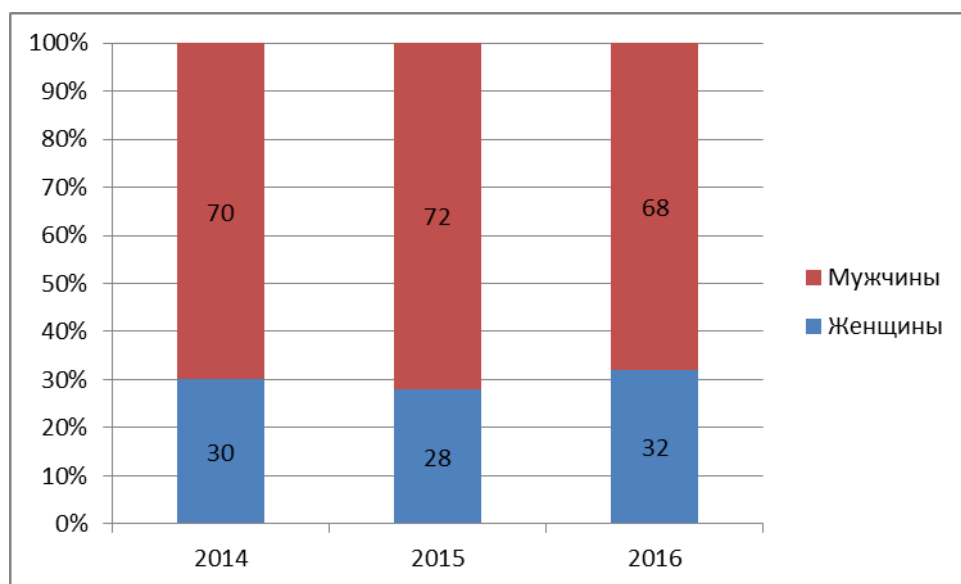


Рисунок 8. Структура персонала ОАО «Уфалейникель» по полу, %

Таблица 11 показывает структуру возрастного состава персонала ОАО «Уфалейникель».

Таблица 11.

Возрастной состав персонала

Возраст	2014		2015		2016	
	числен.	%	числен.	%	числен.	%
20 - 30	363	34	410	36	503	46
30 - 40	405	38	433	38	383	35
40 - 50	245	23	239	21	164	15
свыше 50	53	5	57	5	44	4
Всего	1067	100	1140	100	1094	100

По таблице 11 видно, что на предприятии к 2016 году стали преобладать работники в возрасте от 20 до 30 лет, в 2015 году работало больше работников в возрасте от 30 до 40 лет, в 2014 так же преобладал

возраст от 30 до 40 лет. Работники в возрасте от 20 до 30 лет с каждым годом увеличиваются в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 47 человек, в 2016 г. по сравнению с 2015г. на 93 человека. Молодое поколение кадров может привести к тому, что через несколько лет завод будет ощущать недостаточность опытных и квалифицированных работников. Работники возрастом свыше 50 лет сокращаются в связи с уходом на пенсию. Рассмотрим данные в графике (рисунок 9)

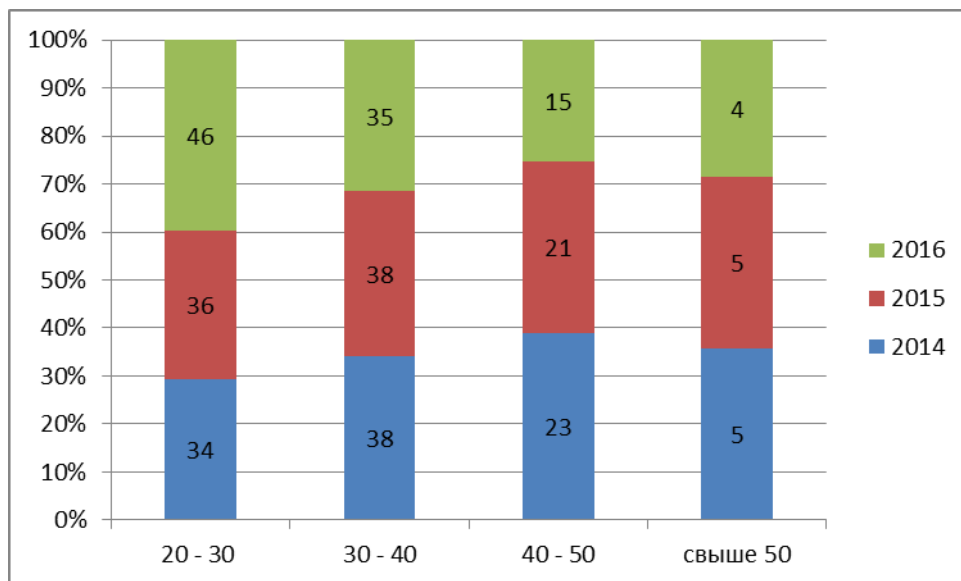


Рисунок 9. Возрастной состав персонала, %

Рассмотрим структуру организации ОАО «Уфалейникель» по стажу работы, представим в виде таблицы 12.

Таблица 12.

Структура организации ОАО «Уфалейникель» по стажу работы.

Стаж работы	2014		2015		2016	
	числен.	%	числен.	%	числен	%
до 2х лет	75	7	68	6	44	4
2 - 5 лет	459	43	467	41	427	39
больше 5 лет	534	50	604	53	624	57
Всего	1067	100	1140	100	1094	100

По таблице 12 видно, что на ОАО «Уфалейникель» работают работники с большим опытом работы. В связи с отсутствием текучести кадров сильного скачка роста и упадка кадров не наблюдается. Работников со стажем работы от 5 лет и более в 2014 году насчитывалось 534 человек, в 2015 увеличилось на 70 человек, а в 2016 году еще на 20 человек. Рассмотрим в виде графика (рис. 2.18)

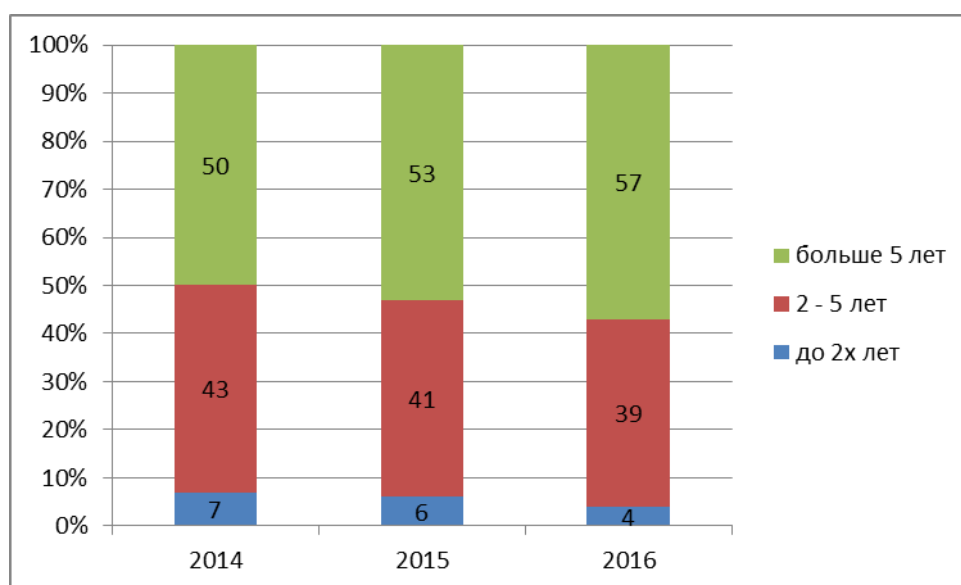


Рисунок 10. Структура организации ОАО «Уфалейникель» по стажу работы.

Следующая таблица 13 работники организации ОАО «Уфалейникель» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 13

Структура организации ОАО «Уфалейникель» по уровню образования

Образование	2014		2015		2016	
	числен.	%	числен.	%	числен.	%
Среднее	203	19	194	17	186	17
Начально-профессиональное	576	54	570	50	569	52
Средне - профессиональное	128	12	160	14	131	12

Высшее образование	160	15	217	19	208	19
Всего	1067	100	1140	100	1094	100

В таблице 13 видно, что на предприятии ОАО «Уфалейникель» большинство работают работники с начально-профессиональным образованием, это преобладание можно объяснить тем, что на производстве в большей степени требуется рабочая сила. Люди с начально-профессиональным образованием в основном сразу пришедшие после училищ и лицеев. Хотя не резко, но уровень снижается, т.к. люди стремятся получить более высокое образование. Из таблицы мы видим, что в 2015 году уменьшилось на 6 человек, в 2016 еще на одного человека. Но так же растет уровень и с высшим образованием. На данный момент в основном это руководители подразделений. По таблице видно, что высшее образование выросло в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 57 человек, но в 2016 г. по сравнению с 2015 г. уменьшилось на 9 человек. Это связано с тем, что работник, получивший высшее образование находит себе место работы по профилю образования. Эти данные рассмотрим в графике (рис. 11)

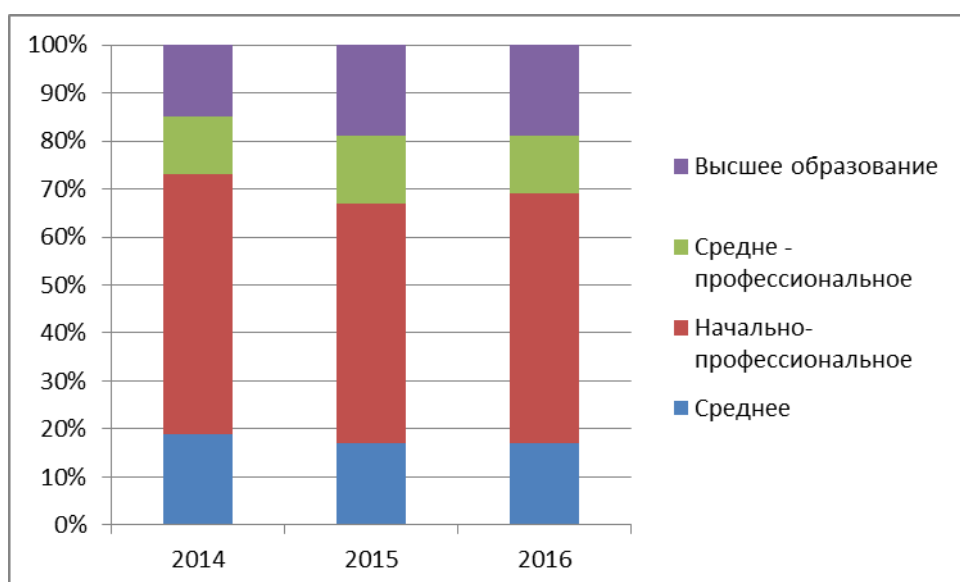


Рисунок 11. Структура организации ОАО «Уфалейникель» по уровню образования.

2.3. Анализ стабильности коллектива ОАО «Уфалейникель»

Для анализа движения персонала воспользуемся инструментами, приведенными в главе 1 выпускной квалификационной работы. На основании кадровых сведений нами предлагается сформировать исходные данные для анализа движения персонала.

В таблице 14 представлена динамика принятых и уволенных сотрудников на ОАО «Уфалейникель» в период 2014 – 2016 гг.

Таблица 14

Динамика принятых и уволенных сотрудников на ОАО «Уфалейникель» в период 2014 – 2016 гг., чел.

Показатель	Период анализа		
	2014	2015	2016
Принято новых сотрудников	115	86	74
Уволено	42	132	94
Всего	1067	1140	1094

Из таблицы 14 видно, что в период 2014 – 2015 годы численность работников росла с 1067 человек до 1140 человек (+6,8%), однако уже в 2016 году произошло сокращение персонала на 36 человек, что составляет 4 % численного состава на конец 2016 года. На рисунке 12 изображена динамика данных показателей.

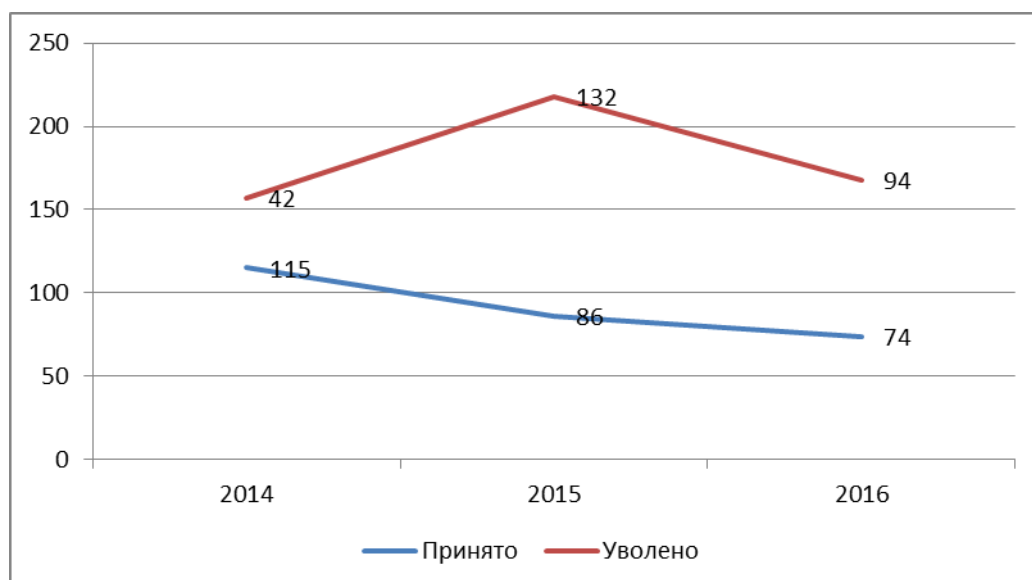


Рисунок 12. Динамика принятых и уволенных сотрудников на ОАО «Уфалейникель» в период 2014 – 2016 гг., чел.

В целях дальнейшего исследования нами проведен анализ причин увольнения сотрудников по данным отдела кадров предприятия. В таблице 15 представлены основные причины увольнения сотрудников ОАО «Уфалейникель» в период 2014 – 2016 гг.

Таблица 15.

Основные причины увольнения сотрудников ОАО «Уфалейникель» в период 2014 – 2016 гг., чел.

Причина увольнения	Период анализа		
	2014	2015	2016
Найдена более оплачиваемая работа	24	112	71
Найдена работа с более комфортными условиями труда	7	8	6
Уход в ряды ВС РФ	2	1	3
Смерть сотрудника	1	1	1
Уход на пенсию	5	6	8
По инициативе работодателя	3	4	5
Всего	42	132	94

Из таблицы 15 видно, что основной причиной увольнения является неудовлетворенность в оплате труда. Так по этой причине уволилось в 2014 году 24 человека, а в 2015 году уже 112 человек. В 2016 году данный показатель существенно снизился и составил 71 человек. Вторым по числу уволенных были недовольные условиями труда. Третьей причиной увольнения на ОАО «Уфалейникель» стал уход молодых людей в состав вооруженных сил РФ. На рисунке 13 представлена структура основных причин увольнения сотрудников ОАО «Уфалейникель» в период 2014 – 2016 гг.

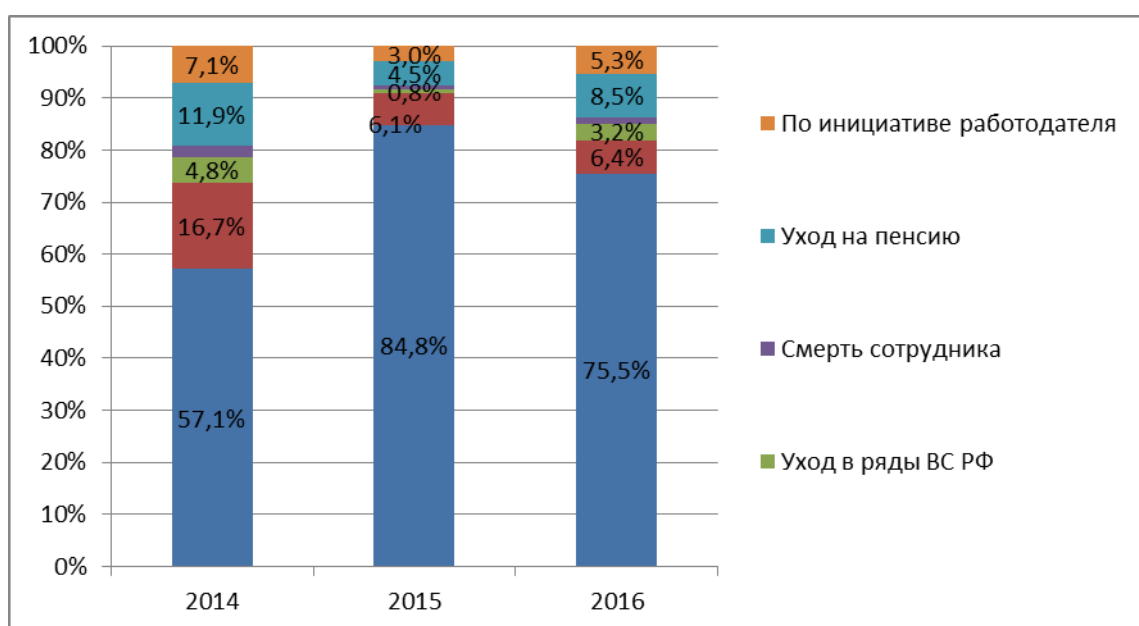


Рисунок 13. Структурный анализ основных причин увольнения сотрудников ОАО «Уфалейникель» в период 2014 – 2016 гг., %

Показатели динамика персонала предприятия представлены в таблице 16. На фоне падения коэффициента оборота по приему с 10,8% до 6,8% в 2016 году росла текучесть персонала. Данный показатель вырос с 3,9% до 11,6%, в 2016 год данный показатель снизился до 8,6%, но остаётся очень высоким. Возросшие показатели динамики персонала в 2015 году объясняются увеличением численности персонала до 1140 человек. В дальнейшем данный показатель снижается до 1094 человек.

Показатель уровня трудовой дисциплины в период анализа снижается с 99,7% до 99,5%. Коэффициент постоянства персонала в период анализа растет с 89,2% в 2014 году до 93,2% в 2016 году.

Таблица 16

Динамика основных показателей стабильности и мобильности коллектива ОАО «Уфалейникель» в период 2014 -2016 гг., %

Показатель	2014	2015	2016
Коэффициент оборота по приему	10,8%	7,5%	6,8%
Коэффициент оборота по выбытию	3,9%	11,6%	8,6%
Коэффициент общего оборота	14,7%	19,1%	15,4%
Коэффициент текучести персонала	3,9%	11,6%	8,6%
Коэффициент постоянства персонала	89,2%	92,5%	93,2%
Уровень трудовой дисциплины	99,7%	99,6%	99,5%

Учитывая анализ хозяйственной деятельности, анализа кадрового состава и его стабильности (текучести) нами сформулированы следующие выводы:

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

2.4. Анализ действующей системы мотивации персонала металлургического предприятия

Кадры являются самой большой ценностью предприятия. Кадровая политика определяет философию и принципы, реализуемые руководством предприятия по отношению к человеческому капиталу. Она является частью политики организации и должна соответствовать концепции ее хозяйственного развития.

Цель кадровой политики ОАО «Уфалейникель» – создание системы управления персоналом, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получении наилучших экономических результатов деятельности предприятия и отрасли в целом.

За все время работы ОАО «Уфалейникель» его коллектив внес существенный вклад в развитие и совершенствование отрасли машиностроения области.

На ОАО «Уфалейникель» основной работой с кадрами занимаются такие структурные подразделения, как отдел инженерных кадров, отдел рабочих кадров и отдел технического обучения и подготовки кадров, возглавляемые заместителем генерального директора по кадрам. Цели работы данных структурных подразделений вытекают из их названия.

Социальной сферой на предприятии руководит заместитель генерального директора по быту, в подчинении которого находятся общий отдел, управление соцкультбыта, отдел по распоряжению жилой площади, административно-хозяйственный отдел, комбинат общественного питания, медицинское учреждение и дом отдыха.

Эффективное использование потенциала работников включает:

- планирование и совершенствование работы с персоналом;
- поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Основными задачами кадровой службы на ОАО «Уфалейникель» являются:

- проведение активной кадровой политики;
- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;
- разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов;
- тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах охраны труда, медицинского обслуживания, организации общественного питания, развитие физкультуры и спорта, социальной защиты отдельных категорий работающих.

На совещаниях и планерках руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так группам. Система поощрения работников предприятия включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

Демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Кадровая служба ОАО «Уфалейникель» занимается управлением квалификацией работников, подбором и обучением персонала, мотивацией труда, контролем и оценкой работы персонала предприятия. Данные

функции кадровой службы ОАО «Уфалейникель» будут более подробно рассмотрены в следующих разделах дипломной работы.

ОАО «Уфалейникель» имеет свою кадровую политику. Ее принципом является: «Лучшие кадры – лучшая организация, лучшей организации – лучшие кадры».

Предприятие подбирает себе кадры по следующим критериям: порядочны, инициативны, высокопрофессиональны, честны и привержены идеям организации. ОАО «Уфалейникель» считает главным критерием при работе с кадрами справедливое отношение ко всем ее сотрудникам, независимо от их пола, социального статуса и родственных отношений.

Основными направлениями политики ОАО «Уфалейникель» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва. Анализ системы мотивации сотрудников включает в себя:

анализ системы оплаты труда;

анализ удовлетворенности системой мотивацией персонала предприятия.

Оплата труда работников ОАО «УФАЛЕЙНИКЕЛЬ» строится на основании следующих ее составляющих



Рисунок 6. Схема системы оплаты труда работников ОАО «Уфалейникель»

Рассмотрим анализ средней заработной платы работников исследуемого хозяйствующего субъекта по категориям работников в период 2013 – 2015 гг. Данный анализ представлен в таблице 11.

Таблица 11.

Динамика средней заработной платы работников по категориям в ОАО «Уфалейникель» в 2014 – 2016 гг.

Категория работников	Период			Индекс	
	2013	2014	2015	14/13	15/14
Руководители	28963	31258	31780	107,9%	101,7%
Специалисты	22650	23580	25781	104,1%	109,3%
Служащие	12360	13250	13890	107,2%	104,8%
Рабочие	14589	18630	19780	127,7%	106,2%

Из указанной таблицы видно, что рост средней заработной платы в 2014 году существенно замедлился у руководителей (до 1,7%), вырос у менеджеров по продажам запасных частей (на 9,3%) и существенно сократился у людей рабочих профессий (с 27,7% до 6,2%).

Анализируя действующую систему кадрового менеджмента мы пришли к выводу, что в основном работниками ОАО «Уфалейникель» являются женщины, средний возраст персонала 25-35 лет, большинство имеют высокий уровень образования. Основу работников составляют семейные люди. Взаимоотношения в коллективе ровные и стабильные, конфликтов практически не возникает. Отношением работников и руководителя удовлетворены 89% трудящихся. Это достаточно хороший показатель, не устраивает персонал в основном заработная плата, низкая система мотиваций персонала, особенно менеджеров по продажам, а ведь именно от их слаженной работы зависит прибыль организации.

Условиями работы недовольны в основном работники отдаленных территорий это связано с тем, что не оплачивается расход ГСМ, а также существуют проблемы с качеством принимаемых заявок и своевременным поступлением новой информации. Степень удовлетворенности персонала ОАО «Уфалейникель» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 12. Анализ проводился методом опроса работников предприятия. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности (приложение 3).

В опросе участвовали все работники предприятия – 27 человек.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Таблица 12

**Степень удовлетворенности персонала ОАО «Уфалейникель»
организацией и условиями труда**

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	19	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	18	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в	33	80%	0,8	Высокая

	завтрашнем дне у персонала ОАО «Уфалейникель»				
4	Оценка положения дел в ОАО «Уфалейникель»	21	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	34	75%	0,75	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ОАО «Уфалейникель»	16	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ОАО «Уфалейникель»	17	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	21	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	43	20%	0,2	Высокая

Из данных таблицы 12 видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр. Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятии ОАО «Уфалейникель» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности. Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в ОАО «Уфалейникель», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать. В рамках исследования системы

стимулирования на предприятии ОАО «Уфалейникель» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям (анкета представлена в приложении). В опросе участвовали все члены коллектива ОАО «Уфалейникель» - 27 чел. Шкала оценки вопросов аналогична по анализу морального стимулирования. По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Таблица 13

**Степень удовлетворенности персонала ОАО «Уфалейникель»
системой материального стимулирования**

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	35	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	24	60%	0,60	Средняя
1в	Какую ценность	33	80%	0,80	Высокая

	представляет для вас получаемое вознаграждение				
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	16	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении .	14	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	14	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	18	40%	0,40	Средняя
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	14	28%	0,28	Низкая
3б	Считаете ли вы себя способным	38	95%	0,95	Высокая

	работником				
Зв	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	35	85%	0,85	Высокая
Зг	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	16	28%	0,28	Низкая

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд. Таким образом, система материального стимулирования на предприятии ОАО «Уфалейникель» оценивается как неудовлетворительная. В завершении распределим выявленные проблемы по степени значимости (рис. 17).



Рисунок 7. Дерево проблем системы мотивации ОАО

«Уфалейникель»

Анализируя всю полученную информацию мы рассмотрели предложения по совершенствованию системы управления персоналом ОАО «Уфалейникель». Для того чтобы направить работу системы управления человеческими ресурсами в правильное, нужное русло необходимо в первую очередь провести SWOT-анализ работы организации. Это позволит выявить сильные и слабые стороны системы управления человеческими ресурсами в предприятия, определить возможности и угрозы, связанные с работниками предприятия. При проведении SWOT-анализа, появляется возможность более качественной, четкой, поэтапной разработки системы управления человеческими ресурсами. Представим список сильных и слабых сторон ОАО «Уфалейникель» и угроз и возможностей в области управления человеческими ресурсами, таблица 14.

Таблица 14

Список сильных и слабых сторон ОАО «Уфалейникель», угроз и возможностей в области управления человеческими ресурсами предприятия

Сильные стороны 1. Возраст кадров от 20 до 50 лет, что позволяет нести высокую способность к нагрузкам, обучению, переквалификации 2. Во главе предприятия стоит молодой руководитель 3. Реализуемая продукция востребована на рынке	Слабые стороны 1. Организационная структура малофункциональна 2. Слабые коммуникативные связи 3. Неэффективная система работы отдела кадров 4. Высокий показатель текучести кадров 5. Слабая мотивация работников
Возможности 1. Организация эффективной системы мотивации 2. Пересмотр и создание новой организационной структуры предприятия 3. Улучшение трудовой дисциплины и морально психологического климата в коллективе.	Угрозы 1. Высокий уровень конкуренции 2. Неспособность коллектива к достижению целей предприятия 3. Снижение уровня конкурентоспособности предприятия

Сильные стороны: Самым большим плюсом ОАО «Уфалейникель» является то, что в большинстве своем коллектив предприятия – это молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет. Это обстоятельство свидетельствует в некотором роде о том, что коллектив предприятия способен и готов к обучению, переобучению и переквалификации. Кроме того, немаловажен тот факт, что большинство членов коллектива имеют высокую способность к нагрузкам и интенсивности труда. Кроме того, работники предприятия положительно настроены на проявление при выполнении своих задач энергии и интенсивности и готовы к выполнению задач, не входящих в их компетенцию. Также положительным моментом работы предприятия в области человеческих ресурсов является то, что во главе предприятия стоит молодой сильный директор, пользующийся уважением и признанием коллектива, способный создать сильную команду и повести работников организации за собой к достижению целей предприятия.

Слабые стороны: Организационная структура организации малофункциональна, недостаточно хорошо налажены коммуникационные связи между различными отделами и подразделениями организации; неэффективная структура отдела кадров не позволяет качественно провести прием, отбор и оценку персонала. Так, например, зачастую происходит прием на работу в компанию «по знакомству», при этом мало учитываются трудовой вклад каждого работника.

Угрозы: Высокий уровень конкуренции

2. Неспособность коллектива к достижению целей предприятия

3. Снижение уровня конкурентоспособности предприятия

Возможности:

1. Организация эффективной системы мотивации

2. Пересмотр и создание новой организационной структуры предприятия

3. Улучшение трудовой дисциплины и морально психологического климата в коллективе.

Выводы по итогам анализа действующей системы мотивации персонала:

- на предприятии ОАО «Уфалейникель» существует несовершенная структура отдела кадров, не удовлетворяющая требованиям современных предприятий;

- не развитая система мотивации (как материальная, так и нематериальная) подавляют стремление работников повышать уровень квалификации.

Из этого следует, что ОАО «Уфалейникель» необходимо создать систему управления человеческими ресурсами, которая бы позволила и разработать следующие стратегии управления человеческими ресурсами:

1. Стратегия развития человеческих ресурсов.
2. Стратегия вознаграждения и мотивации человеческих ресурсов.

Таким образом, на основе проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что ОАО «Уфалейникель» необходимо совершенствовать структуру управления персоналом, политику управления человеческими ресурсами за счет совершенствования отдела кадров и выполняемых ими функций.

2.5. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации работников ОАО «Уфалейникель»

1 мероприятие. Разработка Положения по оплате труда и материальному стимулированию с учетом всех проблем предприятия.

Слишком часто в компаниях система оплаты труда и материального стимулирования никак не регламентирована. Это приводит к тому, что один из основных механизмов мотивации сотрудников работает не в полную силу или вообще не работает. Фирма теряет важнейший ресурс своего развития.

Простой шаг — регламентация системы оплаты труда и материального стимулирования работников, — обычно дает ясный и сильный эффект.

Положение может создаваться отдельно для каждого подразделения или организации в целом. В нем конкретизируется система формирования заработной платы сотрудников — определяется точная величина постоянной части его заработной платы, а также размер процентов и база, от которых они рассчитываются, условия выплаты и размеры бонусов и других составляющих зарплаты.

Положение для одной и той же категории сотрудников должно быть понятным и прозрачным, подписываться они должны каждым сотрудником персонально в ходе индивидуальной встречи (переговоров) между ним и его непосредственным руководством. Таким образом, индивидуальные переговоры с каждым сотрудником о системе его материальной мотивации становятся важной частью процедуры внедрения Положения по оплате труда и материальному стимулированию.

Положение должно содержать:

1. Основные принципы оплаты труда
2. Структура заработной платы
3. Оклад
4. Персональная надбавка

5. Процентная часть заработной платы
6. Бонус
7. Сроки выплаты заработной платы
8. Заключительный раздел

Выигрыши, которые получает организация, внедряя «Положение по оплате труда и материальному стимулированию»:

С точки зрения руководства:

- Появляется Система и Системность
- Материальная мотивация персонала становится действенным инструментом управления развитием предприятия
- Размер Фонда оплаты труда делается предсказуемым и понятным
- При разработке и внедрении этой системы возникают четкие критерии оценки персонала, — критерии, которые были выработаны, взвешены и признаны
- Социальные конфликты, связанные с недовольством системой оплаты, уходят в прошлое.
- Люди имеют возможность переключиться на плодотворный, созидательный лад. Поводов для нелояльности становится все меньше

С точки зрения персонала:

- Вносится ясность и устанавливаются строгие правила в отношении формирования и выплаты заработной платы, больше нет повода для неудовлетворенности
- Снижается социальная напряженность в коллективе
- Появляется прозрачность в системе формирования заработной платы — можно самому рассчитать, правильно ли мне выплатили проценты и бонусы

- Возникает возможность управлять своим доходом — ясно, что нужно делать для фирмы, чтобы доход повысился. Можно переключиться на плодотворный, созидательный лад.

С точки зрения финансовой службы (бухгалтерии):

- Появляется понятная Система, вносятся ясность и устанавливаются строгие правила, считать зарплату становится легче
- Размер Фонда оплаты труда теперь можно прогнозировать (например, легче делать прогноз Отчета о движении денежных средств и прогноз Отчет о прибылях и убытках)
- Сроки выплаты всех частей ФОТ регламентированы. Управление денежными потоками теперь делается более предсказуемым

С точки зрения отдела по управлению персоналом

- Наличие понятных правил формирования зарплаты делает персонал более лояльным и заинтересованным
- Повышается привлекательность компании как работодателя

Итак, в Положении по оплате труда и материальному стимулированию описывается структура заработной платы на предприятии, даются простые и понятные определения всем основным составляющим заработной платы.

Документ предназначен владельцам компаний, генеральному директору и руководителю отдела по управлению персоналом.

В рамках данной квалификационной работы разработана примерная форма Положения об оплате труда сотрудников отдела сбыта с определением размеров конкретных ее составляющих. Приложение 3.

2 мероприятие. Расширение функции отдела по управлению персоналом в сфере мотивации персонала.

Добавить к должностной инструкции менеджеру по управлению персоналом следующие функции:

- разрабатывает бонусные системы в разрезе различных групп персонала

- разрабатывает программы премирования персонала
- участвует в формировании политики стимулирования и мотивации персонала
- разрабатывает систему критериев оценки результатов деятельности персонала
- разрабатывает и реализует программы по повышению лояльности персонала к компании

3 мероприятие. Совершенствование методов экономического стимулирования персонала.

Необходимо установить зависимость между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана, только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжать использовать во вновь создаваемой системе мотивации.

В целом в основе построения системы оплаты труда должны лежать следующие основные принципы, использующиеся для усиления ее мотивирующей функции:

- сдельная оплата,
- индивидуальная оплата по результатам,
- оплата результатов группы,
- общефирменное стимулирование,
- оплата по заслугам,

- участие в прибылях и доходах фирмы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Например, рассмотрим более подробно систему участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Под системами участия работников в прибыли компании понимается "разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества". При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных.

Первоначальной основой создания системы участия работников в прибыли может стать формирование дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками. Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников. Детальные параметры распределения премиального фонда должны устанавливаться с участием работников, чтобы быть понятными им.

Если впоследствии будет также увеличиваться производительность труда, то и премия будет выплачиваться соответственно.

Поэтому данная система участия в прибыли может быть применена в ООО, так как у рабочих появляется стимул – премия, зависящая от роста производительности труда.

4 мероприятие. Введение дополнительных методов стимулирования.

При распределении премиального фонда и установлении дополнительных стимулирующих надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат.

Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений.

Система бенефитов (дополнительных методов стимулирования)

Кроме постоянной и переменной частей оплаты труда в системе мотивации участвует и раздел так называемых бенефитов. Работникам в

ходе анкетного опроса было предложено несколько вариантов дополнительных методов стимулирования. Ответы распределились следующим образом см. табл. 7.

Таблица 7

Результаты опроса работников предприятия о дополнительных методах стимулирования

Система бенефитов	руководители	специалисты	рабочие
1) Оплата питания			
бесплатные обеды	11%	10%	9%
частичная компенсация питания	8%	7%	8%
доплата на питание	2%	3%	3%
2) Страхование			
мед. обслуживание/ обследование	15%	10%	10%
страхование жизни	5%	5%	4%
страхование транспорта или ответственности	4%	5%	3%
3) Обеспечение служебным транспортом			
доставка до места работы	13%	15%	18%
машина компании	6%	3%	2%
машина с водителем	21%	5%	3%
компенсация за использование л/а	29%	16%	10%
4) Оплата обучения			
полная	24%	17%	14%
частичная	17%	18%	16%
участие в корпоративных программах (тренингах)	38%	37%	28%
5) Ссуды и кредиты			
на приобретение жилья	25%	11%	10%

на приобретение автомобиля	21%	15%	13%
на приобретение ТНП	19%	21%	21%
б) Социальные льготы			
частичная оплата путевок	14%	11%	11%
корпоративные мероприятия	53%	53%	52%
оплачиваемый больничный	12%	55%	56%
оплата ДДУ	3%	9%	9%
7) Другие льготы			
баня, спортивный клуб	18%	18%	18%
Стоматологическое обслуживание	6%	12%	5%
Оплата мобильной связи	5%	35%	14%

На основании анализа полученных данных можно предложить следующие универсальные бенефиты, которые можно порекомендовать для реализации на предприятии:

1. Организация бесплатного питания
2. Дополнительное медицинское обслуживание/обследование
3. Доставка до места работы (рабочих/служащих)
4. Участие в корпоративных программах (тренингах)

5 мероприятие. Моральное стимулирование работников.

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе является "ненасыщаемой", и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую

отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

В распоряжении руководства должен быть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика морального стимулирования не нова для нашей страны. В условиях социалистической экономики она имела достаточно широкое распространение. Доски почета, аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, выпуск специальных значков для ветеранов труда, вручение почетных грамот, чествования лучших работников, и многое другое - это была нормальная, принятая повсеместно практика.

Сейчас организациям целесообразно вернуться к хорошо знакомым, но подзабытым методам морального стимулирования, понимая, что, с одной стороны, не все измеряется деньгами, а с другой - не имея достаточных финансовых возможностей для поддержания высокого уровня трудовой мотивации персонала лишь на основе денежных стимулов. Средства же морального стимулирования обходятся организациям в небольшие суммы.

6 мероприятие. Информирование персонала как фактор повышения трудовой мотивации.

Плохая осведомленность работников о том, что происходит в организации, о перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только ухудшает психологический климат в организации, снижает уровень их доверия к руководству, но и самым негативным образом влияет на трудовую мотивацию персонала. Информирование работников по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в организации, является эффективным инструментом повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах,

формирования у них чувства сопричастности делам организации. В работе по информированию персонала могут быть выделены следующие задачи:

1. Обеспечение работников информацией, необходимой им для успешного выполнения порученной работы (соблюдение установленных сроков, качества и объема предоставляемой информации, формы изложения).

2. Доведение до работников целей и задач организации, целей и задач структурных подразделений, в которых они работают.

3. Повышение заинтересованности работников в решении поставленных перед ними задач.

4. Формирование у работников чувства сопричастности к работе организации, готовности разделять стоящие перед ней цели, повышение их готовности вносить свой вклад в работу организации.

5. Улучшение психологического климата в коллективе за счет своевременного информирования работников по основному кругу важных для них вопросов.

6. Повышение готовности к сотрудничеству работников разных структурных подразделений в процессе решения общих задач.

Прежде чем приступить к созданию системы информирования работников, необходимо ответить на четыре вопроса:

1. В какой информации испытывают потребность разные категории персонала?

2. С какой периодичностью эту информацию следует предоставлять соответствующим категориям персонала?

3. Какие каналы для передачи информации могут быть задействованы?

4. Кто будет отвечать за работу по информационному обеспечению персонала:

на уровне подразделений?

на уровне высшего руководства?

В любой организации может быть задействовано достаточно большое число различных каналов доведения информации до работников, однако, к сожалению, эти возможности редко используются в полной мере. Среди наиболее доступных каналов доведения информации до персонала в ОАО «Уфалейникель» целесообразно использовать следующие:

1. Еженедельные совещания, проводимые руководителем организации.
2. Оперативная информация от руководителей подразделений, которая выдается подчиненным на совещаниях.
3. Доска для объявлений, на которой помещается информация по следующим разделам:

информация общего характера, отражающая основные направления работы организации, ее политику в отношении персонала (дисциплина, льготы и др.) ее достижения и др.;

- приказы и распоряжения по организации;
- персональная информация (поздравления, поощрения и другое).
4. Регулярные встречи представителей руководства организации
5. В качестве канала доведения информации так же используются приказы, распоряжения и служебные записки.

Понимание того, что эффективная работа по информационному обеспечению персонала повышает уровень трудовой мотивации работников, дает в распоряжение руководства еще один рычаг, позволяющий увеличить отдачу от человеческих ресурсов организации.

7 мероприятие. Система социально-психологических факторов как метод повышения стимулирования труда

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками:

постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в организации, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

1. Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
2. Развитие системы управления конфликтами;
3. Формирование и развитие организационной культуры.

Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью коллектива и удовольствием, с которым люди ходят на работу.

Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Комфортный психологический климат не означает, что люди, работающие в организации, являются друзьями. Дружба и любовь нарушают психологический климат. Это слишком сильные чувства, которые предъявляют повышенные требования к тем, кто участвует в этих отношениях, что часто приводит к нарушению комфортного психологического климата. Возникает очень сильная эмоциональная окраска там, где должны быть деловые отношения.

Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт - это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен поощрять функциональные конфликты, т.к. именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

Если же компромисс не найден, и стороны остались на прежних позициях, конфликт перерастает в деструктивную, дисфункциональную форму. Ее следует предупреждать или, если этого не удалось сделать, разрешать и пресекать. Следует помнить, что разрешение конфликта должно произойти не только в рациональной форме (стороны нашли общую точку зрения), но и в эмоциональной (у них не должно остаться досады или злости друг на друга). Предотвратить деструктивный конфликт значительно эффективнее, чем его разрешить. Поэтому необходимо знать, что деструктивный конфликт - это комбинация объективных предпосылок (конфликтная ситуация) и субъективного фактора (инцидент).

Конфликтная ситуация создается факторами внешней среды или организационными перестройками. Причиной инцидента могут быть низкая квалификация руководителя и возникающее из нее "положение угрожаемого авторитета".

Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д. Для

предупреждения деструктивных конфликтов и возможного перетекания конструктивных конфликтов в деструктивные в организации может быть налажена определенная система предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий. Такая система может включать в себя ряд мероприятий: четкое определение и разъяснение требований к работе для всех структурных подразделений и должностных лиц, создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации и культуры организации, постановка и развитие организационных целей, стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем, отладка механизма обратной связи в системе коммуникации организации, создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам) и т.д.

Немалую роль в развитии и протекании конфликтных ситуаций и поддержании благоприятного микроклимата в коллективе играет организационная культура. Организационная культура существует, независимо от того, применяются ли специальные методы ее формирования руководством предприятия, однако в таком случае, организационная культура может оказывать демотивирующее воздействие на сотрудников, нейтрализовать воздействие мотивирующих факторов. Между тем, организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. Формирование организационной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы стимулирования персонала.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы на ОАО «УФАЛЕЙНИКЕЛЬ»:

1. Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для

себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

2. Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!", "В нашей организации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании".

3. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

4. Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации.

5. Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение "выстраивать", выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

Оценка эффективности от внедрения разработанных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации.

Оценка эффективности требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность совершенствования системы проявляется в возможности достижения позитивных, а также во избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Выводы по второй главе.

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы мотивации могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы, которая объясняется следующим.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы.

С другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит, и определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы мотивации персонала.

Заключение

На ОАО «Уфалейникель» основной работой с кадрами занимаются такие структурные подразделения, как отдел инженерных кадров, отдел рабочих кадров и отдел технического обучения и подготовки кадров, возглавляемые заместителем генерального директора по кадрам.

Цель кадровой политики ОАО «Уфалейникель» – создание системы мотивации персонала, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получении наилучших экономических результатов деятельности предприятия и отрасли в целом.

Анализ состава и структуры персонала ОАО «Уфалейникель» показал, что наибольший удельный вес в общей численности персонала занимают молодые работники, большое внимание уделяется повышению квалификации кадров, а показатели движения кадров свидетельствуют о постоянстве трудового коллектива. Основным документом, определяющим квалификацию работников ОАО «Уфалейникель», является их должностная инструкция, в которой отражены общие положения, требования к знаниям, должностные обязанности, права, ответственность и квалификационные требования для различных категорий работников.

Самым популярными источникам привлечения персонала на вакантные должности являются сотрудники собственного предприятия и специалисты, самостоятельно ищущие работу. Внутренними средствами привлечения персонала являются объявления о найме на работу во внутрифирменных средствах информации; резерв кадров на выдвижение; выпускники учебных заведений и центров, прошедшие подготовку и переподготовку. К внешним средствам привлечения персонала относятся:

объявления о приеме через средства массовой информации и рекламу предприятия; организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, бюро, консультационные центры, кадровые агентства и т.п.). Еще один вариант подбора сотрудников на ОАО «Уфалейникель» – поиск среди выпускников высших учебных заведений, а также рекомендации друзей и знакомых, использование базы данных.

Основными проблемами действующей системы мотивации персонала предприятия:

- Сокращения сотрудников на протяжении последних двух лет
- Задержки заработной платы работников.
- Перевод работников на 3-4 дневную рабочую неделю.
- Вывод отдельных категорий работников и структурных подразделений на простой с выплатой 2/3 тарифа.

В условиях тяжелого финансового состояния базы практики нами предлагается:

- За счет контроля властей над внешним управлением предприятия прекратить массовые сокращения сотрудников предприятия.
- Обеспечить контроль над финансовыми потоками предприятия недопуская вывод денежных средств через офшорные компании.
- Разработать систему мотивации персонала, обеспечивающую повышение эффективности деятельности всех категорий сотрудников.
- Провести пересмотр штатного расписания и оптимизацию малоэффективных структурных подразделений в сфере АУП компании. Перевести работников АУП через систему переподготовки в состав основного персонала.

Данные меры позволят снизить социальную напряженность не только на ОАО «Уфалейникель», но и во всем г. Верхний Уфалей. Снизится текучесть персонала и вырастет заработная плата, обеспечивающая

минимальный уровень потребления. Сократится текучесть персонала и удовлетворенность персонала предприятия.

Глоссарий

Аттестация персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

Аудит – профессиональная деятельность по независимой оценке операций и процессов, протекающих в организации, установление их соответствия принятым нормам и формирование заключения на основании результатов оценки с целью оптимизации операций и процессов, повышения эффективности деятельности организации в целом.

Бюрократия – (от фр. *bureau* – бюро, канцелярия + от греч. *kratos* – власть) форма управления, для которой характерна строгая вертикальная иерархия, четкое разделение должностных обязанностей, наличие формальных обязательных для исполнения стандартизированных процедур, правил и норм с целью достижения поставленных задач.

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Государственная кадровая политика – (в широком смысле) система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране; (в узком смысле) выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала страны.

Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Государственный аудит – вид профессиональной деятельности по проверке деятельности государственных органов и учреждений, чаще всего реализуется в форме ревизии.

Государственный гражданский служащий – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий должностные обязанности, полномочия, права и обязанности работника.

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в

служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

Должность – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями (уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Дополнительное профессиональное образование – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

Замещение должности – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

Стандарт ИСО – совокупность международных нормативных документов, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики различных процессов, выполнения работ и оказания услуг. Система стандартов ИСО делится на серии и охватывает различные области: от измерения плотности в графических технологиях (ИСО 5) до систем энергосбережения (ИСО 50001).

Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от угроз, обусловленных человеческим фактором в профессиональной деятельности.

Кадровая политика – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.

Кадровая работа – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

Кадровая технология – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

Карьера – (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь) движение вперед, положительная динамика правового и социально-экономического статуса работника; продвижение по службе.

Карьеризм – отрицательное качество личности, характеризующееся желанием работника, невзирая на средства, достичь цели продвижения по службе, добиться личного профессионального успеха или известностью в какой-либо сфере деятельности.

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

Компетентность – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

Коррупция – (от лат. *corruptio* – подкуп, порча, развращение) – преступная деятельность в органах государственной власти, выражаемая в использовании должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

МСА (международные стандарты аудита) – международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности.

Муниципальная служба Российской Федерации – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Номенклатура должностей – (от лат. nomenclatura – список, перечень) список должностей, утверждаемый вышестоящим руководством.

Отбор персонала – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

Оценка персонала – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

Повышение квалификации – обновление теоретических и практических знаний работника в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня его квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей и полномочий.

Подбор персонала – комплекс мер, направленный на идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

Профессионализм – это высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.

Профессиональная культура – интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности.

Профессиональная ориентация – формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в кадрах соответствующих профессий.

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и/или квалификацию.

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

Ротация кадров – (от лат. *rotatio* – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.

Руководитель – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Сертификация персонала – деятельность по установлению соответствия профессиональных характеристик персонала требованиям нормативных документов, профессиональным стандартам.

Служебное поведение – это совокупность обязательных для исполнения формальных требований к поведению работника, закрепленных в нормативных документах организации.

Служебный долг – нравственная категория, внутренне осознанное чувство ответственности работника за надлежащее и добросовестное исполнение им своих должностных обязанностей.

Служебный (трудовой) спор – неурегулированное разногласие между работником и работодателем по поводу защиты своих трудовых прав и свобод.

Внешний аудит – аудит, проводимый сторонней профессиональной организацией на основании договора.

Внутренний аудит – аудит, проводимый структурным подразделением организации на основании предоставленных вышестоящим руководством полномочий на его осуществление.

Стажировка – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции, организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Управление персоналом – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой

службы по формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

Управленческие кадры – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.

Управление человеческими ресурсами – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).

Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части I и II [Текст] - М.: Велби, 2013.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2013.
3. Алавердов, А.Л. Управление кадровой безопасностью организации [Текст] - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2011. - 176 с.
4. Базаров, Г.Ю. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. - 7-е изд. Academia, 2012. – 658 с.
5. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – [Текст] // М.: Экономика, - 2010. С. 4-11.
6. Васильева, М.Г. Развитие управления персоналом в условиях инноваций [Текст] // Управление персоналом. - 2013. - № 4. - С.54-56.
7. Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: Высшая школа. - 2011 г. , 192 С.
- 8. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010.- 123 с.**
9. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2011. - 395с.
10. Володин, Д.Ю. Создание системы управления персоналом в страховой предприятия [Текст] / Д.Ю. Володин, А.А. Снегирев // "Управление в страховой предприятия", № 3, 2010.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: ЮНИТИ. – 2011. – 499 с.
12. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. – СПб., 2011. – 544 с.
13. Гончаров, В.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - Мн.: Мисанна, 2010. - 624с.

14. Горбунов, А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует. [Текст] // Управление организацией. – 2012. – № 5.

15. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. [Текст] // Секретарское дело. – 2013. – № 2. С. 90-92.

16. Дафт, Р., Лейн, П. Теория организации: [Текст]: учебное пособие. (пер. с англ., под ред., предисл. Короткова Э.М.). Изд. – во: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. – 736 с.

17. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 2010. — 233с.

18. Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2011. – 384 с.

19. Кадровый менеджмент и психология управления: краткий курс лекций. [Текст]: учебное пособие. / Под. ред. Горбунова М.Ю. Изд. – во: Владос-Пресс, 2011. – 456 с.

20. Кибанов А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012. - № 6.

21. Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2013. - №6, С. 82-95.

22. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие. Изд. – во: Издательский дом «Дашков и К». – 2011.- 224 с.

23. Кэмпбэл, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - М.: Проспект, 2010. - 336с.

24. Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех: Оценка персонала. Опыт управления персоналом. [Текст] // Управление персоналом. -2012. -№17, С. 58.

25. Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.. Теория организации: [Текст]: учебное пособие.– СПб. Питер, 2010. – 395с.

26. Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных администраторов. [Текст]: учебное пособие. Изд-во: Символ, 2011. – 245 с.
27. Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов./М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2010, 790 с.
28. Мазин, А. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. 2013. - № 19.
29. Мазура. Реструктуризация предприятий и компаний. [Текст]: учебное пособие. -Москва, 2010. - 193с.
30. Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст] - М.: Академия, 2011.
31. Менеджмент организации. [Текст]: учебное пособие. /Под ред. Румянцева З.П. и др. - М.: 2011. – 566 с.
32. Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учебное пособие.–Изд. – во: ИНФРА-М, 2010. – 797 с.
33. Михайлова, А. Контроллинг персонала - инновационная модель управления системой управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - № 6.
34. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] - М.: Академия, 2010. - с.264.
35. Овчинникова, Т.И. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики [Текст] // Управление персоналом. - 2013. - №7. - с.34-39.
36. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: Финстатинформ, 2011. - 878с.
37. Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Б.М.Генкин, Г.А. Кононова и др.; Под ред. Б.М. Генкина, М. “Высшая школа”, 2012.- 455 с.

38.Первенцев А. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 6, июнь 2012.

39.Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса (интервью с И. Дудником) [Текст] // Управление персоналом. - 2013. - № 23.

40.Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием). [Текст]: учебное пособие. – М., 2011. - 690 с.

41.Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. [Текст] // Социс. – 2013. - №2, с.74-84

42.Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - № 1.

43.Селина, А.И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2010.

44.Селина, А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2013. - № 5.

45. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации [Текст] / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // "Управление персоналом". - 2013. - № 22.

46.Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. – М.: ГАУ, 2012. – 366 с.

47.Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 638 с.