



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

Особенности мотивации административно-управленческого персонала  
предприятия  
Магистерская диссертация  
по направлению: 38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль): Управление человеческим капиталом  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
96 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«24» 01 2021 г.  
Зав. кафедрой Э, У и П  
Рябчук П.Г.

Выполнил(а):  
Студент(ка) группы ЗФ-309-147-2-2  
Мубашарова Гульнара Фазатовна

Научный руководитель:  
Корнеев Дмитрий Николаевич, к.п.н.,  
доцент

Челябинск  
2021

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	10
1.1. Состояние проблемы мотивации персонала предприятия в существующей теории и практике менеджмента.....	10
1.2. Особенности мотивации административно-управленческого персонала предприятия.....	23
1.3. Пути совершенствования мотивации административно-управленческого персонала предприятия.....	32
Выводы по главе 1.....	39
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	42
2.1. Анализ эффективности существующей мотивации административно-управленческого персонала предприятия.....	42
2.2. Рекомендации по совершенствованию мотивации административно-управленческого персонала предприятия.....	51
2.3. Выводы по практической работе.....	60
Выводы по главе 2.....	62
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	64
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	67
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Модернизация современного общества и повышение ценности человеческих ресурсов в деятельности социальных организаций не могло не наложить свой отпечаток на производственные отношения между работниками и работодателями. В связи с этим в современном управлении преобладает отношение к персоналу как к человеческому капиталу, основному и самому главному ресурсу организации. Пришло понимание того, что квалифицированное и адекватное управление этим ресурсом позволяет достичь наилучших результатов. Однако управление персоналом в российских организациях имеет свою специфику, которая нуждается в изучении.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что фактически во всей литературе по менеджменту информация о методах мотивации и стимулирования персонала является достаточно устоявшейся и легко вписывается в схему: содержательные теории мотивации (пирамида Маслоу, теория Мак-Клеланда, теория Герцберга) – процессуальные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости и т.п.). Большинство содержательных разделов по мотивации, встречающиеся в различных учебниках по менеджменту, как представляется, являются в целом модификацией текста из «Основ менеджмента» Майкла Мескона. Однако, экономические и политические преобразования, происходящие в Российской Федерации, побуждают современных предпринимателей и менеджеров менять свое отношение к сотруднику. За последнее десятилетие в России количество предприятий различных размеров и форм собственности выросло на порядок, усилилась конкуренция между ними. В этих условиях возрастает значимость эффективной мотивации и стимулирования российского персонала.

Как показывает практика, существующие теории мотивации не всегда помогают в решении реальных проблем управления персоналом,

возникающих у руководителей конкретных российских предприятий. Вследствие этого требуется критический анализ зарубежных концепций мотивации, методов стимулирования и разработка оптимальной отечественной системы побуждения работников к труду.

Таким образом, изучение принципов, методов, технологий мотивации и стимулирования персонала приобретает особое значение для развития, как практики, так и науки управления.

На основании анализа состояния данной проблемы в психолого-педагогической литературе, изучения опыта работы, а также из собственного опыта нами были выявлены следующие **противоречия между:**

- новыми потребностями рынка труда в специалистах мотивированного типа и ранее сложившейся системой их подготовки; объективной необходимостью создания единой системы подготовки и целостной системы мотивации, административно-управленческого персонала предприятия и несовершенным научным обеспечением данного процесса.

Поиск педагогически эффективных путей разрешения данных противоречий, требующих научно - обоснованных подходов к совершенствованию мотивации административно-управленческого персонала предприятия, составляет **проблему исследования**, которая актуальна как для теории, так и для практики.

Актуальность, теоретическая значимость и недостаточная разработанность данной проблемы определили выбор темы исследования выпускной квалификационной работы: **«Особенности мотивации административно-управленческого персонала предприятия».**

**Объект исследования:** процесс мотивации персонала предприятия ООО Рыбозавод «Балык».

**Предмет исследования:** особенности мотивации административно-управленческого персонала ООО Рыбозавод «Балык».

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации административно-управленческого персонала предприятия.

**Гипотеза исследования:** мотивация административно-управленческого персонала предприятия будет эффективной, если:

1) выявлены особенности мотивации административно-управленческого персонала предприятия (*различия в вознаграждении управленческого звена и других категорий работников состоят в том, что доля заработной платы (окладов) руководителей в общей сумме их доходов относительно невелика. Большую часть составляет доход от прибылей и вознаграждения по конечным результатам деятельности предприятий. В целом личные доходы управляющих высшего уровня складываются из следующих источников: официального должностного оклада; премий, выплачиваемых из прибыли; вознаграждений в виде акций предприятия; выплат из различных фондов предприятия; разнообразных льгот и оплачиваемых фирмой личных услуг*).

2) разработаны и внедрены рекомендации по совершенствованию мотивации административно-управленческого персонала предприятия.

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы мотивации персонала предприятия в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить особенности мотивации административно-управленческого персонала предприятия.

3. Рассмотреть пути совершенствования мотивации административно-управленческого персонала предприятия.

4. Разработать рекомендации по совершенствованию мотивации административно-управленческого персонала предприятия.

**Теоретико-методологическая основа исследования** служат труды отечественных и зарубежных ученых в области методологии, теории и практики управления персоналом.

Отдельные аспекты указанных проблем отражены в трудах российских ученых - Беляевой Г.В., Галахова В.И., Катульского Е.М. Социальные отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности, составили предмет исследований Дикаревой А.А., Мирской М.И., Ромашова О.В.. Вопросы взаимодействия субъектов социально-трудовых отношений на основе социального диалога и партнерства рассматриваются в работах Займалина Е.П., Егоршина А.П., Зайцева А.К., Митрохина В.И..

Особенности мотивационных установок персонала в зависимости от нравственной системы в обществе рассмотрена в работе Захарова Н.Л. и Кузнецова А.Л. Интерес представляет работа Верхоглазенко В.С., который рассматривает построение системы оптимальной мотивации труда.

**База экспериментальной работы:**

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
РЫБОЗАВОД «БАЛЫК»** (далее ООО Рыбозавод «Балык»).

**Юридический адрес:** 456730, Челябинская область, Кунашакский район, село Кунашак, Ш.Тимергалиной улица, дом 15, офис 1

**Фактический адрес:** 456730, Челябинская область, Кунашакский район, село Кунашак, Ш.Тимергалиной улица, дом 15, офис 1.

**ИНН:**7438018357(свидетельство о постановке на учет в налоговый орган 1015).

**Реквизиты Свидетельства о внесении в единый реестр юридических лиц:****1057418001530**

Основной вид деятельности Рыболовство пресноводное(03.12)

Директор: **Нигаматьянов Фархад Рафкатович**

Тел/факс: (351)-48-2-82-13

E-MAIL:krk74ky@mail.ru

**Основные этапы исследования:**

В осуществлении исследования можно выделить три этапа.

Первый этап - теоретико-поисковый(2018-2019г.г.)

Изучение и анализ научно-методической литературы с целью установления степени научной разработанности исследуемой проблемы. Составление программы исследования, методов и методологии. Изучение особенностей мотивации административно-управленческого персонала предприятия. Изучение мотивации, применяемые на предприятие ООО Рыбзавод «Балык».

Второй этап-опытно-экспериментальный(2019-2020г.г.)

Диссертационное исследование проведено с использованием методов логического и сравнительного анализа, методов аналогии и обобщения, формализации и моделирования, метода экспертных оценок. Также в ходе исследования использовались системный подход к процессам мотивации и стимулирования.

Третий этап - заключительный(2020-2021г.г.)

Теоретическое и практическое осмысление результатов работы. Оформление диссертационных материалов, формулировка выводов.

**Основные положения, выносимые на защиту** выявлены особенности мотивации административно-управленческого персонала предприятия и разработаны рекомендации по совершенствованию мотивации административно-управленческого персонала предприятия.

### **Научная новизна исследования**

В итоге проведенного исследования получены следующие результаты, содержащие элементы научной новизны:

-выявлены сущностные характеристики и взаимосвязь категорий «мотивация управленческого труда», «стимулирование управленческого труда», заключающиеся в разграничении внутренних и внешних побуждений управленческих работников к труду, реализующемуся в отношениях между субъектом управления (управляющей подсистемой) и объектом управления (управляемой подсистемой) по поводу достижения целей организации;

-на основе системно-функционального подхода разработана уточненная классификация функций управленческой деятельности,

дополненная наряду с выделением традиционных блоков функций (административного, кадрового, производственно-финансового), специфическим рыночным блоком, включающим, функции маркетинга и сбыта, ориентации на саморазвитие, а также инноваций;

-предложена авторская структурно-логическая схема взаимосвязи механизмов мотивации и стимулирования управленческого труда, оригинальность которой заключается в четком структурировании значимых потребностей, интересов, мотивов и стимулов труда руководителя в целях разрешения конфликта интересов взаимодействующих сторон (наемных руководителей, подчиненного коллектива и собственников предприятия);

-разработана методика оценки эффективности труда руководителя подразделения предприятия с которой привлечены положения контрактной парадигмы и теории агентов, предусматривающая учет результатов хозяйственной деятельности предприятия, использование коэффициентного метода и метода аналитической балльной оценки, обязательную аттестацию управленческого персонала организации; предложена комплексная методика мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организации, включающая механизмы материального и морального стимулирования, обеспечивающая комплексность и качество оценки, наглядность и сравнимость результатов управленческой деятельности.

**Теоретическая значимость:** теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что его результаты расширяют и углубляют теоретическую и методическую базу для разработки более эффективного комплекса мероприятий по организации мотивации административно-управленческого персонала предприятия.

**Практическая значимость исследования:** практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования полученных результатов для совершенствования механизмов мотивации и стимулирования управленческого персонала предприятия, повышения прибыльности предприятия.



### **Апробация результатов исследования.**

1. Мубашарова Г.Ф. Роль мотивации в современном мире // Научный альманах. 2020.N9(11). С.73-74. Объем статьи:0,13 усл. печ. л.

2. Мубашарова Г.Ф. Мотивация персонала и ее влияние на текучесть кадров предприятия // Научный альманах. 2019.N4-1(18). С.24-27. Объем статьи: 0,25 усл. печ. л.

Тема, цель и задачи исследования обусловили выбор применения следующих **методов исследования**:

- теоретические методы - анализ, обобщение и применение психолого-педагогической, методической литературы по исследуемой проблеме;

- эмпирические методы - исследование и обобщение административно-управленческого опыта; комплексный анализ с проведением письменного опроса, тестирования; наблюдение за деятельностью персонала учреждения; общий анализ мотивационной деятельности персонала; беседа; методы компьютерной обработки данных и наглядного представления результатов.

**Структура магистерской диссертации:** магистерская диссертация будет состоять из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемой литературы (71 источников) и приложения. Текст работы содержит 3 таблицы, 2 рисунка.

Основная часть содержит теоретический обзор, раскрывающий тему диссертации, аналитический раздел, позволяющий выполнить оценку текущего состояния объекта исследования, проектную часть, содержащую перечень мероприятий по совершенствованию предмета исследования, подтверждающих их экономическую целесообразность.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

**Мотивация** – это связанные с удовлетворением определённых потребностей побуждения к деятельности, процесс активизации внешних и внутренних сил, формирующих поведение. В этом процессе отражается сложная взаимосвязь между внутренними психическими состояниями, разнообразными внешними факторами и поведением. Внешние факторы обычно вызывают побуждение к действию непосредственно, исходящие от руководства поощрение или наказание. В этом случае можно говорить о внешней мотивации [1].

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предлагают следующее определение мотивации: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [2].

Д. Скотт Синк определяет мотивацию как силу, побуждающую к действию, при этом мотив – это внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определённым образом [3].

В соответствии с иерархией надобностей А.Маслоу в основании мотивации функционирования людей - пять категорий нужд, отображенных в строгой иерархии (рис.1), где нужды высочайшего уровня возможно смогут быть утолены вслед за тем как утолены низшего уровня:

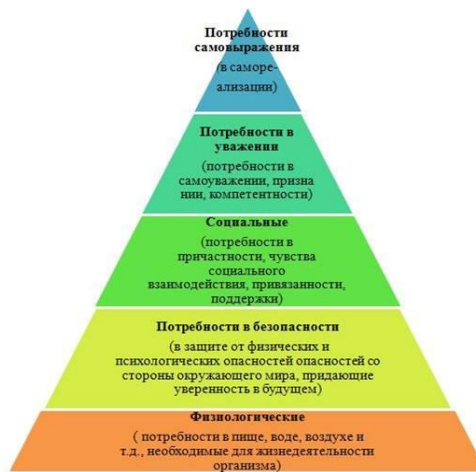


Рисунок 1 – Иерархия потребностей А. Маслоу

Значимость теории Маслоу заключается в том, что руководители стали уяснять важность надобностей в мотивации сотрудников. В теории существования, связи и роста К. Альдерфер рассматривает три группы надобностей (рис.2):



Рисунок 2 – Теория К.Альдерфера

В отличие от теории Маслоу «движение» от надобности к надобности может случаться в обе стороны - от низших к высочайшим и наоборот. Это приносит особенное достоинство модели: если предприятие не может угодить, например, надобности увеличения, то дабы не огорчать сотрудника, оно может угодить его надобности связи. Модель обнаруживает преимущества для отыскивания целесообразных форм мотивирования. Правомочно рассматривать мотивацию персоналом как процесс,

подразумеваемая под ним динамику (развертывание) мотивационных тенденций. Причем, в этом случае имеют в виду как внутренние процессы изменения мотивационной структуры человека, так и внешние (со стороны субъекта управления) процессы формирования мотивов трудового поведения работников. Данные процессы являются взаимосвязанными и взаимообусловленными, а изучение характера этой взаимосвязи является важнейшей практической задачей социального управления. Рассмотрение мотивации как основного управленческого процесса дает возможность ответить на вопрос о том, как, каким образом можно повлиять на поведение человека на рабочем месте для приведения его в соответствие с поставленной субъекту управления.

Таблица 1 Совокупность взглядов на определение мотивации

Автор	Определение мотивации
Владиминова Л.П. [1]	Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Стимулирование – это средство, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.
Мескон М.Х. [2]	Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.
Верхоглазенко В. [3] [5]	Мотивация – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Стимулирование труда – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации), побуждающий человека к определённым действиям.
Епифанов А.А.[14]	Мотивация трудовой деятельности – это побуждение человека к достижению трудовой цели организации с помощью внутриличностных и внешних факторов.
Румянцева З.П., Соломатин Н.А.[15]	Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого ресурса.

Решающим причинным фактором результативности, эффективности и качественной деятельности людей является их мотивация. Очевидно, задачей менеджера на всех уровнях управления является достижение целей предприятия. Для того, чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу. Связь заработной платы с результатами труда обеспечивается с помощью систем организации заработной платы. Наниматель должен гарантировать достойную оплату труда, достаточный уровень материального обеспечения и социальную защиту трудового коллектива с целью создания мотивационных стимулов для исполнения работниками своих обязанностей и выпуска конкурентоспособной продукции. Причинами, которые определяют участие человека в работе, являются его желание, возможности и квалификация, но особенно — мотивация (побуждение).

В процессе мотивации задействованы потребности и мотивы. Потребности — это внутренние побуждения к действию. Процесс собственно мотивации завершается выработкой мотива, определяющего готовность личности реализовывать трудовой процесс с той или иной эффективностью. В рамках собственно мотивации помимо потребностей участвуют также и ценностная ориентация, убеждения, взгляды.

Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это сконструированное понятие, т. е. мотивацию нельзя непосредственно наблюдать или определить эмпирическим путем. Механизм мотивации это серьёзный инструмент стабилизации персонала, повышения эффективности, результативности и качественной деятельности любой организации. Мотивированный персонал, обладающий квалификацией необходимого

уровня, делает возможным развитие организации и обеспечивает ей конкурентное преимущество на рынке.

Мотивация — это управленческая функция, построенная на приоритетах делового поведения. Она определяет условия заинтересованности в результате деятельности и стремлении к достижению сбалансированности целей организации и целей работника. Использование мотивации и рациональной организации оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда и готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции. Поэтому следует в полном объеме обеспечить стимулирующую роль оплаты труда, усилить ее связь с результатами хозяйственной деятельности во всех сферах экономики.

По мере экономического роста должно происходить повышение доходов населения, укрепление социальной защиты и социальных гарантий, совершенствование механизма разрешения проблемы мало обеспеченности граждан.

Проблема мотивации труда персонала достаточно изучена, и многие исследователи выделили свои теории по поводу этого вопроса, которых довольно много. В основе всех этих теорий лежит принцип изучения потребностей среднестатистического работника или различных групп работников в зависимости от типов их личностей в процессе выполнения ими своих трудовых обязанностей, изучение того, что они хотят получить от своей работы помимо заработной платы, и принцип предположения условий, при которых эти потребности будут максимально удовлетворены.

Так, автор одной из таких теорий — Р. И. Хендерсон в своей работе «Компенсационный менеджмент» разделил все факторы, стимулирующие персонал к труду, на компенсационные и не компенсационные:

компенсационные компоненты:

1. Плата за работу на производительность;
2. Продолжение выплат при нетрудоспособности

3. Отсроченный доход
4. Охрана здоровья от несчастного случая и пр
5. Плата за нерабочее время;
6. Продолжение выплат при утрате работ
7. Продолжение выплат на супруга (семью)
8. Оплата, эквивалентная доходу

Не компенсационные компоненты:

1. Повышение чувства собственного достоинства и удовлетворения от работы
2. Улучшение физического здоровья, интеллектуальный рост и эмоциональное совершенствование
3. Поощрение конструктивных социальных взаимосвязей с коллегами по работе
4. Конструирование заданий, требующих адекватного внимания и усилий
5. Предоставление достаточных ресурсов для выполнения порученных работ
6. Гарантия достаточности контроля задания с целью удовлетворения личных запросов
7. Предложение поддерживающего лидерства и менеджмента

Так как всякое поведение людей субъективно и обусловлено психологическими факторами, то не всегда можно сделать правильные выводы по поводу этого поведения. Сфера взаимодействия работодателей и работников не является исключением, поэтому существуют различные заблуждения по поводу мотивационной системы компании:

1. Человеком управляет материальная мотивация (оплата труда, бонусы, социальный пакет и все, что исчисляется). Отсюда следует вывод, что денежное вознаграждение — самый слабый стимулятор, не оказывающий длительного эффекта. Например, при удвоении оклада энтузиазм работника повышается лишь на две недели, после чего возникает недовольство как

результат привыкания сотрудника к новому уровню доходу и роста его потребления. Денежное вознаграждение в форме процента или бонуса действует два месяца - месяц после обещания и месяц после получения. Очень большое денежное вознаграждение (гонорар) действует 2–3 месяца после обещания и начала выполнения работ.

2. Патологическая жадность российских управленцев, которая выражается в открытом желании заставить всех работать даром.

3. На мотивацию влияет возраст, следовательно, молодой имеет активную мотивацию. В современной России интенсивность жизни составляет примерно 1 год к 2,5 годам, поэтому мотивация покоя (стремление к снижению активности и отдыху) становится более ранней и достигается в возрасте 31–39 лет вместо 56 лет. Как видим, существуют явные заблуждения в области мотивации персонала, результатом которых является некорректная организация этой мотивации на российских предприятиях или в некоторых случаях ее полное отсутствие. Но, несмотря на это, в этой области все-таки происходит сдвиг в положительном направлении, так как работодатели понимают всю важность этого вопроса, объективность возникновения такой проблемы и необходимость ее решения.

Следует заметить, что часто теоретические модели мотивации не срабатывают по следующим причинам:

- 83 % населения страны страдает синдромом хронической усталости, что порождает аномальные реакции на нормальную мотивацию;

- 94 % населения обладает негативным сознанием, что связано с многолетней нацеленностью людей только на выживание. Поэтому возникает необходимость выявления нестандартных способов мотивации людей к труду и их практического применения. Зачастую сегодня именно кандидат диктует условия, а работодатель вынужден усиливать инструменты как привлечения новых сотрудников, так и их дальнейшего удержания.

Таким образом, повышение мотивации труда сотрудников в настоящее время является одной из самых сложных задач менеджмента компании.



Поэтому внедрение системы мотивации персонала организации — это сложный и длительный проект, требующий существенных временных и финансовых вложений. Результатом внедрения системы мотивации персонала, поддерживающей достижение целей бизнеса, является существенный рост финансовых показателей компании (выручка, прибыль), выход на новый уровень клиентов, а также качественное изменение персонала организации.

Управление персоналом как прикладное и научное направление стало формироваться у нас в стране в начале 90-х гг., что было обусловлено распадом командно - административной системы, переходом к рыночной экономике и предпринимательству, перераспределением собственности, а также осознанием того, что в центре развития общества, экономики находится человек [1, с 112].

Общая картина управления на данном этапе развития выглядит следующим образом:

Управление персоналом, к которому относятся: кадровая политика, развитие персонала, информирование, мотивация персонала, трудовые отношения. Управление деятельностью персонала, которое складывается из планирования деятельности, постановки конкретных производственных задач, создания системы измерения производственной работы и контроля за выполнением заданий [1, с 112].

Управление персоналом - это ведущая часть менеджмента, связанная с людьми и их отношениями внутри организации, представляющая собой совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Основная цель управления персоналом - обеспечить эффективную организацию людских ресурсов в пределах организации и формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективной

психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сознания предприятия.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями и тому подобное. Одним словом, система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией [2, с 46].

До недавнего времени в отчетной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального развития труда в области управления персоналом. Не умаляя заслуг отечественных авторов, работающих над отдельными проблемами кадрового управления, следует признать, что целостная концепция управления персоналом как функциональной подсистемы организации и как учебной дисциплины существовала лишь в разработках зарубежных авторов.

Управление персоналом включает в себя следующие этапы:

Планирование ресурсов: разработка планов удовлетворения будущих потребностей в кадрах;

Набор персонала: создание резервов потенциальных кандидатов по всем должностям;

Отбор-оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;

Профориентация и адаптация: введение вновь нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что

ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

Обучение: разработка программы для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работ;

Оценка трудовой деятельности и доведение ее до работника;

Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должностях с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ по развитию способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров [3, с 106].

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику.

Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию в работе с персоналом. Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Проблема в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценки специалистов, в настоящее время постоянно находится в центре внимания руководства. Кадровой политике в прежние годы была присуща окраска, что отражалось в самом ее содержании. Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики.

В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов.

Складывается комплексное понимание кадровой политики как единство следующих мер:

- обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;
- создание мотивации работников на высокопроизводительный, эффективный труд [4, с 220].

Управление предприятием на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. Рациональная структура управления определяется типом предприятия, его масштабом и характеристиками [5, с 106].

Аппарат управления предприятием построен таким образом, чтобы обеспечить в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия, наилучшим образом использовать трудовые и материальные ресурсы.

Служба управления персоналом занимает важное место в аппарате управления предприятия .

В структуре управления кадрами в зависимости от численности работающих и стоящих задач могут создаваться различные сектора, бюро, группы (руководящих кадров и специалистов, рабочих кадров, укрепления дисциплины и так далее) или функции возлагаются на отдельных исполнителей. Службы управления персоналом должны быть укомплектованы специалистами, способными успешно решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия и совместно с другими службами

активно влиять на эффективность работы предприятия. В структуре управления кадрами в зависимости от численности работающих и стоящих задач могут создаваться различные сектора, бюро, группы (руководящих кадров и специалистов, рабочих кадров, укрепления дисциплины и так далее) или функции возлагаются на отдельных исполнителей. В состав управления кадрами могут входить инспектора по кадрам, инженеры по подготовке кадров, социологи, физиологи, начальники бюро и другие руководители, и специалисты [6, с 245].

Службы управления персоналом должны быть укомплектованы специалистами, способными успешно решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия и совместно с другими службами активно влиять на эффективность работы предприятия.

В зависимости от особенностей предприятия (то есть от ее организационно-правовой формы) существует множество вариантов построения службы управления персоналом.

Во многих российских предприятиях наблюдаются в последнее время положительные тенденции в менеджменте - деятельность их трансформируется применительно к изменениям внешней среды. Все более характерной становится адекватная реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. В большинстве предприятий неуклонно улучшаются стиль и приемы управления, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой политики [7, 356].

Огромный экономический эффект масштабного использования социально-психологических аспектов управления побуждает к применению в рамках стратегического менеджмента различных нововведений в руководстве персоналом, которые призваны объединять, координировать и интегрировать все функции управления в одно целое. Менеджер предприятия призван, точно определить каждому подчиненному конечные цели его труда. При этом важно подробно охарактеризовать механизм и этапы его

достижения. В этом случае меньше приходится давать поручений, связанных с частными задачами, работником больше проявляется самостоятельности. Менеджер обязан обеспечить разработку и применение четких инструкций, указаний, использование которых позволяет действовать без дополнительных разъяснений и весьма инициативно.

## 1.2. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Современная парадигма управления требует применения новых эффективных управленческих методов и инструментов, поскольку в настоящее время до 50% разница в рентабельности компаний зависит прежде всего от эффективности предпринимательских и управленческих навыков. Персонал становится не просто рабочей силой, а ценным капиталом, а также важнейшим фактором развития предприятия и ее конкурентоспособности. Но многие российские предприятия продолжают относиться к сотрудникам как к рабочей силе, формальным исполнителям своих функциональных обязанностей, не обращая должного внимания на такие важнейшие характеристики, как предпринимательский склад ума, развитый интеллект или творческая уникальность. Такой подход негативно отражается на результатах деятельности предприятия, снижая ее конкурентоспособность на современном рынке. Важно отметить, что человеческий ресурс имеет долгосрочный характер использования и возможность его преобразования. Как и другие виды ресурсов, человеческие ресурсы подвержены износу (физиологическому, моральному и т.д.), поэтому их необходимо восстанавливать и воспроизводить, осуществляя инвестирование в использование и воспроизводство персонала. То есть, человеческий ресурс является объектом капитальных вложений, целесообразность которых следует рассматривать с точки зрения стратегии предприятия.

Многие предприятия рассматривают инвестиции в персонал как статью расходов, хотя подобные капитальные вложения могут стать весьма выгодным вложением при грамотном подходе. Самыми эффективными инвестициями в человеческие ресурсы являются – качественный рост оплаты труда, создание условий для развития и обучения сотрудников, активного отдыха и медицинского обслуживания, а кроме этого, применение

технологий, обеспечивающих развитие потенциала сотрудников, таких, как коучинг. Опираясь на результаты многочисленных исследований, важно отметить, что в настоящее время в стране происходит изменение трудовой мотивации.

На первый план в сознании и поведении молодого поколения выходят предприимчивость, стремление к материальному достатку и развитию личности. И материальные стимулы становятся основой удовлетворения потребностей высшего порядка, таких, как потребности в саморазвитии, духовном и профессиональном росте. В современных условиях в нашей стране существует ощутимый резерв работников с высокой внутренней мотивацией к постоянному профессиональному развитию и саморазвитию, а также высокой мотивацией к творческому труду. В основном, это молодое поколение и люди других поколений, имеющие высшее образование, средний или высокий доход.

Современные российские руководители постоянно повышают свой профессиональный уровень через обучение, и они готовы создавать условия для обучения своих сотрудников, понимая, что это, действительно, эффективное вложение средств. Но руководству важно обратить внимание на следующие моменты, которые связаны с обучением персонала: важно создавать для сотрудника условия максимального раскрытия его потенциала и удовлетворения его потребностей высшего порядка; поощрять получение сотрудниками узкоспециализированного образования по специальностям, которые необходимы для успешного функционирования предприятия.

В отечественной практике управления основным недостатком феномена заработной платы является снижение ее мотивирующей функции, которое проявляется в существовании объективных ограничений, связанных с нежеланием работников жертвовать своим свободным временем (а также временем для семьи, досуга и реализации других важнейших жизненных ценностей) в пользу работы независимо от уровня заработной платы. Также в последние годы все большую значимость приобретает существенный рост



материального благосостояния некоторых категорий населения. Имея достаточно высокий доход, молодые специалисты, не готовы выкладываться полностью ради хорошей зарплаты. Более значимыми становятся другие факторы мотивации, такие как, требования к характеру работы, свободное время, требования к ближайшему окружению и т.д., что безусловно также негативно отражается на значимости заработной платы как мотивирующего фактора. С другой стороны, большая часть населения в России имеет доходы ниже среднего, и особенно это ощутимо в регионах. В ряде региональных предприятиях, заработная плата не может играть свою стимулирующую роль в полной мере, так как порой не способна обеспечить удовлетворение даже базовых потребностей сотрудников и их семей.

Складывающаяся в современных условиях система взаимоотношений между работником и работодателем не учитывает тот факт, что успешное функционирование и развитие любого предприятия зависит от стимулирующей роли заработной платы и качества жизни сотрудников предприятия. Несправедливое формирование и распределение доходов, а также связанное с этим снижение качества жизни, формируют неудовлетворительные результаты деятельности предприятия и влияют на снижение стимулирующей роли заработной платы. Выход из сложившегося положения видится, в первую очередь, в соблюдении законодательства, реализации принципов социального партнерства, соблюдения баланса интересов в отношениях между администрацией предприятия и наемным персоналом и применение инновационных методов мотивации и развития персонала. Важно отметить, что система мотивации любого предприятия призвана учитывать внутренние мотивы деятельности и внешние стимулы, персональный опыт сотрудников и их личный опыт, потребности в управлении или подчинении, психологические особенности человека и правовое регулирование, а также эффективное сочетание материальных и нематериальных факторов в управлении персоналом. Из всего

вышеизложенного можно сделать вывод, что создание сбалансированной системы мотивации компании – это важнейший фактор ее развития.

Анализируя современные тенденции формирования мотивации административно-управленческого персонала предприятия, можно акцентировать внимание на том, что они во многом развивались в зависимости от политики государства в сфере экономики и социального развития общества, а также от ориентации каждого предприятия в сфере мотивации.

В России и зарубежном подходы к мотивации труда значительно разнятся, хотя используют одинаковые теории мотивации персонала, основывающиеся в основном на зарубежном опыте. Иностранные менеджеры по персоналу давно пришли к выводу о том, что сотрудники представляют собой главную, основополагающую ценность компании, их нужно выращивать, поскольку от трудового вклада каждого работника зависит успех всего предприятия.

В большинстве развитых стран выделяются следующие характерные модели: японская, американская, французская, английская, немецкая, шведская. Тенденции создания иностранных систем мотивации в общем виде представлены в таблице 3:

Таблица 2 – Отличительные особенности мотивации персонала в разных странах

Страна	Основные факторы мотивации	Отличительные особенности мотивации персонала
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	Пожизненный найм Единовременное пособие по выходу на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной оплаты труда Участие в прибыли Премии за безаварийную работу и длительную эксплуатацию оборудования или инструмента Соблюдение технологической дисциплины
Франция	Квалификация Качество работы	Индивидуализация оплаты труда Бальная оценка труда по

	Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	профессиональному мастерству, качеству работы Инициативность Дополнительные вознаграждения (предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика

Таким образом, отличительная особенность всех иностранных предприятий заключается в постепенной минимизации доли материальных вознаграждений и увеличении доли нематериальных стимулов, а также в возрастании роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия.

В то время как большее число российских организаций характеризуется тем, что политика руководства направлена на снижение дохода в части, составляющей общественные фонды потребления и повышение доходов в части, составляющей дохода материального вознаграждения [41].

Основной проблемой мотивационной системы в стране на сегодняшний день является разработка методов нематериальной мотивации работников. Во многих 24 российских компаниях это является главным приоритетом. Исследование он-лайн сервиса Recruitnet.ru только 19% компаний, участвовавших в исследовании, регулярно проводят мероприятия, направленные на поддержку сотрудников и их семей. 43% компаний делают это спорадически, а еще 38% планируют реализовать подобные инициативы. Медицинское страхование очень популярно среди всех программ с последующей частичной компенсацией стоимости страховых программ, направленных на членов семьи работника, и гибким графиком. Также популярна программа организации питания в офисе. Исходя из этого, наиболее приоритетными направлениями являются: «здоровое питание»,

«здравоохранение», «путешествия и отдых работников», «баланс между работой и личной жизнью» и помощь работникам «в развитии детей». Интересно, что на российских предприятиях только половина сотрудников считает приоритетными такие направления, как «уход за красотой», «стиль и имидж сотрудников», «семейная психология» и «помощь в детско-родительских отношениях» другая половина считает, что они устарели. [35].

Овладение современными методами управления – задача для российских предприятий не только важная и актуальная, но и сложная. Рассмотрим более детально опыт зарубежных компаний в мотивации персонала: 1) Мотивация сотрудников в Японии. Япония – лидер технологического прогресса, именно отсюда возникает большая часть технологии: от смартфонов до роботов. В Японии действует следующая система: производительность труда опережает уровень жизни. Это значит, что в стране используются новейшие технологии, которые обеспечивают ее существование и развитие. То есть люди делают в разы больше, чем необходимо для уровня поддержания жизни. Как же такой производительности добились японские управляющие? Все просто – это мотивация, мотивация на благо страны. Сотрудники в Японии верны стране, им внушают, что интерес государства превыше всего, а не собственная выгода.

2) Мотивация персонала примеры из США. Соединённые Штаты Америки считаются идеологами современных методов ведения бизнеса. Они стали основателями таких терминов как «внутрикорпоративная культура» и «HumanResource», что дословно переводится как человеческий или людской ресурс. В США в 20 веке была разработана система материальной и нематериальной мотивации, а также принципы работы с человеческими ресурсами и способы повышения лояльности сотрудников. Огромное количество американских компаний предлагают своим сотрудникам помимо материальной мотивации медицинское страхование за счет предприятия, различные программы и курсы повышения квалификации, корпоративные

обеда и т.д. Повышение квалификации сотрудника – это один из главных пунктов, которому американцы уделяют должное внимание.

3) Французская система мотивации сотрудников. Во Франции экономика значительно слабее, чем в вышеупомянутых странах, но все же французская производительность труда занимает высокое положение во всем мире. Здесь все построено на конкуренции, конкурирует все: предприятия, товары, люди, идеи. По этой схеме и происходит мотивация сотрудников. Во-первых: устанавливаются различные стенды, доски почета и так далее — это нематериальная мотивация, которая приносит свои плоды во многих компаниях. Однако основная мотивация – это материальная мотивация. На предприятиях устанавливается балльная система, чаще всего от 0 до 120 баллов, если человек набрал за месяц 100-120 баллов, то ему присваивается высшая категория, за нее он получает высокую надбавку к зарплате. Эта схема очень высокоэффективна и позволяет добиваться отличной производительности труда. Во Франции сильно развита система изучения мотивации, там проходит большое количество тренингов. Тренинг мотивации персонала является одним из самых популярных во Франции, сейчас такую же популярность приобретает он и в России [31].

4) Голландская и Шведская системы мотивации сотрудников. Заслуживает внимания опыт Швеции, где используется политика «солидарной заработной платы». Ее основу составляют следующие принципы: равная оплата за равный труд и сокращение разрыва между размерами 30 минимальной и максимальной заработной платы. Формирование заработной платы осуществляется на коллективно-договорной основе и государство непосредственно не участвует в этом процессе, за исключением отдельных случаев. В Нидерландах немного всё иначе, чем в Швеции, так как на первом месте у любого нидерландца располагаются льготы, компенсации и другие преимущества.[38].

5) Английская система мотивации.

В английской модели существуют 2 модификации в системе оплаты труда (чаще зависящие от прибыли): денежная и акционерная (частичная оплата в виде акций). Широкое применение имеет также и система колеблющейся заработной платы, которая напрямую имеет отношение к прибыли. Распределение происходит в зависимости от участия (трудового либо долевого) сотрудника в получении прибыли компании. Результатом применения данной системы, при которой предполагается участие сотрудников, наблюдается значительное повышение производительности труда.

#### б) Немецкая модель мотивации сотрудников.

Немецкая модель мотивации сотрудников основана на принципе социальной направленности, построенная на гармоничном сочетании материального стимулирования труда и социальных гарантий, ориентированная на построение труда таким образом, чтобы в обществе не было бедных. Рыночное хозяйство Германии называется социально направленным потому, что государство прикладывает большое усилие для создания благоприятных условий для всех граждан, пресекает проявление несправедливости и защищает всех обделенных и беззащитных: безработных, больных, стариков и детей.

#### 7) Российская модель.

До 90-х годов она включала в себя: систему пожизненного найма, гарантированное трудоустройство по окончании ВУЗов, карьерный рост, повышение квалификации за счет предприятия, обеспечение льготного получения жилья. Неотъемлемой частью было и материальное стимулирование: премии за превышение нормы выполнения плана, тринадцатая зарплата и другие социальные стимулы (детские сады, санатории, дома отдыха, спортклубы, медпункты, коллективное проведение досуга). Несмотря на высокий уровень развития системы мотивации на российских предприятиях существовали и свои недостатки: - на практике широко использовалась модель «кнута и пряника», которая и сегодня

широко используется в компаниях России; - любое отклонение от стандартов модели вело к нарушениям в существующей документации; - отсутствие индивидуального подхода к работе сотрудников (в то время в России происходило уравнивание оплаты труда и премий независимо от вкладываемого труда рабочего, что приводило к незаинтересованности сотрудников, к снижению активности персонала); - модель не предполагала наличия управленческих работников в сфере развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей; - отсутствие учета результатов индивидуального труда, потому что социальными благами коллективного труда пользовались все работники независимо от достижений; - отсутствие моральных стимулов (в основном большое применение получали стимулы материальные, социально-материальные, натуральные).

На сегодня в России широкое применение имеют следующие приемы мотивации:

- материальное стимулирование (оплата по труду, премиальные системы);
- моральное поощрение;
- социально-натуральное поощрение;
- дополнительное поощрение за достижения в труде;
- социальное поощрение.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для многих российских предприятий проблема мотивации и стимулирования персонала является актуальной и злободневной, и именно от ее оперативного и эффективного решения во многом зависит успешность и эффективность деятельности предприятий. Только комплексная, разработанная для каждого конкретного предприятия система мотивации и стимулирования может стать основой эффективного управления ее персоналом.

### **1.3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования ставится задача работать по-новому, в соответствии с законами и требованиями рынка, овладевать новым типом рыночного поведения. Поэтому возрастает роль каждого работника в конечных результатах деятельности предприятия. В связи с этим одной из главных задач современного предприятия является поиск эффективных способов управления мотивацией труда, которые обеспечивают активизацию человеческих ресурсов.

Современные предприятия сталкиваются с проблемой, вызванной очевидным противоречием между традиционными подходами к разработке стимулирующих мер мотивации персонала и новыми реалиями организационного поведения, которые все чаще выявляются при анализе основных факторов управленческого труда в период перехода к постиндустриальному типу производства. Если на более ранних стадиях основными мотивирующими факторами однозначно были факторы материального стимулирования работников, то сейчас, при разработке систем мотивации, особенно мотивации административно-управленческого персонала, должна приниматься во внимание более сложная модель мотивации работника, с учетом социального контекста взаимодействий персонала в организации, с системой организационных социальных связей и отношений.

Действующие на многих предприятиях системы материального стимулирования во многом не соответствуют теоретическим и практическим представлениям о рыночной экономике, не учитывают интересы субъектов труда, носят упрощенный уравнительный характер и не способствуют полной реализации профессиональных и квалификационных качеств



работника, росту результативности его труда, следовательно, и максимальному повышению эффективности деятельности предприятия.

Целью мотивирования должно быть не только стимулирование деятельности, но и удержание высококвалифицированных управленцев. Способность руководителей эффективно организовать деятельность предприятия и достичь поставленных стратегических целей оказывает значительное влияние на ее финансовые показатели и уровень капитализации.

Но здесь возникает проблема в поиске хороших менеджеров, которая связана с имеющимся дефицитом квалифицированных управленческих кадров.

Одним из ключевых факторов дефицита высококвалифицированных менеджеров высшего звена является их долговременное становление в качестве опытных управленцев.

Эффективная система вознаграждения является механизмом сближения интересов собственников и топ-менеджеров и ключевым фактором удержания последних на предприятиях.

Анализ управленческой деятельности и приоритетов в работе руководителей разного уровня, позволяет выделить несколько основных мотивов, чаще других присутствующих в структуре их мотивации.

При построении технологии мотивации административно-управленческого персонала на современном предприятии, необходимо учитывать особенности данной категории работников.

Система мотивации административно-управленческого персонала должна быть построена таким образом, чтобы менеджер, работая на компанию, достигал своих личных целей. Ведь мотивация — это внутренние потребности человека, которые при создании определённых условий удерживают его в фирме и помогают выкладываться в полную силу.

Для представителей высшего руководства можно применить технологию, основывающуюся на включении административно-

управленческого персонала в программы предоставления участия в собственности предприятия, путем наделения административно-управленческого персонала частью собственности акционерного общества и, тем самым, превращения руководителей в собственников предприятия. К программам наделения собственностью можно отнести наделение акциями и предоставление опционов на акции и прочее.

Опцион — договор, по которому покупатель получает право, но не обязанность совершить покупку или продажу по заранее оговорённой цене.

Любые опционные программы, опционы ли это на акции или опционные договоры, являются передачей прав на владение определённой долей активов предприятия, договором о частичной передаче прав собственности. Поэтому для достижения мотивационного эффекта от создания программы наделения собственностью, необходимо, чтобы руководители действительно хотели приобрести эту собственность.

А для этого необходимо, чтобы предоставляемые активы, будь то акции или доля уставного капитала, были ликвидными, то есть могли быть сравнительно легко обменяны на деньги.

Любая действующая система материального стимулирования имеет немало недостатков. Стимулирование (в том числе и штрафные санкции) не может охватить весь объем работ, поскольку многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях и нормативных актах. Поэтому собственникам предприятия следует серьезно относиться к выбору применяемой технологии мотивации, не забывая, о важности роли хороших руководителей для развития предприятия. Правильная мотивация административно-управленческого персонала приведет к хорошему психологическому климату в коллективе, повысит заинтересованность административно-управленческого персонала к выполняемой работе, появлению патриотизма со стороны административно-управленческого персонала и будет способствовать процветанию и развитию предприятия.

В управлении персоналом происходит постоянное исследование и разработка различных мотивационных стимулов, разработка новых форм, методов и систем организации мотивации административно - управленческого персонала. Научные и учебные публикации по менеджменту содержат достаточно подробный анализ и пересмотр в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а также предлагают разработку новых подходов.

Таким образом, все чаще используется партисипативный подход, реализующий программы оплаты труда, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности предприятия, благодаря участию работников в доходах и прибыли предприятия и в управлении [17, с. 312].

Следует учитывать, что структура потребностей административного персонала в нашем обществе, в силу переходного состояния общества, имеет особенность, с одной стороны, неудовлетворенность большей частью первичных потребностей, но в то же время, с другой стороны, способность людей работать без оплаты труда, основанная либо на вторичных потребностях, либо на силе привычки. Поэтому при применении любых методов стимулирования, основанных как на содержательной, так и на процессуальной теориях мотивации, необходимо адаптировать их к конкретной ситуации и особенностям трудового коллектива.

Существующие теории мотивации призваны снизить неопределенность окружающего мира, предсказав поведение участников взаимодействия. Эти теории и основанные на них практические инструменты в определенной степени позволяют определить, как поведет себя сотрудник в той или иной ситуации, и даже получить от него желаемое для компании поведение. Однако при практическом применении теорий мотивации часто появляются нюансы, не учтенные в них, которые вызывают больше вопросов нежели полезных результатов, а использование инструментов приводит к

неожиданным последствиям (неожиданным для менеджмента, но вполне понятным для тех сотрудников, к которым эти инструменты мотивации применяют).

Исследования, проведенные по анализу предприятия говорят о том, что лучше всего с такой неопределенностью человеческих систем справляются инструменты, позволяющие работать с мотивацией сотрудников максимально гибко и адаптивно, а в идеале – индивидуально. Один из таких инструментов – технология коучинга, которая позволяет создать индивидуальные условия для усиления мотивации и эффективности работы для каждого сотрудника.

Следует отметить, что в российском бизнесе метод коучинга, как инструмент управления персоналом, приобретает все большую популярность. Родоначальниками коучинга считаются Тимоти Голви, Томас Дж. Леонард, Джон Уитмор.

В России коучинг практикуется с 1997 года в основном в области консультирования, хотя современная действительность побуждает многих руководителей начать применять коучинг в качестве эффективной технологии управления персоналом. Продвижение профессии коучинга, как одной из своих важных задач ставят Международная Федерация коучинга (ICF) и Международная Ассоциация Коучей (IAC).

В качестве истоков коучинга обычно выделяют 4 основных направления: гуманистический подход в психотерапии; работы Д. Гоулмена в сфере эмоционального интеллекта (EQ); сократовские методы диалога; методики эффективных спортивных тренеров, как уже отмечалось выше.

Согласно исследованиям, проведенным Гоулменом, успех управленческой работы на 85% определяется EQ и только лишь на 15% IQ.

Результаты этих исследований впоследствии легли в основу менеджмента в стиле коучинг. Гоулмен выявил, что на качество работы гораздо больше влияют чувства человека и умение слушать и слышать других, чем его профессиональные компетенции. В свою очередь, умение

задавать эффективные вопросы гораздо важнее, чем умение директивного руководства. Гоулмен считал, что все начинается с внутреннего самосознания, а следующий шаг на пути усиления личной эффективности – это осознание других. Внутреннее осознание других открывает широкий спектр социальных умений. Если соединить вместе эти две составляющих, то получается эффективная технология позитивного воздействия на персонал.

В последнее время коучинг приобретает все большую популярность как стиль управления, когда коучинговые технологии входят в повседневную управленческую деятельность руководителя. Это позволяет создавать среду, в которой максимально раскрывается потенциал персонала и растет его внутренняя мотивация к работе.

В качестве метода управления, то есть, способа осуществления управленческой деятельности, применяемого для постановки и достижения целей, коучинг обладает всеми необходимыми атрибутами. Коучинг способствует целеполаганию, позволяет принять самое эффективное решение и при этом сделать это достаточно быстро, то есть, ускорить процесс принятия управленческого решения, а соответственно, и сделать процесс управления более эффективным.

Таким образом, **мотивация административно-управленческого персонала** понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация), побуждающих их работать более эффективно. Целью мотивации является формирование совокупности условий, побуждающих человека совершать действия, направленные на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации можно просто разделить на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса.

Результаты теоретического анализа, факторов создания системы мотивации и стимулирования труда персонала позволяют сделать вывод о

том, что наиболее целесообразными путями совершенствования мотивационных систем в современных условиях являются: предоставление максимально реалистичной информации и формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям (постановка реальных целей и 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, продвижение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

## ВЫВОД ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Таким образом, изучив теоретические подходы к проблеме мотивации административно-управленческого персонала предприятия, особенности мотивации и пути совершенствования мотивации административно-управленческого персонала предприятия можно сделать следующие выводы.

Проблема мотивации административно-управленческого персонала являлась актуальной всегда. Многие учёные разрабатывали модели мотивации персонала, которые легли в основу управления большинства предприятий. Это исследования таких известных учёных как А. Маслоу, Ф. Герцберга (двухфакторная модель), В. Врум (теория ожидания), С.Адамс (теория справедливости) и другие. Наибольший интерес авторов работы вызвали две содержательные теории: иерархия потребностей А. Маслоу и теория потребностей К. Альдерфера, поскольку они наиболее точно раскрывают потребности, побуждающие людей действовать определённым образом и влияющие на мотивационный процесс работы.

Мотивация – это связанные с удовлетворением определённых потребностей побуждения к деятельности, процесс активизации внешних и внутренних сил, формирующих поведение.

Правомочно рассматривать мотивацию персоналом как процесс, подразумевая под ним динамику (развертывание) мотивационных тенденций. Причем, в этом случае имеют в виду как внутренние процессы изменения мотивационной структуры человека, так и внешние (со стороны субъекта управления) процессы формирования мотивов трудового поведения работников. Данные процессы являются взаимосвязанными и взаимообусловленными, а изучение характера этой взаимосвязи является важным звеном. Анализируя современные тенденции формирования мотивации административно-управленческого персонала предприятия, можно акцентировать внимание на том, что они во многом развивались в

зависимость от политики государства в сфере экономики и социального развития общества, а также от ориентации каждого предприятия в сфере мотивации. В России и за рубежом подходы к мотивации труда значительно разнятся, хотя используют одинаковые теории мотивации персонала, основывающиеся в основном на зарубежном опыте. В большинстве развитых стран выделяются следующие характерные модели: японская, американская, французская, английская, немецкая, шведская.

Современные предприятия сталкиваются с проблемой, обусловленной наличием очевидного противоречия между традиционными подходами к разработке стимулирующих мер по мотивации персонала и теми новыми реалиями организационного поведения, которые во все большей степени выявляются при анализе основных факторов управленческого труда в период перехода к постиндустриальному типу производства. Главной проблемой мотивационной системы в стране сегодня является разработка способов нематериальной мотивации сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для многих российских предприятий проблема мотивации и стимулирования персонала является актуальной, и именно от ее оперативного и эффективного решения во многом зависит успешность и эффективность деятельности предприятий. Только комплексная, разработанная для каждого конкретного предприятия система мотивации и стимулирования может стать основой эффективного управления ее персоналом. Действующие на многих предприятиях системы материального стимулирования во многом не соответствуют теоретическим и практическим представлениям о рыночной экономике, не учитывают интересы субъектов труда, носят упрощенный уравнительный характер и не способствуют полной реализации профессиональных и квалификационных качеств работника, росту результативности его труда, а, следовательно, и максимальному повышению эффективности деятельности предприятия.

Правильная мотивация административно-управленческого персонала приведет к хорошему психологическому климату в коллективе, повысит



заинтересованность административно-управленческого персонала к выполняемой работе, появлению патриотизма со стороны административно-управленческого персонала и будет способствовать процветанию и развитию предприятия.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО- УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **2.1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

В научной литературе существует множество подходов как к определению сущности понятия мотивации, так и теоретическому осмыслению названного явления. Исследование причин, побуждающих человека к трудовой деятельности и есть теории мотивации. Различают содержательные и процессуальные теории мотивации. К содержательным теориям относят: теория Ф.У. Тейлора, А. Маслоу, двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Герцберга, ERG К. Альдерфера, приобретаемых потребностей Д. Макклелланда. С помощью содержательных моделей мотивации делаются попытки определить, что мотивирует людей на рабочем месте (например, самореализация, ответственность или рост), конкретизировать корреляционные механизмы мотивационного поведения. Процессуальные теории мотивации: теория человеческих отношений Р. Лайкерта, ожидания В. Врума, равенства С. Адамса, Л. Портера – Э. Лоурела, теория постановки цели Е. А. Локка, научения Б. Ф. Скиннера. Процессуальные теории, напротив, исследуют когнитивные предпосылки, которые затем реализуются в мотивации или действиях, и что более существенно, их взаимосвязь друг с другом.

Для того чтобы выявить взаимосвязи между показателями мотивации и условиями, которые способствуют мотивации административно-управленческого персонала было проведено исследование. Экспериментальная работа проводилась на базе предприятия ООО Рыбозавод «Балык», основным видом деятельности которого является

Рыболовство пресноводное. Исследование было проведено среди управленческого персонала предприятия. Проведенное исследование в области системы мотивации и оплаты труда позволило сделать выводы об областях стимулирования персонала организации, структуре компенсационного пакета и используемых методах нематериальной мотивации, а также выявить снижающую стимулирующую функцию заработной платы. Для наглядности данные исследования были представлены в виде таблиц и диаграмм. На данном предприятии используются как экономические так и неэкономические методы стимулирования. Подробный анализ этих методов приведен в таблице 2.1.

Таблица 3 Методы стимулирования, используемые на исследуемом предприятии

Наименование компании	Используемые экономические методы стимулирования	Используемые неэкономические методы стимулирования
ООО Рыбозавод «Балык»	1) Основная заработная плата (повременная, окладная) 2) Дополнительная заработная плата (премии, надбавки и доплаты) 3) Дополнительные материальные стимулы и поощрения (бонусы, премии, участие в прибыли) 4) Пособия и льготы: отчисления в пенсионный фонд (дополнительное пенсионное обеспечение), медицинское обслуживание, обучение персонала, сертификация сотрудников, участие в акционерном капитале,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стиль руководства</li> <li>- статус и позиция</li> <li>- справедливая политика компенсаций</li> <li>- организация питания - информирование о том, что происходит в организации</li> <li>- имидж компании</li> </ul>

	страхование сотрудников	
--	-------------------------	--

Заработная плата является наиболее мотивирующей и значимой в структуре дохода работника. Ее размер на исследуемом предприятии зависит от индивидуальных заслуг, трудовых и личных качеств сотрудников, а также от доли, которая показывает трудовое участие работника.

Исследование взаимосвязи между показателями мотивации и условиями, которые способствуют мотивации персонала, было проведено с помощью анкеты (Приложение 1), в которой респондентам было предложено оценить свое отношение к работе, проанализировать наличие положительных и отрицательных факторов, ответить на вопросы об условиях и характере труда, а также заполнить индивидуальные сведения. Пример анкеты был позаимствован у Гапоновой О.С.<sup>57</sup>. Всего в исследовании приняло участие 29 человек.

Качественный анализ результатов анкетирования показал среднее значение административно-управленческого персонала по показателям мотивации персонала и необходимости использования нематериальных методов мотивации.

Демографические характеристики работников, участвующих в исследовании:

Пол: Большая часть опрошенных сотрудников – мужчины (97%, 24 чел.), женщины составили 3% (5чел.).

2. Возраст: Всех респондентов можно разделить на 4 возрастные категории:

- до 25 лет - работники, которые входят в организацию не так давно и еще не имеют отношения к работе - 12% (6 чел.);

- от 25 до 40 лет – самая многочисленная возрастная категория 76 % (15 чел.), в нее входят работники, одной из основных потребностей которых является построение карьеры;

- от 40 до 55 лет - работники, которые уже достигли определенного уровня как в профессиональном, так в социальном плане - 8% (5 чел.);

- свыше 55 лет – работники, проработавшие в организации долгое время 4% (3 чел.).

3. Вид образования: Если оценить направленность образования опрошенных работников, то следует отметить, что большую часть составляют:

- сотрудники с техническим образованием 89% (14 чел.);

- сотрудники с гуманитарным образованием всего 0 % (0 чел.);

- сотрудники, которые имеют и техническое и гуманитарное образование – 5% (3 чел.);

- другое образование у 6% сотрудников (7чел.).

4. Занимаемая должность и характер работы.

Все респонденты для целей исследования были разделены на 3 группы:

- руководители высшего звена – 13% (2 чел.);

- среднего звена – 51% (9 чел.) ;

- специалисты – 36% (18чел.).

Результаты исследования показали, что на характер, качество и содержание работы значительное влияние оказывают негативные психологические факторы.

В диаграмме 15 (Приложение 2) видно, что «достаточно часто» ощущают негативные психические состояния, такие как стресс, сильное утомление или раздражительность 40% руководителей высшего звена, 25% среднего звена и 38% опрошенных специалистов.

Уточнения, какие именно негативные состояния испытывают респонденты, отражены в диаграмме 13 Приложения 2.

Руководители среднего звена и специалисты как один из самых негативно влияющих факторов выделяют неравномерную загруженность в течение дня (месяца, года). Особенно это становится актуальным в периоды

сдачи отчетности и подведения итогов по результатам работы предприятия /подразделения за месяц, квартал, год. Общими для всех респондентов являются такие отрицательные факторы, как увеличение продолжительности рабочего дня, длительная работа на компьютере и однообразие выполняемых функций. Кроме того, для руководителей высшего звена отрицательно влияющим фактором является высокая степень ответственности за принимаемые решения (это отметили 25% из всех опрошенных руководителей высшего звена).

Исследование также показало, что на мотивацию персонала также оказывают влияние последствия профессиональных и личных стрессов, угроза потери работы, социальная и правовая незащищенность, возрастающая стоимость жизни. Рост утомления, психологических срывов и эмоциональной напряженности сотрудников вызывает рост их заболеваемости, увеличение количества ошибок и ухудшение качества работы. Каждый сотрудник имеет свою иерархию потребностей, но можно выделить ценности, которые являются общими для всей исследуемой группы. Например, возможность реализовать себя в организации оказалась более значимой стороной профессиональной деятельности, чем стремление выполнять высокооплачиваемую работу. Это говорит о том, что отсутствие возможности удовлетворения потребностей высшего уровня может очень сильно снижать мотивацию персонала. По данным проведенного исследования, удовлетворены своей работой 43% руководителей высшего звена, 10% руководителей среднего звена и только 6% специалистов. Следует отметить, что 30% респондентов отмечают не достаточно полную реализацию своих способностей (знаний, умений, навыков), так как используют в работе менее 50% своего потенциала (Диаграмма 9, Приложение 2).

Кроме этого, можно выделить следующие факторы, отрицательно влияющие на реализацию способностей респондентов:

- отсутствие необходимости использовать в полной мере интеллектуальные и физические способности на работе;
- отсутствие связи между размером оплаты труда, квалификацией и профессионализмом;
- слабая моральная заинтересованность;
- низкий оклад.

Анализ удовлетворенности размером заработка показал, что не удовлетворены им 47% руководителей высшего звена, 55% руководителей среднего звена и 60% специалистов. Причем как основную причину неудовлетворенности все респонденты выделяют отсутствие связи между получаемым вознаграждением и фактическими результатами труда. Проведенное исследование позволило сделать вывод, что для каждой группы сотрудников необходимы свои способы мотивации и стимулирования.

Более того, важен индивидуальный подход, который может быть обеспечен применением технологий коучинга. Подобный подход позволит не только выстроить четкую взаимосвязь между результатами труда и заработной платой, но и удовлетворить потребности в самореализации, а также учесть особенности ценностного профиля каждого сотрудника. Данные проведенного исследования (Приложение 2) показали, что управление мотивацией в исследуемых организациях осуществляется недостаточно эффективно, но существует достаточно большие резервы для совершенствования систем мотивации. Задействовать эти резервы может помочь смещение в сторону нематериального стимулирования, а именно, использование коучинговых инструментов для мотивации и развития сотрудников. Тем более, что данный метод довольно успешно используется в зарубежных странах и доказал свое положительное влияние на формирование высокой внутренней мотивации и приверженности сотрудников. Актуальность данного вопроса становится еще выше в рамках существования ограниченных возможностей повышения заработной платы в ряде действующих российских организаций в условиях кризиса. В соответствии

проведенным исследованиям выявлено, что наблюдается снижение мотивационной функции заработной платы, в связи с этим в данной работе предлагается дополнительный метод нематериального стимулирования работников – коучинг.

При проведении исследования использовалось коучинг - тренинг «колесо мотивационного баланса». Тренинг исследования состоит из трех частей упражнения.

Первая часть состоит в том, чтобы определить мотивацию административно-управленческого персонала. Выделили следующие шесть направлений:

- личностный рост
- карьера
- отношения с окружающими
- здоровье
- отдых, общение
- финансы

Оценивались и анализировались по десятибалльной шкале.



Вторую часть проанализируем, что можно сделать в той или иной сфере для мотивации персонала. Здесь все индивидуально.

Третья часть упражнения. Подсчитав итоги, выбиралась самая отстающая сфера направления, которая влияет на мотивацию персонала.

Заключение:

Проведенное исследование на предприятии показало положительные результаты и позволило сделать вывод, что применение этого способа способствует росту удовлетворенности персонала.



Анализ исследования мотивации и стимула персонала предприятия на примере административно-управленческого персонала ООО Рыбозавод «Балык» показал, что:

рассматриваемое предприятие является динамично развивающейся организацией, имеющей отличные финансовые показатели во всем горизонте рассмотрения;

система управления персоналом предприятия имеет ряд достаточно четко проработанных документов, которые касаются разных аспектов кадровой работы: вопросов найма персонала, соблюдения законодательства о труде, вопросов регламентации деятельности персонала (должностные инструкции, распорядок дня) и тому подобное;

система управления предприятия построена достаточно логично и с учетом современных требований. Следует отметить большое количество подразделений в прямом подчинении директора и значительную загрузку руководства предприятия;

в системе управления можно видеть налаженную систему с четко прописанными функциями и понятной иерархией планов.

Выявлен главный недостаток в системе мотивации административно-управленческого персонала в предприятии ООО Рыбозавод «Балык». Как видно из проведенного исследования, на предприятии не часто используется применение нематериального мотивирования административно-управленческого персонала.

Система мотивации требует пересмотра и доработок. Необходимо внедрение новых технологий стимулирования. Сама система стимулирования и мотивации должна стать прозрачнее, понятнее, и по возможности подконтрольна сотрудникам.

Нематериальное стимулирование, которое сейчас действует на предприятии так же необходимо корректировать, но только в связке с материальным поощрением, так как по отдельности они не будут действовать в полной мере. При распределении нематериальных благ необходимо

учитывать различные факторы, такие, как возраст сотрудника, необходимость в этих благах, отсутствие жалоб со стороны руководства, коллег и клиентов. Необходимо повышать уровень образования сотрудников, проводить аттестационные экзамены.

Система использования персонала на предприятии должна быть такой, чтобы работники могли обеспечить наибольшую отдачу на своем рабочем месте. Таким образом, представленные в работе данные демонстрируют основные проблемы, влияющие на мотивационную составляющую персонала ООО Рыбозавод «Балык». Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют на эффективность работы всего предприятия.

## **2.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Изучение теоретических основ мотивации и стимулирования административно-управленческого персонала и выявление различий между процессами мотивации и стимулирования персонала показало: мотив и стимул являются похожими, но не тождественными понятиями. Мотив является внутренним глубинным устремлением человека, которое заставляет его поступать тем или иным образом.

Стимул является внешним обстоятельством, заставляющим человека поступать определенным образом.

В этой связи система мотивации должна быть разумным балансом мотивов и стимулов.

### **Рекомендация 1. Внедрение системы материального стимулирования управленческого персонала.**

Результаты проведенного анализа показали, что наибольший мотивационный эффект возникает за счет материального стимулирования, поэтому:

1. Необходимо внести изменения в систему материального стимулирования;

2. Необходимо придерживаться ряда правил в ходе соблюдения, которых процесс мотивации персонала улучшится, тем самым, обеспечивая хороший микроклимат в коллективе, взаимопонимание руководителя и сотрудников, а также эффективную и продуктивную деятельность компании:

- в системе управления должны присутствовать четкие установки по процессу выполнения работы и её оценке;

- должна существовать система мер за нарушения дисциплины.

В соответствии с выявленными проблемами исследования был разработан проект по повышению эффективности мотивации трудовой деятельности отдела снабжения, отдела продаж и тендерного отдела.

Но не уделять внимание системам нематериального стимулирования нельзя, так как его значение со временем только возрастает, и как показало анкетирование сотрудников - они нуждаются и в нематериальных методах стимулирования.

Существует множество направлений, которые повышают эффективность деятельности персонала. Для этого можно выбирать разные пути и способы совершенствования, но, как известно, нововведения в организации чаще всего сопровождаются достаточно большими затратами ресурсов, но при этом не дают никаких гарантий. Поэтому в условиях кризисных тенденций и ограниченности как материальных, так и временных ресурсов, необходимо найти направления достижения наибольших результатов в наименьшие сроки с оптимальными затратами.

Для решения этой задачи необходимо было определить, от чего зависит эффективность деятельности сотрудников, а также выявить направления совершенствования этой деятельности.

Трудовые ресурсы и их возможности постоянно исследуются с целью создания условий и ситуаций, позволяющих максимально удовлетворять потребности персонала и при этом стимулировать проявление типа поведения, которое будет способствовать достижению целей компании.

То есть, каждый руководитель способствует росту мотивации своего персонала. При этом следует отметить, что на первый план выходят индивидуальные способности каждого сотрудника, поскольку совокупный результат деятельности компании напрямую зависит от способности каждого ее члена. Таким образом, степень раскрытия внутреннего потенциала сотрудников компании влияет на возможность повышения ее эффективности.

## **Рекомендация 2. Внедрение программы коучинга Manchester Inc.**

Коучинг является инструментом управления и мотивации, который способствует как развитию отдельных сотрудников и отделов, так и развитию организации в целом.

Внедрение коучинга в организацию приносит пользу, как самой компании, так и сотрудникам, которые получают поддержку собственной инициативы, большую самостоятельность, осознание возможностей своего дальнейшего развития, что является ключевыми факторами для роста мотивации персонала. Компания при этом получает мотивированных, эффективных, лояльных сотрудников. По данным Международной Федерации Коучинга, окупаемость затрат на коучинг равна 5.3 к 1.

16 января 2001 года компания «Manchester Inc. «мировой лидер в программах управленческого коучинга, провела исследование влияния управленческого коучинга на развитие бизнеса. В данном исследовании отражены данные об организационных улучшениях, изменениях в работе первых лиц компаний, а также об индексе ROI - возврате прибыли на единицу инвестированного в коучинг капитала.

Исследование включает данные по 100 руководителям, которые пользовались услугами коучинга в компании Manchester. Большинство из них являются представителями компаний, входящих в «Fortune 1000». Манчестерское исследование стало первым исследованием влияния коучинга первых лиц на развитие бизнеса.

Компании, заказывающие коучинг для своих директоров в Manchester Inc., отмечали улучшения в производительности, качестве, увеличении эффективности организации, обслуживании клиентов, биржевой стоимости акций. Уменьшилось количество жалоб клиентов. Такие компании склонны удерживать руководителей, с которыми проводился коучинг.

Также компании оценили возврат на инвестиции в коучинг (ROI) топ - менеджеров, которые в среднем примерно в 6 раз превосходил затраты на коучинг.

Половина опрошенных руководителей занимали должности вице-президентов и выше (включая президентов подразделений, Генеральных менеджеров, исполнительных директоров, финансовых директоров, Информационных директоров, партнеров, руководителей и реальных лидеров). Практически каждый шестой из десяти (57%) руководителей, пользующихся коучингом, относился к возрастной категории 40-49 лет и примерно треть зарабатывала \$200 000 и более в год.

Программы коучинга, в которых участвовали руководители, представляли сочетание «коучинга изменений», направленного на изменение определенного поведения или навыков, и «коучинга роста», направленного на развитие четкости и эффективности деятельности. Как правило, программы коучинга длились от шести месяцев до года.

Из результатов исследования:

Программы коучинга Manchester Inc. в среднем обеспечивали в 5,7 раз большую прибыль от вложенных в управленческий коучинг инвестиций; или, по данным руководителей, которые оценивали результаты коучинга в денежном эквиваленте, доход составил более \$ 100 000.

Кроме этого следует отметить, что коучинг дает дополнительные знания, ведь проводя коучинг, руководитель лучше узнает своих подчиненных, понимает их сильные и слабые стороны, получает возможность принимать более обоснованные управленческие решения по распределению ролей в команде, ответственности в проектах, продвижению подчиненных и других перемещениях.

Существенное усиление мотивации сотрудников, как показывают исследования, возможно в компаниях, где руководитель берет на себя роль коуча. Тогда у сотрудников увеличивается желание повысить свою результативность и укрепляется их лояльность к организации. Коучинг также способствует улучшению организационного климата, что неизменно укрепляет доверие не только между коучем и его подопечным, но и во всей организации или ее подразделении.

Значимым для целей исследования также представляется рассмотрение особенностей применения коучинга в качестве инструмента управления и мотивации в зависимости от стадии обучения, на который находится человек. Очень важно не переусердствовать в излишнем навязывании сотруднику различных инструкций, поскольку это препятствует эффективному обучению. Каждый раз, когда устанавливается правило, человек, избавляется от необходимости выбирать, а выбор, со всеми его непредсказуемыми последствиями, - это источник обучения.

Но это не значит, что нужно исключить все инструкции и решать все вопросы только с точки зрения индивидуальности и креативности. Есть ситуации, когда инструкции необходимы, в первую очередь, это касается этапа неосознанной некомпетентности, когда сотрудник еще не знает, что у него отсутствуют какие-либо необходимые знания. Последующие стадии процесса обучения требуют уже других методов управления и мотивации сотрудников.

Внедрение коучинга в организацию, как и любые другие нововведения, требует системного подхода, позволяющего максимально снизить организационное сопротивление и усилить эффективность метода уже с первых этапов его внедрения. Поэтому автором с учетом этого фокуса внимания была разработана система интеграции технологии формирования трудовой мотивации с помощью коучинга в систему управления персоналом.

Если говорить, о мотивации как средстве управления персоналом на различных стадиях развития организация, то, безусловно, имеют значение и внутренние и внешние способы мотивирования. Причем на ранних стадиях развития предприятия большее внимание имеет смысл уделять внешнему способу, тогда как по мере развития предприятия первостепенное значение приобретает внутренняя мотивация работников, способная усилить эффективность и конкурентоспособность компании, а также постепенно формировать условия для перехода на следующий этап жизненного цикла.

Особое значение при этом имеет внутренняя мотивация менеджеров высшего звена, от которых во многом зависит способность компании не только благополучно перейти на более высокий этап своего развития, но и впоследствии удержаться на вершине жизненного цикла и встать на новый виток развития.

Проведенное диагностирующее исследование мотивационной среды показало, что применяемые механизмы не в достаточной степени обеспечивают достижение целей ООО Рыбозавод «Балык».

В целях создания мотивирующей рабочей среды предлагается провести следующие мероприятия:

-Дополнительное повышение материального стимулирования. Это направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

-Улучшение условий труда (Рабочее место). Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности. Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке, по бальной оценке, на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего рабочего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.



-Вовлечение персонала в процесс управления. Основу деятельности любого предприятия составляют люди, и вовлечение персонала является ключевым фактором ее успеха. Опыт внедрения улучшений в различных странах говорит о том, что преобразования начинаются тогда, когда примерно 20-25% персонала готовы к переменам и принимают непосредственное участие в их разработке и внедрении. Такое число персонала часто называют «критическая масса».

-Моральное стимулирование. Они связаны с удовлетворением потребностей наемных работников в признании, участии в принятии решений, их самих касающихся, а также с необходимостью находить баланс между временем, проводимым на работе, и посвященным заботе о близких, об их благополучии.

- Планирование карьеры. Планирование карьеры - это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста. Мотивированный персонал, обладающий квалификацией необходимого уровня, делает возможным развитие организации и обеспечивает ей конкурентное преимущество на рынке.

Социально-экономические реформы в нашей стране привели к кардинальным переменам во всех сферах жизнедеятельности общества, в том числе и в сфере социально-трудовых отношений. Либерализация экономики, устранение административных ограничений в деятельности предприятий создали необходимые предпосылки для формирования и развития рыночной среды, стандартов трудового поведения, ценностных ориентиров и стимулов трудовой деятельности людей. В условиях формирования новых механизмов хозяйствования перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации.

Современный этап перехода от командно-административной к рыночной экономике требует изменений во всех сферах экономической деятельности, перехода преимущественно к новым, более эффективным методам управления. Это, естественно, по-особому ставит проблему предприятия производства, предъявляет качественно новые требования к процессу управления персоналом.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника, возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают все новые и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Высокая мотивация - одно из важнейших условий успеха предприятия. Ни одно предприятие не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах предприятия. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико. Поэтому для достижения наилучших результатов работы предприятия необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Рекомендация 3. Реализация программы по повышению мотивации административно-управленческого персонала ООО Рыбозавод «Балык»

Для повышения эффективности работы предприятия ООО Рыбозавод «Балык» разработана программа по повышению мотивации административно-управленческого персонала предприятия.

На основании программы можно будет выделить положительные эффекты от создания мотивирующей рабочей среды:

1. Улучшение психологического комфорта.
2. Рост удовлетворительности трудом.
3. Рост производительности труда.
4. Снижение текучести.
5. Сокращение потерь от нетрудоспособности.
6. Повышение заинтересованности.
7. Изменение форм ответственности.
8. Освобождение времени руководителя для решения стратегических задач.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

### 2.3. ВЫВОДЫ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ

Исследования показали, что комплексная, эффективная система мотивации управления персоналом обеспечивает реализацию экономических интересов собственников предприятия, так как приводит к повышению производительности труда руководителей и оптимизации их текущих трудовых усилий, что в свою очередь стимулирует достижение целей организации и укрепляет конкурентные позиции организации в рыночной среде. Такая система позволяет увязать мотивы и стимулы наемных менеджеров, их трудовые усилия, результативность и вознаграждение.

В настоящее время вопрос мотивации персонала в условиях развития кризиса и постоянно меняющихся потребностей людей становится все более актуальным. Исследование показывает снижение стимулирующей роли заработной платы и увеличение потребности в индивидуальной мотивации работников с учетом личностных, психологических и социальных особенностей каждого. Индивидуальный подход обеспечивает развитие и максимальное использование потенциала сотрудников и тем самым влияет на эффективность работы организации в целом.

Кроме этого, необходимо учитывать стадию жизненного цикла, на которой организация находится в настоящий момент времени, поскольку от этого зависит, какие методы управления и мотивации персонала будут наиболее эффективны.

В настоящее время предприятие находится в таком положении, так как от нее зависит, какие методы управления, и мотивации сотрудников будут наиболее эффективными.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что административно-управленческий персонал предприятия должен обращать внимание на соответствие системы мотивации уровню развития предприятия и ее положению в жизненном цикле. Из универсального компонента мотивация может стать инструментом развития предприятия, в который

необходимо будет вовлекать и пробуждать новые мотивационные силы, выявлять потенциальных лидеров и закреплять полученные ими результаты, а также направлять устремления к сверх результатам, без которых невозможно формирование лидеров и развитие предприятия.

В качестве технологии формирования мотивации персонала с учетом этапа жизненного цикла предприятия, внедрялось использование метода мотивирования нематериального стимулирования как коучинг, который выступает элементом в системе мотивации и формирования управленческого персонала и помогает выявить и продвинуть будущих лидеров.

В работе разработана и апробирована технология формирования мотивации управления персоналом с учетом жизненного цикла предприятия (с использованием коучинга). В системе усовершенствования мотивации персонала был разработан специальный коучинговый инструмент, способствующий корректировке стиля управления под задачи, соответствующие той или иной стадии жизненного цикла. Полученные результаты исследования позволили сделать вывод, что коучинг помогает сформировать систему мотивации, адекватную стадии жизненного цикла и способствующую развитию необходимых управленческих функций.

В практической работе была разработана система внедрения технологии коучинга в управление, которая включает в себя каскадированное обучение (тренинги по коуч-технологиям) и индивидуальную работу (коуч-сессии и консультирование руководителей); создание системы поддержки (передача технологии обучения коучингу внутренним тренерам; внедрение носителя коучинговой культуры внутри компании); внедрение коучинга в существующие коммуникации между руководителями и сотрудниками.

Проведено исследование удовлетворенности и мотивации сотрудников работой до проведения мероприятий по внедрению технологии формирования мотивации в управление персоналом и после, которое показало рост мотивации и удовлетворенности сотрудников. Также была проведена оценка эффективности внедрения технологии коучинга как

инструмента мотивации сотрудников. Для оценки эффективности была предложена авторская методика оценки с помощью колеса мотивационного баланса. Проведенное исследование показало положительные результаты и позволило сделать вывод, что применение в компании коучинговых инструментов способствует росту удовлетворенности сотрудников. Можно достичь следующих результатов: создание творческой атмосферы на предприятии, способствующей раскрытию внутреннего потенциала каждого сотрудника; пробуждение и усиление внутренней мотивации сотрудников; организация эффективной системы развития персонала и создание условия для самообучающейся организации; создание поддерживающей развитие сотрудников и их мотивацию корпоративной культуры; выявление и развитие кадрового резерва и ведущих лидеров; сплочение людей в единую команду и достижение совместных целей; выработка оптимальные и эффективных управленческих решений; формирование осознание миссии отдельных команд и организации в целом; более эффективное использование ресурсов.

Были проанализированы результаты социологических опросов административно-управленческого персонала предприятия; предложена методика оценки труда управленческого персонала организации; разработана методика мотивации и стимулирования управленческого труда, включающая механизмы материального и морального стимулирования управленческого труда. Даны предложения по совершенствованию правового обеспечения мотивации и стимулирования управленческого труда.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Проведено исследование удовлетворенности и мотивации сотрудников работой до проведения мероприятий по внедрению технологии формирования мотивации в управление персоналом и после, которое показало рост мотивации и удовлетворенности сотрудников. Также была проведена оценка эффективности внедрения технологии коучинга как инструмента мотивации сотрудников. Для оценки эффективности была предложена авторская методика оценки с помощью колеса мотивационного баланса. Проведенное исследование показало положительные результаты и позволило сделать вывод, что применение в компании коучинговых инструментов способствует росту удовлетворенности сотрудников. Можно достичь следующих результатов: создание творческой атмосферы на предприятии, способствующей раскрытию внутреннего потенциала каждого сотрудника; пробуждение и усиление внутренней мотивации сотрудников; организация эффективной системы развития персонала и создание условия для самообучающейся организации; создание поддерживающей развитие сотрудников и их мотивацию корпоративной культуры; выявление и развитие кадрового резерва и ведущих лидеров; сплочение людей в единую команду и достижение совместных целей; выработка оптимальные и эффективных управленческих решений; формирование осознание миссии отдельных команд и организации в целом; более эффективное использование ресурсов.

Были проанализированы результаты социологических опросов административно-управленческого персонала предприятия; предложена методика оценки труда управленческого персонала организации; разработана методика мотивации и стимулирования управленческого труда, включающая механизмы материального и морального стимулирования управленческого труда. Даны предложения по совершенствованию правового обеспечения мотивации и стимулирования управленческого труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход отечественной экономики к рыночным условиям хозяйствования актуализировал проблемы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организации. Разработка и внедрение научно обоснованной комплексной системы мотивации и стимулирования управленческого труда позволяет оптимизировать затраты материального и социально-психологического характера на воспроизводство и развитие управленческого персонала организации. Правильно мотивированная трудовая деятельность управленческих работников способствует саморазвитию организации в целом, достижению и поддержанию конкурентных позиций организации в рыночной среде. В результате проведенного исследования были получены следующие результаты:

1. Раскрывается сущностная характеристика и взаимосвязь категорий «мотивация управленческого труда, «стимулирование управленческого труда», состоящая в разделении внутренних и внешних мотивов управленческих работников к труду, реализуемых во взаимоотношениях между субъектом управления (управляющей подсистемой) и объектом управления (управляемой подсистемой) относительно целей организации. Определено, что управленческая работа-это специфический вид целесообразной деятельности, реализующийся во взаимоотношениях между управленческим персоналом организации и подчиненным ему коллективом в процессе функционирования и развития организации в рыночной среде.

2. Разработана морфологическая таблица основных теорий трудовой мотивации, выявлены их отличительные особенности и определены их преимущества применительно к современным условиям российской экономики. Уточнены понятия «мотивация управленческого труда» и «стимулирование управленческого труда». Предлагается дифференцировать понятийный аппарат мотивации и стимулирования труда управленческого персонала исходя из того, что процесс мотивации управленческого работника



протекает внешне, а процесс мотивации-внутренне по отношению к управленческому работнику как объекту воздействия. Основная логическая посылка, сформулированная нами в качестве основы для различения, состоит в следующем.

Мотивация осуществляется самим управленческим работником, который осознает свои потребности, определяет свои интересы и нацелен на эффективную трудовую деятельность по удовлетворению своих потребностей через реализацию своих интересов. Стимулы предоставляются организацией в лице работодателя.

3. На основе системно-функционального подхода разработана уточненная классификация функций управления, дополненная наряду с выделением традиционных блоков функций (управленческих, кадровых), специфическим рыночным блоком, включающим функции маркетинга и продаж, ориентации на саморазвитие, а также инновации. В предлагаемой классификации блок управленческих функций особо выделяется из других блоков, так как «административные функции универсальны для любого вида управленческой деятельности. Системно-функциональное структурирование функций управления, их ранжирование и определение соотношения отдельных выделенных блоков способствует пониманию и осмыслению движущих сил развития организации, а также позволяет выявить факторы, формирующие экономические изменения или сдерживающие их. Проведенная классификация служит цели решения критических задач субъекта управления, заключающихся в оптимальном сочетании двух основных объектов управления (персонала и средств) в пространстве и времени в единый производственный поток с постоянно меняющимися требованиями рынка.

4. Авторская структурная логика взаимосвязи механизмов мотивации и стимулирования управленческого труда, исходная из которой заключается в четком структурировании значимых потребностей, интересов, мотивов и стимулов руководителя труда для разрешения конфликта интересов

взаимодействующих сторон (наемных руководителей, подчиненных сотрудников и собственников предприятия). Механизм мотивации включает в себя следующие элементы: потребности управленческого работника в разумной трудовой деятельности; его интересы экономического и нравственного характера; систему мотивов труда. Механизм стимулирования включает в себя следующие элементы: потребности организации в управленческом персонале-интересы в достижении целей организации посредством управления — система стимулирования управленческого труда. Усовершенствована классификация факторов, стимулирующих и мотивирующих управленческую деятельность.

Элементы стимулирования труда управленческого персонала структурированы с выделением двух блоков: экономического и социально-психологического. Предложенная схема взаимосвязи и классификации факторов позволяет обогатить инструментарий исследования проблемы четко выявленных значимых мотивов и стимулов деятельности лидера труда в рыночных условиях, что имеет важное практическое значение.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 30.12.01 № 197-ФЗ (в ред. Федерального закона от 30.06.06 № 90-ФЗ) «Трудовой кодекс Российской Федерации»
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2019. –304 с.
3. Анисимов О.С.. «Методологическая версия категориального аппарата психологии» «Новгород». 2020. – 228 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-изд. - СПб.: Питер, 2020. – 298 с.
5. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л.Управление персоналом. Учебник. учебник; Гриф МО РФ; 2-е изд., перераб. и доп.; М.: ЮНИТИ 2020, -554с.
6. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации. <http://big.spb.ru/publications>
7. Баранова И.П. Организационное поведение: учебное пособие /И.П. Баранова. – М.: Маркет ДС, 2019. – 168 с.
8. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. изд. 3-е испр. и доп. – Ростов н/Д.: Феникс, 2020. – 354с.
9. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2019. – 397 с.
10. Бреслав Л. Кадровый потенциал и пути его повышения // Журнал «Человек и Труд» - 2018.- №4 - С. 12-15.
11. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2018. - №4 - С. 23-34.
12. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А. Психология прибыли. М.: ПРИОР, 2020. –296 с.
13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юристъ, 2001. – 390 с.

14. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. М.: Проспект, 2018. – 96 с.
15. Витман В., Бок Л. От управления кадрами - к управлению персоналом // Служба кадров. - 2018. - N1-2.- С. 49-56
16. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экономических спец. вузов. – М.: Высшая школа. 2019 – 345 с.
17. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник-самый эффективный ресурс организации: учеб. Пособие.-М.:ИНФРА-М, 2020. – 281 с.
18. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. – 2020.- № 2. - С. 169-174
19. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы // Человек и труд. - 2018. - N 8. - С. 72-75
20. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 302с.
21. Железцов А. В. Трудовые ресурсы организации в современных условиях // Маркетинг. - 2018. - N 2. - С. 10-21.
22. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Особенности мотивации труда в России <http://znl.boom.ru/kuz.htm>
23. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 2018. – 197 с.
24. Калигин Н.А. Принципы организационного управления. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 272 с.
25. Камбарова Р., Тагаева М., Внедрение изменений в организации: значение, препятствия, методы // «Технологии управления, 2020, № 8.- С. 9-11
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина; Гос. ун-т упр. - 3 изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2018. - 480 с.

27. Кравченко А.И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / А. И. Кравченко. - 7-е изд. – М.: Академический Проект: Альма Матер, 2020. – 250 с.
28. Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Управленческая культура организаций. – М.: Класс, 2020. – 396 с.
29. Кузьмина Н.Г. Формирование человеческого капитала на уровне региона (на примере ЕАО)// Материалы восьмой открытой конференции – конкурса научных работ молодых ученых Хабаровского края. – Хабаровск: Изд-во РИОТИП, 2020. – 387 с..
30. Левин К., Барсуков М., Процессный подход в управлении человеческими ресурсами // «Поволжский вестник качества» [www.pwk-v.ru](http://www.pwk-v.ru)
31. Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения. / Деятельность. Сознание. Личность / т.2 М.: «Педагогика». 2000. – 191с.
32. Лукашевич В.В. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 255с.
33. Лысков А.Ф., Проблемы инвестирования в человеческий капитал. //Менеджмент в России и за рубежом – 2020, №4, - С.106-110
34. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: 2020. - 397 с.
35. Магура М, Курбатова М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. Издательство: ИД «Управление персоналом» 2019. – 430 с.
36. Мескон М.Х. Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. – М.: «Дело» 2019. - 589 с.
37. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Бизнес-школа, 2020. – 260 с.
38. Мягкова Е. Как подчеркивают представители кадровых агентств, система компенсации становится более гибкой, по материалам публикации на сайте <http://www.coollist.ru/articles/p9980.html>
39. Несмеева А. Управление карьерой, или Путь наверх // Кадровое дело. - 2020. - № 9. - С. 23-24

40. Новиков Д. Мотивация людей к достижению значимых результатов // Генеральный директор. – 2020. - №3– электронная версия [www.gendirector.ru](http://www.gendirector.ru)
41. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям - М.: Академический Проект, 2020. - 1086 с.
42. Пиримова В.Р. Мотивация персонала // Справочник по управлению персоналом, 2018. - №1. – С. 7-9
43. Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 4-е изд. – М.: Педагогика-Пресс , 2019. – 420 с.
44. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М.: Аспект Пресс, 2018. – 362 с.
45. Разработка и реализация индивидуального плана развития карьеры сотрудника // Справочник по управлению персоналом. - 2020. - №5. С. 10-13
46. Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.– ЮНВЕС.- 2020. – 198 с.
47. Смагина Т.В., Бланк К.Н., Каспаров В.А. // Методы менеджмента качества. - 2020. - № 1. – С. 14-16
48. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. — М.: ГАУ, 2018. – 174 с.
49. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие.- 2-е изд., перер. и доп. -М., 2018 – 285с.
50. Спивак В.А. «Организационное поведение и управление персоналом». – СПб: Изд-во «Питер», 2000. - 165 с.
51. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом. — М.: Бизнес-школа, 2020. – 412 с.
52. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: ИНФРА, - 2020. - 354 с.

53. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 2020. - 301 с.

54. Управление организацией: учебник для вузов / Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Соломатин Н.А. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020.– 670 с.

55. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова -2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 638с. (Серия «Высшее образование «).

56. Управление персоналом: Учебник для вузов « под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп.. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2020. - 452 с.

1. Управление персоналом организации. Учебное пособие для вузов. / Федосеев В.Н., Капустин С.Н. - М: Экзамен, 2018. – 129 с.

57. Уткин Э.А. Управление компанией. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ «. Издательство ЭКМОС, 2018. – 597с.

58. Фиценс Ж. Человеческий капитал: как измерить и увеличить его стоимость.[www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)

59. Хорольский С. Кадровое дело на стороне, или как прожить без менеджера по персоналу? [Вакансия, 2019-02-15](http://www.vakansia.ru)  
<http://couriers.mainjob.ru/publications>

60. Хрушова А. Разработка систем мотивации: примеры торговых компаний // Генеральный директор. – 2020. - №4 – электронная версия [www.gendirector.ru](http://www.gendirector.ru)

61. Цыренова А.А. Менеджмент: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2020. – 114 с.

62. Шапиро С.А. Мотивация.- М: ГроссМедиа, 2020- 224 с.

63. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 370 с.

64. Шемякин А. И. «Как управлять трудовыми ресурсами «, М.: - 2018.- 102 с.

65. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. - М.: МГИУ, 2000. - 260 с.

66. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА-ИНФРА, 2020. - 424с.

67. Экономика предприятия Учебник для вузов. Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Мухпальтер.- М.: Инфра-М 2001.- 432 с.

68. Материалы сайтов <http://www.cfin.ru/management/people/most.shtml>

69. Материалы системы Гарант 70. Материалы сайта [www.betec.ru](http://www.betec.ru)

71. Материалы сайта [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### АНКЕТА

1. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- да
- не совсем
- нет
- затрудняюсь ответить

2. Если не удовлетворены, то что Вас не устраивает в Вашей работе?

- работа не интересная
- работа не престижная
- низко оплачивается
- работа не соответствует полученной специальности
- другое (напишите)

---

3. Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации?

- моя квалификация выше, чем этого требует работа
- моя квалификация вполне соответствует требованиям работы
- моя квалификация ниже, чем этого требует работа
- затрудняюсь ответить

4. Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?

- очень хороший
- нормальный
- удовлетворительный
- неудовлетворительный
- затрудняюсь ответить

5. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас?

2

6. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас?

- возможность приносить пользу обществу
- возможность творчески работать
- возможность руководить коллективом
- возможность реализовать себя в данной области
- возможность широкого общения с людьми (коллегами и клиентами)
- возможность работать без ущерба для здоровья
- возможность служебного роста
- стремление выполнять высокооплачиваемую работу
- другое (напишите) \_\_\_\_\_

6. Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?

- да
- нет
- когда как
- затрудняюсь ответить

7. Зависит ли заработная плата от фактических результатов Вашего трудов?

- да
- нет
- зависит премия
- затрудняюсь ответить

8. Всегда ли Вы точно знаете, за какие дополнительные результаты получаете

премии?

- да, всегда знаю
- знаю иногда
- не знаю никогда

9. В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на

работе?

- да, в полной мере
- частично, более 50 % имеющегося потенциала
- частично, менее 50% имеющегося потенциала
- затрудняюсь ответить

10. Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?

- низкий оклад

133

3

- нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.)

нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и

физические способности на работе

- другое (напишите)

---

11. В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования

(грамоты, устная похвала, положительная запись в трудовую книжку, и т.п.)?

- вполне
- в основном
- не удовлетворен

12. Оцените, пожалуйста, созданные в Вашем подразделении условия для дальнейшего продвижения:

- хорошие
- удовлетворительные

- плохие
- затрудняюсь ответить

13. Имеют ли место в Вашей работе такие факторы, как:

- монотонность,
- однообразность
- неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года)
- высокая степень ответственности за принимаемые решения
- боязнь совершить ошибку
- частые конфликтные ситуации
- длительная работа на компьютере
- частая работа в режиме сверхурочного времени
- другие негативные факторы (напишите) \_\_\_\_\_

14. Как Вы оцениваете условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность,

обеспечение физической и психологической защищенности и т.д.)?

134 4

- очень хорошо
- нормально
- удовлетворительно
- неудовлетворительно
- затрудняюсь ответить

15. Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?

- достаточно часто
- иногда
- редко
- практически никогда
- затрудняюсь ответить

16. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

- 18-25 лет
- 26-40 лет
- 41-55 лет
- старше 55 лет

17. Отметьте, пожалуйста, кто Вы:

- руководитель высшего звена управления
- руководитель среднего звена
- руководитель низового звена отдела
- другое (напишите) \_\_\_\_\_

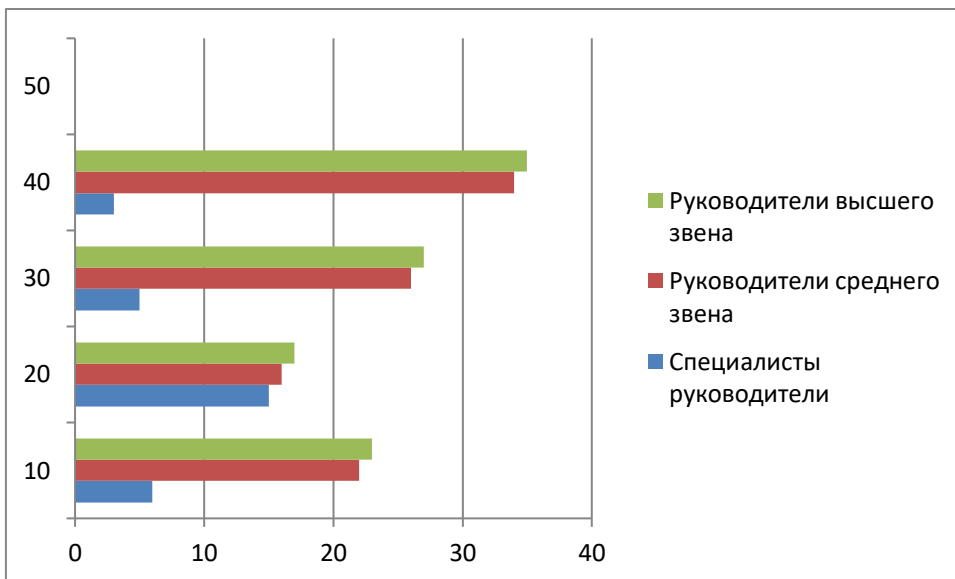
18. Ваше образование:

- гуманитарное
- техническое
- гуманитарное и техническое
- другое \_\_\_\_\_

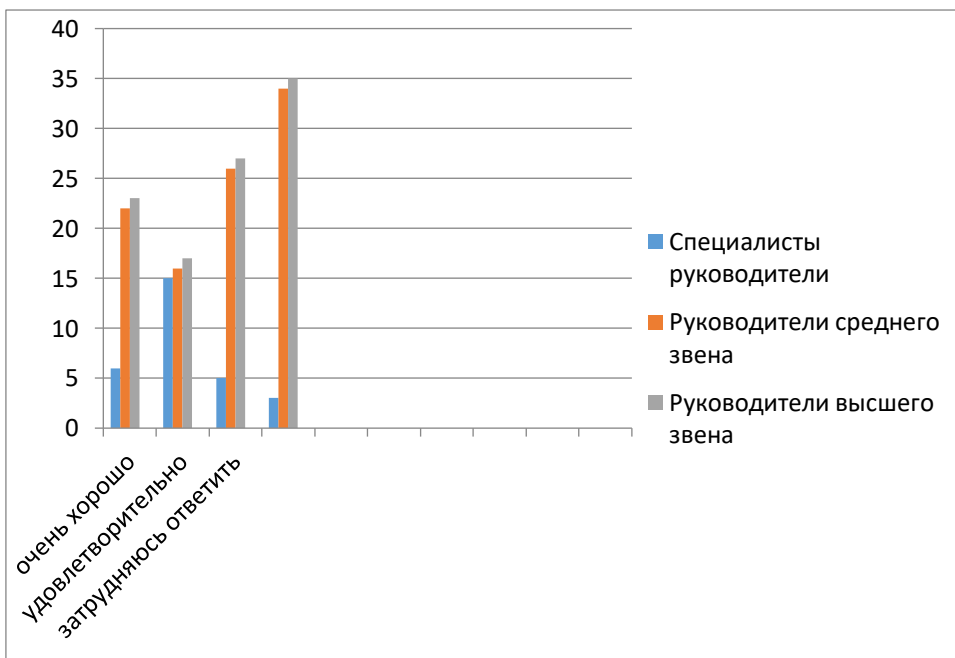
—

## Приложение 2

**Диаграмма 9 – Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?**



**Диаграмма 13 – Как Вы оцениваете условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности и т.д.)?**



## Диаграмма 15 – Укажите Ваш возраст

