





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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия
Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 «Менеджмент»

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
08,95 % авторского текста
Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована
« 10 » 06 2023 г.
и.о. зав. кафедрой ЭУиП
 Корнеев Дмитрий Николаевич

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1 Рад
Сулейманова Александра Андреевна
Научный руководитель:
к.п.и.доцент кафедры ЭУиП
 Базавлуцкая Лилия Михайловна

Челябинск
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности как системы управления персоналом	8
1.2. Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии в теории и практике управления	16
1.3. Пути совершенствования стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия	22
Выводы по 1-ой главе	28
ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ИССЛЕДУЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	29
2.1. Управленческо-хозяйственная характеристика ФГУП «РФЯЦ- ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина»	29
2.2. Анализ действующей системы стимулирования трудовой мотивации персонала исследуемого предприятия	41
2.3. Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ- ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»	50
Выводы по 2-ой главе	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Выбор темы выпускной квалификационной работы обусловлен тем фактом, что на современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную организацию стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия, побуждающую каждого работника предприятия работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка такой системы, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности персонала со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадрового менеджмента. Эффективное управление, высокая отдача от подчиненных невозможны без целенаправленного и умелого воздействия на мотивацию работников, без морального и материального стимулирования труда в организации.

Значимость проблемы исследования определяется тем, что в настоящее время проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия в значительной мере связаны с вопросами организации труда и заработной платы, внедрением информационных технологий, эффективности и производительности труда, уровнем жизни, ценностными ориентациями персонала при реформировании отдельных отраслей экономики в процессе рыночных отношений в нашей стране.

Предполагается важный переход к новым формам организации и нормирования труда, профессиональной подготовки персонала, опирающимся на современные технологии, новые функции и методы трудового процесса, моральное и материальное стимулирование, мотивацию трудовой деятельности человека.

Степень разработанности проблемы. Состояние вопроса в практике управления человеческими ресурсами можно назвать хорошо изученным. В целом проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия были предметом пристального внимания многих отечественных

и зарубежных учёных.

Разработке этих проблем в сфере организации и управления персоналом и трудом уделяется большое внимание в трудах таких отечественных ученых, как В.А. Антропов, Т.А. Ашимбаев, В.И. Бовыкин, М.В. Грачев, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало, В.В. Травин, Б.Л. Цыпин, С.В. Шекшня и других.

Теоретические и практические вопросы совершенствования мотивации и стимулирования труда освещены в научных трудах И.Ю. Баландина, И.А. Баткаевой, Н.А. Волгина, Г.П. Гагаринской, Б.М. Генкина, А.Ф. Зубковой, Б.И. Колесникова, Р.П. Колосовой, Ю.А. Пикалина, М.И. Скаржинского, Г.Э. Слезингера, А.И. Тяжова, Н.И. Шаталовой, Р.Л. Яковлева и других.

Наиболее эффективное исследование сложных систем осуществляется с позиции системного подхода, который наиболее основательно изложен в трудах Э.М. Короткова, В.Д. Могилевского, А.Г. Поршнева, В.М. Самуйлова, В.Н. Спицнаделя, Р.А. Фатхутдинова, Н.Н. Цыгичко и других.

Вопросами системы морального и материального стимулирования труда персонала предприятия занимались Н.А. Александрова, А.В. Видзяйло, Ю.Н. Ложкова, О.А. Никифорова, которые в своих работах раскрывают различные аспекты морального и материального стимулирования труда в организации, рассматривают сущность и основные противоречия при выстраивании систем мотивации и стимулирования труда персонала.

Значительный вклад в разработку идей мотивации эффективной деятельности внесла зарубежная мысль, представителями которой являются: Ф. Герцберг, А. Маслоу, М. Мескон, Ф. Тейлор, С. Фишер и другие.

Вместе с тем, в экономической литературе недостаточно полно отражены реальные проблемы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия, с которыми сталкиваются управленческие работники предприятий разных форм собственности. Поэтому возникла необходимость углубленной проработки системного подхода к управлению стимулированием

трудовой мотивации персонала предприятия и концептуальных основ в определении мотивов и стимулов применительно к условиям отдельных отраслях экономики. Все вышеназванные обстоятельства делают актуальным исследование по теме настоящей работы.

Тем более, что практика управления не стоит на месте, появляются новые способы морального и материального стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

Проблема исследования заключается в сложившемся **противоречии** между необходимостью совершенствования стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия с одной стороны, и недостаточным методическим и технологическим обеспечением данного процесса, с другой.

Актуальность, противоречие и проблема выпускной квалификационной работы обуславливают выбор темы исследования: «Стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия».

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по внедрению процесса стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

Объект исследования: система управления персоналом предприятия

Предмет исследования: процесс стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решение следующих **задач:**

1) исследовать теоретические основы мотивации трудовой деятельности как системы управления персоналом;

2) рассмотреть основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии в теории и практике управления и пути их совершенствования;

3) охарактеризовать управленческо-хозяйственную деятельность ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина»;

4) проанализировать действующую систему стимулирования трудовой мотивации персонала исследуемого предприятия;

5) разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

Научно-практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные в ходе исследования данные могут использоваться в организации работы с персоналом на предприятиях.

Теоретической и методологической базой исследования послужили концепции и разработки, представленные в научных исследованиях вышеуказанных российских и зарубежных учёных по вопросу стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала предприятия, а так же, статьи специалистов-практиков опубликованные в периодической литературе профильной направленности, в учебниках и монографиях. Нормативной базой выпускной квалификационной работы являются Конституция РФ и Трудовой кодекс РФ.

Методы исследования. При проведении исследования по рассматриваемой проблеме собран, проанализирован и обобщен фактический материал, всесторонне характеризующий ее основы. В работе применялась совокупность теоретических и практических методов исследования, а именно:

1) теоретические методы исследования (анализ источников литературы по рассматриваемой проблеме);

2) практические методы исследования (наблюдение, анализ методических и организационно- нормативных документов).

База исследования: исследование проводилось на базе градообразующего предприятия, входящего в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»: ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина», юридический адрес: Россия, Челябинская область, город Снежинск, улица Васильева, дом 13.

Структура исследования. Поставленная цель, решаемые задачи, выбранная методология исследования predeterminedелили логическое построение и структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, состоящего из 50 наименований, 7 рисунков, 11 таблиц. Выпускная квалификационная работа изложена на 78 листах.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности как системы управления персоналом

Содержание и характер деятельности людей в обществе обусловлены объективными социально-историческими условиями их жизнедеятельности и законами общественного развития. Но способы непосредственной детерминации действий человека, в которых эти условия и законы преломляются, могут быть самыми различными.

Один из таких способов – нормативная регуляция, в которой потребности совместной трудовой деятельности людей в организации и необходимость согласования их массовых действий фиксируются в общих правилах (нормах) поведения, предписаниях и оценках – нормах трудовой морали. Морально-нравственные представления человека о сущности, смысле его трудовой деятельности во многом опираются на систему воззрений на свое жизненное назначение, глобально охватывающую понятия добра и зла, справедливости, совести, смысла жизни. Моральные стимулы трудовой деятельности основаны на нравственных побуждениях к труду и в организации представляют собой различные формы общественной оценки достижений и заслуг работника (коллектива).

В начале исследования сформируем понятийный аппарат темы дипломной работы, в частности, таких понятий, как «стимул», «стимулирование», «потребность», «интерес», «мотив», «мотивация» и так далее.

Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) представляет собой, как отмечается, «средство воздействия/влияния для побуждения к действиям, определенному поведению. То есть стимулы – это внешние побудители

(относительно «человека работающего», группы, коллектива) в труде, деятельности, работе» [45].

Как считает А. П. Егоршин, «стимулы труда – побуждение к действию или причина поведения человека в процессе труда» [11].

Под стимулированием понимают «внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося главным образом на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. Стимулирование осуществляется администрацией организации» [12].

Стимулирование трудовой деятельности персонала – это одна из основных функций эффективной системы управления персоналом компании. В монографии «Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе» верно указано, что «стимулирование труда влияет на поведение сотрудника компании в сфере труда, помимо материальной составляющей, одновременно включает в себя и нематериальную составляющую – позволяет сотруднику компании реализовать себя как личность и работника» [5].

Как считает В. С. Мамина, «стимулирование трудовой деятельности персонала содействует повышению эффективности деятельности компании, которое выражается в повышении производительности труда и качества товаров, продукции или услуг (в зависимости от направления деятельности компании)» [24].

Далее рассмотрим понятие «моральное стимулирование».

Как считает О. К. Минева, «под нематериальным (моральным) стимулированием подразумеваются инструменты, направленные на создание психологического комфорта для работников организации» [27].

Как полагает А.Я. Кибанов, «моральное стимулирование трудовой деятельности – это регулирование поведения работника на основе предметов

и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника» [26].

Далее рассмотрим понятие «материальное стимулирование».

Как пишет Н. С. Ермакова, «материальное стимулирование – это комплекс материальных благ, получаемых работниками за вклад в результаты деятельности организации. Материальные денежные стимулы включают заработную плату и другие денежные вознаграждения, принятые в организации (премии, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале и др.)» [12].

Очередное важное понятие для темы нашего дипломного исследования, это «интересы».

Д. М. Акбашева пишет, что «интересы – это конкретное выражение осознанных потребностей. Осознанные потребности выражаются в интересах определенных объектов, обеспечивающих удовлетворение потребностей» [3]. Интересы являются реальной причиной социальных действий. Если потребность характеризует то, что необходимо субъекту для его нормального функционирования, то интерес отвечает на вопрос о том, как действовать, чтобы иметь то, что необходимо для удовлетворения этой потребности.

Перейдём к изучению следующего основного понятия, а именно «потребности».

Главной движущей силой личности, группы, общества является потребность, которая понимается как объективно обусловленный запрос индивида на товары, необходимые для существования, и деятельность по их приобретению. Без пищи, одежды, крова, духовных благ человек не может существовать. И для того, чтобы иметь всё это, они должны производить, работать. Поэтому люди работают, потому что им нужно удовлетворять свои потребности. Если нет необходимости, то не может быть никакой деятельности.

Как отмечает Е. В. Михалкина, «идентификация потребностей представляет собой сложную задачу. Это обусловлено характеристиками самих потребностей» [31].

На рисунке 1 покажем характеристики потребностей.

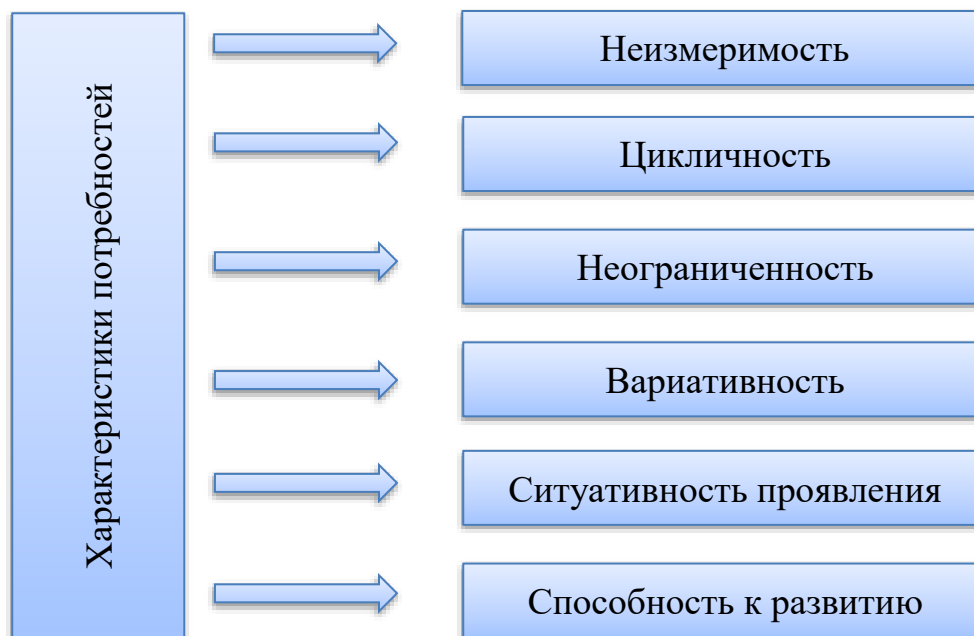


Рисунок 1 – Характеристики потребностей

Далее рассмотрим термин «мотив».

Мотив – одно из ключевых понятий психологической теории деятельности, разработанной ведущими советскими психологами А. Н. Леонтьевым и С. Л. Рубинштейном. Самое простое определение мотива в рамках этой теории звучит так: «мотив – это объективированная потребность. Мотив часто путают с потребностью и целью, но потребность – это, по сути, бессознательное желание устранить дискомфорт, а цель – результат сознательного целеполагания» [20].

Мотив не только побуждает человека действовать, но и определяет, что нужно сделать, как это действие будет осуществляться. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то эти действия могут быть совершенно разными для разных людей, даже если они испытывают одну и ту же потребность.

Перейдём к изучению следующего основного понятия, а именно «мотивация».

По мнению Р. И. Акмаевой, «мотивации – совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенных целей» [4].

Н. С. Зоткина полагает, что «мотивация – процесс введения человека в такое психологическое состояние, при котором он считает необходимым действовать определенным образом для достижения собственных целей» [15].

Мотивация, с точки зрения Т. О. Соломанидиной, это «создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку для него это единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей» [40].

На рисунке 2 покажем процесс мотивации.



Рисунок 2 – Процесс мотивации

Очередное важное понятие для темы нашего дипломного исследования, это «мотивация трудовой деятельности».

А. Я. Кибанов считает, что «мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации» [26].

В. А. Шаховой пишет, что «мотивация трудовой деятельности – процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [49].

Считаем, что создание и развитие эффективных мотивационных механизмов должно способствовать снижению конфликтов стабилизации взаимоотношений между сотрудниками, повышению самоорганизации саморазвития и, самореализации что в итоге повысит производительность труда, и качество выполняемой работы Важно создать эффективный механизм управления мотивацией персонала, добиться правильного соотношения материальных и нематериальных стимулов поскольку только сбалансированная их система позволяет, сохранить лояльность персонала, снизить отрицательные результаты сопротивления, возникающего при внедрении инновационных изменений и организационных новшеств и, тем самым, достичь полной реализации стратегических целей организации.

Важность мотивации труда персонала для организации может быть оценена на основе следующих факторов.

1. Высокий уровень производительности является необходимым условием для организации. Мотивированные сотрудники демонстрируют более высокую производительность труда по сравнению с другими сотрудниками. Высокая производительность является необходимым условием для организации, а мотивация – жизненно важное требование для достижения

высокой производительности. Ряд исследований доказал связь между высокой производительностью и высокой мотивацией.

2. Готовность людей работать. Мотивация влияет на готовность людей работать, и эта готовность исходит изнутри. У человека может быть способность работать, и он может быть физически, умственно и технически пригоден для работы, но он может не хотеть работать. Мотивация создает потребность и желание со стороны сотрудника представить свои наилучшие результаты.

3. Это полезно для построения хороших трудовых отношений. В организации все сотрудники прилагают усилия для достижения целей организации и реализации планов в соответствии с политикой и программами, установленными организацией, если руководство представляет мотивационные планы. Такие планы выгодны как сотрудникам, так и руководству. В то время как эффективность и заработная плата рабочей силы растут, производительность организации растет благодаря консолидированным усилиям мотивированных людей.

4. Совершенствование навыков и знаний. Все члены организации стараются быть как можно более эффективными и совершенствовать свои навыки и знания, чтобы они могли внести максимально возможный вклад в прогресс организации, потому что они знают, что получают то, что было обещано, и в конечном итоге они смогут удовлетворить свои личные, а также социальные потребности.

5. Это важный инструмент управления. Мотивация является важным инструментом в руках руководства, позволяющим направлять поведение подчиненных в желаемом и целесообразном направлении и, таким образом, сводить к минимуму растрату человеческих и других ресурсов. Это лучший способ достижения организационных и индивидуальных целей экономичным и эффективным способом.

Применяя систему мотивации трудовой деятельности, организация получает персонал, отличающийся высокой энергичностью,

профессиональной заинтересованностью, готовностью браться за трудные проекты и т.д. (таблица 1).

Таблица 1 – Признаки высокой степени мотивации у персонала

Отличительная черта	Признаки
Энергия	Общая энергетика человека, впечатление бодрости, решимости, заинтересованности, активное желание взяться за дело
Преданность делу	Профессиональная заинтересованность, желание дальнейшего совершенствования, получение специальных знаний.
Выносливость	Преодоление препятствий, трудностей, отношение к конкурентной борьбе как к естественной, развитие решимости не сдаваться.
Навыки	Постоянно приобретение и развитие дополнительных навыков.
Целеустремленность	Умение ставить перед собой цели, прикладывать усилия к их достижению.
Удовольствие	Удовлетворенность трудом, радость от работы, увлеченность, желание совершенствовать работу и самого себя, заниматься самообразованием и саморазвитием.
Ответственность	Желание брать на себя ответственность, расширять полномочия, чувство долга, обязательность.

Делая вывод по параграфу, нужно сказать, что мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.

Эффективная система мотивации трудовой деятельности персонала должна гарантировать:

- эффективную организацию занятости всех сотрудников компании;
- предоставление возможности профессионального карьерного роста;
- создание безопасных условий труда;
- согласованность уровня заработной платы с результатами труда;
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата

и т. д.

1.2. Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии в теории и практике управления

1. Основные методы нематериальных (моральных) мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии.

Как мы уже выяснили в предыдущем параграфе, под нематериальными (моральными) методами мотивации и стимулирования труда персонала подразумеваются инструменты, направленные на создание психологического комфорта для работников организации. Другими словами, моральные мотивация и стимулирование труда персонала – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Стимулирование труда персонала такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выразить признательность и быть признанным. Поскольку каждый человек работоспособного возраста большую часть времени проводит на работе, очень важно, чтобы психологический комфорт обеспечивался руководством и создавался коллективом, а также были удовлетворены индивидуальные психологические и моральные потребности работника.

Таким образом, можно согласиться с мнением Г. Г. Иванова, что «целью морального (нематериального) стимулирования является повышение интереса работника к выполнению служебных обязанностей, что, в свою очередь, влияет на увеличение производительности труда, и, конечно, на увеличение дохода организации» [16].

Существуют определенные требования к организации моральных методов мотивации и стимулирования труда персонала. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает «индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам» [28].

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Моральное стимулирование труда персонала является не менее важным аспектом управления мотивацией, чем материальное стимулирование. Моральное стимулирование может быть как формальным (состоящим из ряда заранее запланированных и формализованных мероприятий), так и неформальным, происходящим в повседневном общении.

Как мы выяснили, традиционно моральное стимулирование понимается как регулирование поведения работника путем выражения общественного признания, повышающего престиж работника. Кроме этого, моральное стимулирование заключается в самых разнообразных проявлениях внимания к деятельности и личности работника. Как пишет Д.А. Севастьянов, «это внимание может быть направлено на разные стороны и аспекты профессиональной деятельности и способно принимать разнообразные формы» [38].

Эффективные технологии морального стимулирования позволяют увеличить производительность труда. Моральные стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от материальной мотивации, моральные стимулы являются внутренними стимулами, т. е. ими нельзя напрямую воздействовать на человека. К системе морального стимулирования труда в организации относятся следующие способы:

- создание и поддержание комфортных условий труда;
- организация и проведение тренингов и совещаний;

- конкурсы и соревнования;
- поздравления со знаменательными датами;
- скидки на продукцию предприятия;
- информирование о достижениях;
- поощрение в виде билетов на культурные мероприятия, туристические путёвки;
- публичная похвала от руководителя предприятия;
- оценки коллег;
- возможность постоянно повышать квалификацию;
- планирование карьерного роста сотрудников и гибкий график;
- организация бесплатного питания персонала;
- оснащенные спортивные залы и комнаты отдыха;
- помощь в семейных делах.

Как полагает Т. А. Дмитриева, «от верно выбранной и реализуемой программы нематериальной мотивации зависит не только производительность одного человека, но и всей компании в целом, что напрямую влияет и на рентабельность компании и ее устойчивость» [9].

Главной составляющей системы морального стимулирования труда персонала предприятия можно считать человеческое отношение к ним – только в такой ситуации можно рассчитывать на эффективную работу и признательность коллектива, а это дорогого стоит. Человеческое отношение – это обязательное признание заслуг, похвала за выполненную работу, понимание трудностей и проблем, возникающих при ее выполнении и, по возможности, помощь в нейтрализации этих трудностей.

Как отмечают А. В. Лялюк, Н. В. Магзумова, «нематериальная мотивация персонала не разъединяет коллектив, а объединяет, в отличие от материального стимулирования. С помощью проведения различных мероприятий, тренингов и совещаний работники чувствуют принадлежность к коллективу такие процессы оказывают положительное влияние на общую атмосферу в коллективе» [23].

С помощью правильного подхода к системе морального стимулирования труда персонала можно достичь ряда позитивных изменений на предприятии:

- снижение текучести кадров;
- повышение производительности труда работников;
- удовлетворённость работников условиями труда;
- благоприятный профессиональный микроклимат на предприятии;
- осознание работниками престижа предприятия, на котором они трудятся.

Как указывает М. М. Муртузалиева, «при внедрении программы нематериального стимулирования сотрудников организация делает определенные финансовые вложения. Однако, в целом они показывают гораздо значительный эффект, чем прямые затраты на выплату премий» [32].

2) Основные методы материальных мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии.

Современные предприятия ставят перед собой задачу формирования эффективной системы управления, в реализации которой огромную роль играет совершенствование системы материального стимулирования труда в организации.

В России одним из самых действенных способов стимулирования персонала считается материальное стимулирование. Материальное стимулирование представляет собой грамотно построенную схему, учитывающую специфику деятельности организации и имеющую инструментарий гибкого управления результативностью и эффективностью труда работников. Сегодня в структуре материального стимулирования выделяют денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности.

Актуальность и роль системы материального стимулирования труда в организации приобретают особое значение в связи с тем, что на данный момент в российской экономике существует острая нехватка высококвалифицированных специалистов и рабочих в различных отраслях

экономики и промышленности. Как пишет О. А. Никифорова, «работа на промышленном предприятии, тем более, в должности рабочего, не может быть привлекательной для молодого человека, если в обществе очень низок престиж «карьеры производственника». В связи этим задача создания и развития системы стимулирования на промышленных предприятиях является социальной и общественной проблемой» [34].

Как полагает Е. В. Соснина, «с одной стороны, система стимулирования должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой – быть экономически оправданной» [42].

Основная проблема материального стимулирования – быстрое привыкание работников к тем благам, которые они получают в виде стимула, и расценивание их как формы заработной платы. При этом снижение дополнительных стимулирующих выплат срабатывает как серьезный демотиватор для работника. Этого можно избежать при условии, что система стимулов эффективного труда является прозрачной, гласной, четко зависимой от результатов деятельности и доведена до сведения всех работников организации.

Исходя из представленных точек зрения, можно заключить, что система материального стимулирования труда в организации – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Следовательно, в систему материального стимулирования труда в организации включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

Материально-денежная мотивация – это наиболее очевидный и традиционный способ, который применяет предприятие для вознаграждения сотрудников за их труд. Материально-денежная мотивация персонала

предприятия включает в себя несколько элементов: заработную плату, доплаты и надбавки, премии и системы участия в прибылях, капитале.

Как пишет А. В. Видзяйло, «центральную роль в системе материально-денежная мотивации труда играет заработная плата. Она и в настоящее время остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом» [7].

Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях. Наиболее распространенными направлениями материального стимулирования труда в организациях с помощью премий являются:

- достижение высоких количественных результатов работы (объема промышленной продукции или услуг, массы прибыли, производительности труда, рентабельности);

- эффективное использование оборудования (отсутствие его простоев, поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт и т. п.);

- достижение высокого качества продукции и работы (сокращение числа рекламаций, потерь от брака и переделок, повышение сортности, надежности, улучшение потребительских свойств продукции);

- экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых), в том числе снижение материалоёмкости, зарплатоёмкости и энергоёмкости продукции.

К базовой части заработной платы могут быть установлены доплаты и надбавки, которые являются составной частью разработки условий оплаты труда. Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительные трудозатраты работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов производств и сфер его приложения, и в связи с этим направлено на создание заинтересованности

работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем.

К неденежным стимулам материального стимулирования мотивации труда персонала в организации относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики предприятия.

Итак, делая вывод по параграфу, надо отметить, что моральное стимулирование мотивации труда персонала в организации – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Система материального стимулирования мотивации труда персонала в организации – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

1.3. Пути совершенствования стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия

Пути совершенствования стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия могут быть разнообразными, в зависимости от целого ряда обстоятельств.

Нужно понимать, что отношение сотрудника к выполняемой работе определено разными условиями и факторами, которые воздействуют на него. И. И. Ялчигулова пишет, что «по источникам возникновения данные факторы делят на внутренние – такие как потребность, интерес, цель, стремление, норма поведения, мотив. И внешние представляющие собой разные средства

экономических и социальных воздействий, которые используют при управлении с целью повышения трудовой активности коллектива» [50].

Как отмечают Г. О. Искандарян, Т. М. Фисенко, «эффективность воздействий на сотрудников внешних побудительных сил увеличивается, когда управлением поставлена цель – формирование у коллектива внутренней собственной заинтересованности к достижению результата, который выгоден и компании и обществу. С процессом формирования внутренних побудителей связывают значительные резервы для трудовой активности» [18].

Е. А. Солощенко считает, что для формирования и в дальнейшем совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала руководитель компании должен придерживаться следующих правил:

- определить цель, для которой нужен каждый сотрудник;
- сформировать долгосрочные и краткосрочные планы мотивации и стимулирования;
- выбрать наиболее подходящие и эффективные методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- уметь правильно настраивать и воспитывать своих сотрудников, избегая управленческих ошибок, связанных с управлением персонала [41].

Рассмотрим далее пути совершенствования материального стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

Говоря о материальном стимулировании работников, как правило, выделяют два обособленных направления: премирование по результатам труда, включающее в себя доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации и материальное поощрение.

Доплатам присущи черты поощрительных форм материального стимулирования, это форма вознаграждения за дополнительные результаты труда. Доплаты получают сотрудники, участвующие в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта.

На размер доплат главным образом влияет индивидуальная эффективность труда конкретного работника и его вклад в коллективные результаты. В случае снижения показателей работы возможно не только уменьшение размера доплат, но и полное их аннулирование.

Надбавка к заработной плате представляет собой денежные выплаты, помимо нормированной заработной платы, задача которых заключается в стимулировании работника к повышению эффективности труда. Эта система создает стимулы достаточно длительного действия. Но для того чтобы она эффективно функционировала, на предприятии должен быть организован четкий порядок аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации – это денежные выплаты, установленные с целью возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими их обязанностей.

Одним из ключевых направлений материального стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Премирование производится за достижение отдельным работником (или трудовым коллективом) определенных производственных показателей. Размеры премирования заранее оговариваются, утверждаются администрацией предприятия и доводятся до исполнителей в виде Положения о премировании.

Также могут быть оговорены условия, при которых работник лишается премии либо полностью, либо на определенную величину. При организации премирования следует учитывать размер премии, то есть соотношение премии с основной оплатой труда. Это объясняется тем, что в вопросе материального стимулирования существует так называемый порог заинтересованности, опускаться ниже которого нельзя, в противном случае теряется смысл премирования. На основе проведенных Е. Ю. Праведниковой исследований

порогом заинтересованности можно считать премию в размере 12% к заработной плате [36].

Соответственно минимальный общий размер премии следует устанавливать на уровне 12-15% к заработной плате.

Материальное поощрение существенно отличается от премирования. Оно может осуществляться не за выполнение каких-либо определенных показателей, а назначаться лучшему работнику по профессии, цеху и т.д.

Материальное поощрение не обязательно выражается в денежной форме, а может выдаваться в виде подарка, путевки, определенных социальных льгот или преимуществ и т.д. Как отмечает А. Г. Зельднер, «чтобы материальное поощрение было достаточно эффективным, оно должно быть объективным при оценке и выявлении лучших работников и достаточно гласным» [14].

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующие пути совершенствования материального стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия:

- установление зависимости вознаграждения каждого работника от трудового вклада в конечные результаты деятельности подразделения и предприятия в целом;
- объективность оценки результатов труда, соответствие размера вознаграждения ожиданиям работника и своевременность его выплаты;
- установление оптимального соотношения постоянной и переменной частей заработной платы;
- простота построения системы оплаты и стимулирования труда и ее доступность для понимания каждым работником;
- сочетание материального вознаграждения с методами нематериального воздействия.

Далее рассмотрим пути совершенствования морального стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

1. Руководителям необходимо более активно привлекать работников предприятий к их управлению (приглашать работников на совещания, собрания, конференции), чтобы люди чувствовали, что они являются неотъемлемой частью организации и от их решений зависит судьба всего предприятия в целом. То есть руководителям надо не бояться делегировать часть ответственности на самих работников, это стимулирует их больше трудиться на благо предприятия, так как они начнут осознавать, что сами непосредственно влияют на успешность деятельности организации (и, соответственно, на повышение уровня своего трудового дохода, и зарплаты своих коллег, с которыми трудятся плечом к плечу).

2. Руководителям нужно с высокой периодичностью (то есть не разово) организовывать и проводить мероприятия, направленные на удовлетворение культурных и духовных потребностей работников организации (организация досуга, походы, поездки, экскурсии, праздники, спортивные мероприятия и др.). Работники почувствуют, что начальство заботится не только о материальной (что, впрочем, тоже важно) стороне жизни подчинённых, но и о духовной (это благоприятно сказывается на желании трудиться, на мотивации каждый день ходить на работу). Это будет хорошо морально стимулировать трудовую мотивацию персонала предприятия, так как работники поймут, что рабочий коллектив и руководство – это единый организм, который вместе и в работе, и на отдыхе.

3. Руководителям предприятий необходимо посредством принятия письменного документа (положения, приказа, распоряжения) установить в организации социальные и этические нормы поведения в быту и трудовой деятельности (либо отразить эти моменты в соглашениях между коллективом и руководством предприятия, то есть закрепить традиции предприятия). Предлагаемые рекомендации повысят нравственный климат в коллективе, что позитивно скажется на моральном стимулировании трудовой мотивации персонала предприятия;

4. Руководителям предприятий необходимо установить систему моральных санкций и поощрений, т. е. разумное сочетание позитивных и негативных стимулов (благодарность, почетная грамота, доска почета, замечание, выговор и др.). Причём нужно сделать эту систему максимально ясной и прозрачной, чтобы каждый работник предприятия отчётливо понимал, к какому исходу приведёт то или иное совершаемое им действие или достижение.

5. Следует совершенствовать социальную профилактику и социальную защиту работников организаций (бесплатная медицинская помощь, льготы, профосмотры, льготные и бесплатные путевки, компенсации за проезд и так далее).

6. Руководителям организаций нужно помнить, что моральное стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия в социальной сфере способствует успешному выполнению целей предприятия. А духовно-нравственные методы управления ориентированы на развитие будущего предприятия, на стратегию (построение модели будущего, выдвижение лозунгов, пропаганда, определение идеалов, причастность к успехам предприятия), т.е., как правильно отмечает Ю. А. Токарева, «развитие у сотрудников потребности высшего порядка (самоуважение, гордость за свою фирму)» [44].

Делая вывод по параграфу, нужно отметить, что пути совершенствования стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия могут быть разнообразными, в зависимости от целого ряда обстоятельств.

Мы выявили пути совершенствования как материального, так и морального стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

Выводы по 1-ой главе

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

Целью морального стимулирования является повышение интереса работника к выполнению служебных обязанностей, что, в свою очередь, влияет на увеличение производительности труда, и, конечно, на увеличение дохода организации.

Материальное стимулирование мотивации труда персонала в организации – это комплекс различного рода материальных благ (все виды денежных выплат и все формы материального неденежного стимулирования), получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Пути совершенствования стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия могут быть разнообразными, в зависимости от целого ряда обстоятельств, но в целом они должны быть основаны на простоте построения системы оплаты и стимулирования труда и ее доступности для понимания каждым работником.

Пути совершенствования морального стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия основаны на высокой активности руководителей, которые должны, помимо внедрения системы моральных санкций и поощрений, комплексно проводить социальную линию защиты работников (бесплатная медицинская помощь, льготы, профосмотры, культурные, спортивные мероприятия и так далее).

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ИССЛЕДУЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Управленческо-хозяйственная характеристика ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина

ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» – это производственное предприятие, входящее в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». Юридический адрес предприятия: Россия, Челябинская область, город Снежинск, улица Васильева, дом 13.

Миссия предприятия: создание продукции, выполнение работ и услуг, находящихся в сфере научно-технических и хозяйственных интересов страны, соответствующих передовому уровню науки и техники при соблюдении требований ядерной, промышленной, пожарной безопасности, природоохранных и экологических норм.

Стратегические цели:

- осуществление научной и научно-технической деятельности, связанной с обеспечением безопасности Российской Федерации;
- разработка и изготовление отдельных видов продукции, находящейся в сфере интересов Российской Федерации.

Приоритетные направления:

- проведение теоретических и прикладных исследований, опытно-конструкторских и технологических работ;
- проведение исследований для своевременного реагирования на возможные научно-технологические прорывы в области создания вооружения и военной техники;

– поддержание и развитие научно-производственной, технологической, экспериментальной и информационно-вычислительной баз.

Самое современное оснащение, богатейший научный потенциал и уникальный опыт ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» в настоящее время позволяют успешно решать сложные задачи не только в оборонной промышленности, но и ядерно-энергетическом комплексе, ядерной медицине, супер-ЭВМ и расчетных технологиях.

Для ядерной энергетики страны ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» реализует целый ряд проектов, в том числе проводит беспрецедентные исследования по повышению водородной безопасности АЭС, решает сверхсложные задачи, связанные с транспортировкой отработавшего ядерного топлива, разрабатывает модели и коды для расчетного обоснования технико-технологических решений при проектировании и реализации технологических модулей ОДЭК (опытно-демонстрационного энергетического комплекса).

В сфере супер-ЭВМ, полного жизненного цикла математического моделирования и инженерных расчетов, построения ИТ-инфраструктуры и информационной безопасности ВНИИТФ является ведущим российским разработчиком. При этом ряд продуктов (модульные решения для ЦОД средней и большой производительности) имеет патентную защиту.

Работа уральского ядерного центра всегда получает высокую оценку и по достоинству оценивается государством.

Организационную структуру ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» составляют следующие подразделения (рисунок 3):

- аппарат управления (директор, его заместители, главная бухгалтерия и другие);
- производственные подразделения;
- отдел продаж;
- центр технического обслуживания;

– склады, транспорт, обслуживающий и прочий хозяйственный персонал.



Рисунок 3 – Организационная структура управления ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина»

Исследование организационной структуры ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» показало, что у каждого отдела имеются свои функциональные обязанности, наделенный всеми полномочиями и определено руководство, осуществляющее единоличное управление подчиненными ему работниками и специалистами. Директор осуществляет управление текущей финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» осуществляет главный бухгалтер, который принимает финансовые планы и отчеты, проверяет и обрабатывает их, производит учет и контроль поступлений денежных средств и оборота средств, кредиты банков, а также выполняет другие финансовые и

экономические операции.

Заместитель директора по персоналу организует управление формированием, развитием и использованием персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» на основе реализации трудового потенциала каждого работника; возглавляет работы по формированию кадровой политики предприятия, определению его основных направленностей в соответствии со стратегией развития и мер по ее реализации; организует и координирует разработку мер по повышению трудовой мотивации работников всех уровней на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, повышения престижности и содержательности труда, улучшения его условий, укрепления дисциплины труда.

Отдел кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» способствует достижению целей предприятия путем обеспечения предприятия необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников. Подбор работников ведется с помощью специально разработанных стратегий: подачи информации о вакансиях в СМИ и службы занятости населения, применения методик отбора, тестирования, процедур адаптации специалистов и последующего повышения квалификации.

Исследовав деятельность предприятия и его структурных подразделений, можно сделать вывод, что в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» действует линейно-функциональная структура управления, которая характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях, и каждый работник и специалист подчиняется одному руководителю и получает от него управленческие указания.

Построение системы подчинения в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» исключает получение подчиненными противоречивых и не увязанных между собой заданий и распоряжений, что, безусловно, повышает качество и ответственность каждого руководителя за результаты производственной и коммерческой деятельности

Процесс управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им.

академика Е.И. Забабахина» обладает системными свойствами, поэтому его вполне можно назвать системой. Однако этот процесс является частью системы управления предприятием, поэтому он скорее позиционируется как подсистема и несет ответственность за определенную сторону деятельности предприятия.

Далее выполним количественный и качественный анализ персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы (за 2022 год пока нет отчётности), для чего применим специальные коэффициенты и показатели:

- 1) коэффициент закрываемости вакансий;
- 2) показатели адаптации кадров;
- 3) коэффициенты оборота рабочей силы, оборота по приему (отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию кадров;
- 4) коэффициенты необходимого оборота и текучести рабочих кадров;
- 5) коэффициент постоянства персонала (кадров).

1. Коэффициент закрываемости вакансий ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», который высчитывается по формуле:

$$K_{\text{закр.}} = (\text{кол-во закрытых вакансий} / \text{кол-во открытых вакансий}) * 100\%.$$

2019 год:

$$K_{\text{закр.}} = 204/305 * 100\% = 66,6 \%$$

2020 год:

$$K_{\text{закр.}} = 122/122 * 100\% = 100,0 \%$$

2021 год:

$$K_{\text{закр.}} = 505/505 * 100\% = 100,0 \%$$

Отразим на рисунке 4 динамику закрываемости вакансий ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы.

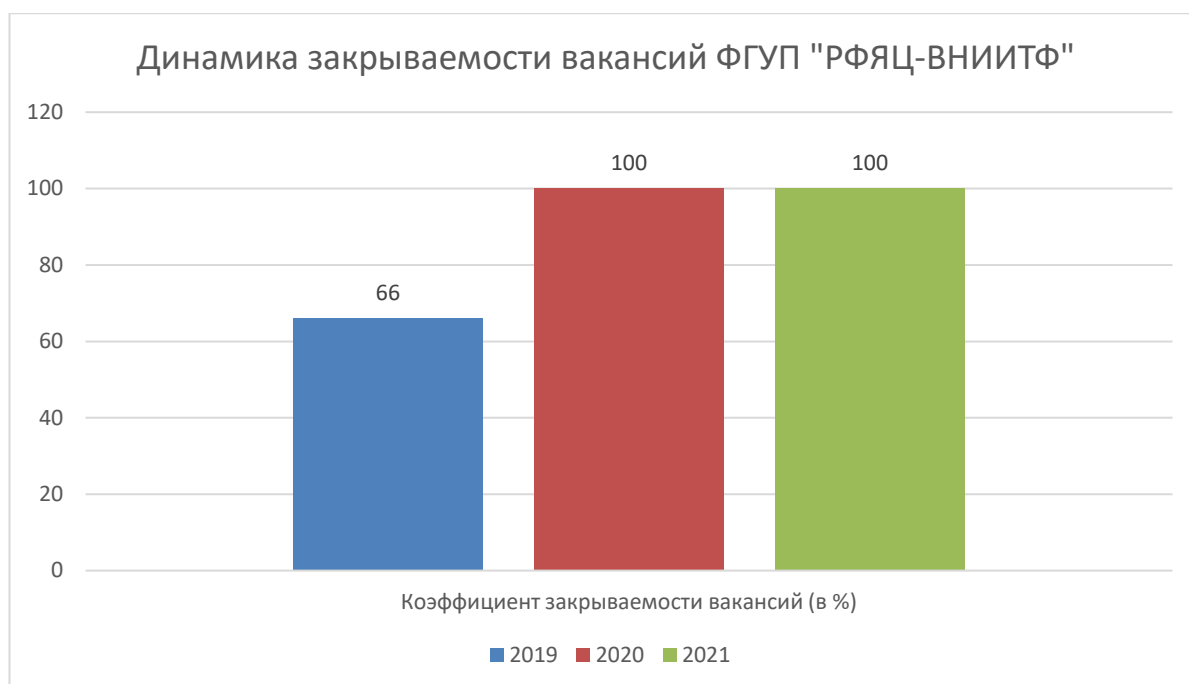


Рисунок 4 – Динамика закрываемости вакансий ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы

Как видим, с течением времени, руководство ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» научилось находить нужных работников на открываемые вакансии в своей организации, в силу чего можно сделать вывод, что управление процессом подбора кадров стало более эффективным. Руководители изучаемой организации тоже учатся, в том числе в вопросах подбора персонала, что приводит к более точечному подбору кадров, которые (ради объективности, надо отметить) в сфере инженерных кадров, узкопрофильных специалистов не так-то просто найти.

2. Показатели адаптации кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

2.1) Стоимость адаптации одного сотрудника (по профессиям).

2019 год: 15000 рублей;

2020 год: 20000 рублей;

2021 год: 25000 рублей;

2.2) Стоимость подготовки наставника (по профессиям).

2019 год: 35000 рублей;

2020 год: 35000 рублей;

2021 год: 40000 рублей;

2.3) Процент должностей, охваченных системой адаптации.

2019 год: 66 %

2020 год: 100 %

2021 год: 100 %

2.4) Процент сотрудников, выполняющих функции наставников (по профессиям).

2019 год: 66 %

2020 год: 100 %

2021 год: 100 %

2.5) Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых.

2019 год: 50 %

2020 год: 100 %

2021 год: 100 %.

3. Коэффициенты оборота рабочей силы, оборота по приему (отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Обобщающим показателем изменения численности работников как вследствие приема, так и вследствие их увольнения является коэффициент оборота рабочей силы (отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников), а также коэффициенты оборота по приему (отношение числа принятых к среднесписочной численности работников) и выбытию персонала (отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников).

2019 год:

$$K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср} = (204 + 105) / 1704 = 0,17$$

$$K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср} = 204 / 1704 = 0,11$$

$$K_{выб} = N_{ув} / ЧП_{ср} = 105 / 1704 = 0,17$$

2020 год:

$$K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср} = (122 + 302) / 1704 = 0,23$$

$$K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср} = 122 / 1711 = 0,05$$

$$K_{выб} = N_{ув} / ЧП_{ср} = 302 / 1711 = 0,17$$

2021 год:

$$K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср} = (505 + 309) / 1801 = 0,44$$

$$K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср} = 505 / 1801 = 0,27$$

$$K_{выб} = N_{ув} / ЧП_{ср} = 309 / 1801 = 0,16$$

где

$ЧП_{ср}$ – среднесписочная численность персонала;

$N_{пр}$ – количество принятого на работу персонала;

$N_{ув}$ – количество уволившихся работников.

Покажем на рисунке 5 динамику оборота рабочей силы, оборота по приему и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы.

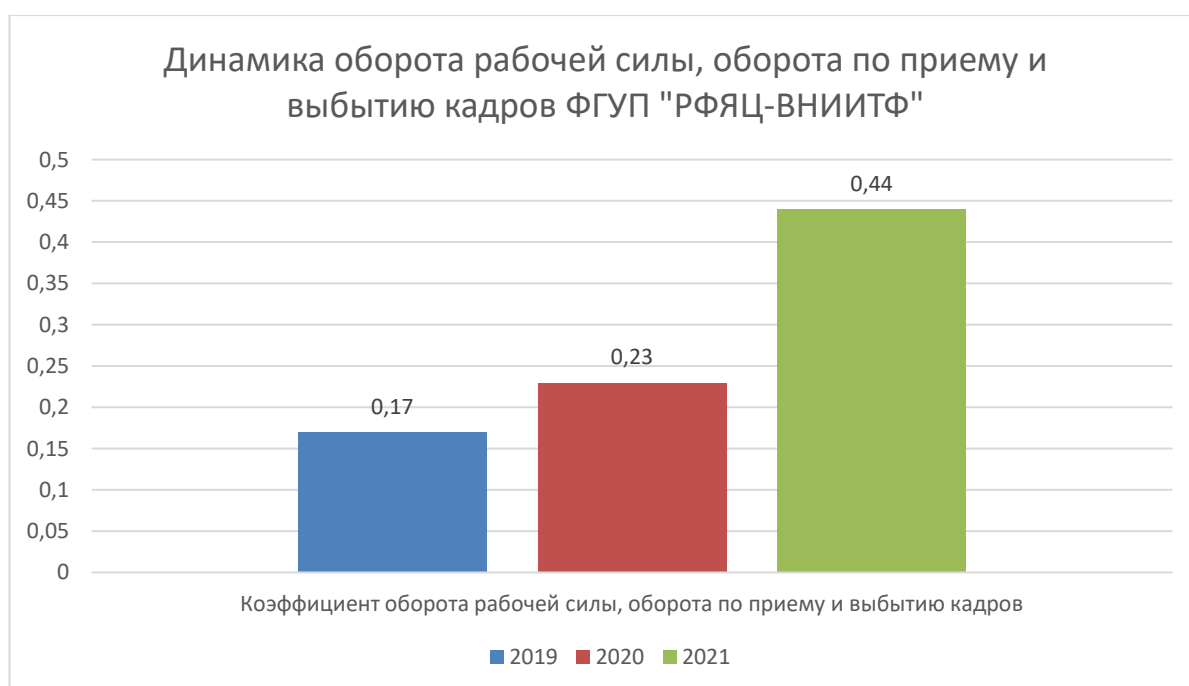


Рисунок 5 – Динамика оборота рабочей силы, оборота по приему и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы

Как видим из построенного графика, динамика оборота рабочей силы, оборота по приему и выбытию кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика

Е.И. Забабахина», с каждым годом неизменно увеличивается, что свидетельствует об увеличении числа принятых и уволенных работников за анализируемый период (к среднесписочной численности работников). Эти числа могут характеризовать, с одной стороны, постепенный рост количества персонала (по отношению к 2021 году), а, с другой стороны, нестабильность внутренних процессов по подбору кадров, и не идеальной адаптации работников, которые увольнялись по тем или иным причинам (либо увольнение шло по инициативе работодателя).

4. Коэффициенты необходимого оборота и текучести рабочих кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Важным является также получение коэффициента необходимого оборота (отношение числа уволенных в связи с переходом на инвалидность, со смертью, призывом в армию, переходом на другие предприятия, направлением на учебу к среднесписочной численности) и коэффициента текучести рабочих кадров (отношение числа уволенных за нарушение трудовой дисциплины, по решению суда и по собственному желанию к среднесписочной численности).

2019 год:

$$K_{\text{необх}} = N_{\text{необх}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 80 / 1704 = 0,05$$

$$K_{\text{тек}} = N_{\text{тек}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 25 / 1704 = 0,11$$

2020 год:

$$K_{\text{необх}} = N_{\text{необх}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 150 / 1711 = 0,05$$

$$K_{\text{тек}} = N_{\text{тек}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 152 / 1711 = 0,11$$

2021 год:

$$K_{\text{необх}} = N_{\text{необх}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 159 / 1801 = 0,05$$

$$K_{\text{тек}} = N_{\text{тек}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 150 / 1801 = 0,11$$

где

$\text{ЧП}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала;

$N_{\text{необх}}$ – количество работников, выбывших по необходимости;

$N_{\text{тек}}$ – количество уволившихся по собственному желанию и за

нарушение трудовой дисциплины.

Проведем анализ текучести кадров в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ текучести кадров в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы

Наименование	2019	2020	2021
Среднесписочная численная	1704	1711	1801
Принято человек	204	122	505
Уволено человек	105	302	309
Коэффициент оборота по приему, %	0,17	0,23	0,44
Текучесть кадров, %	0,11	0,11	0,11

Как следует из представленной таблицы, в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», в отличие от 2019 года, за 2020 год увольнение работников превышает количество работников, принятых на работу. Отметим, что в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» достаточно высокий процент текучести кадров. Высокая текучесть кадрового состава не позволяет эффективно выполнять поставленные коммерческие задачи ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» (извлечение прибыли), так как в результате постоянного приема и увольнения работников, состав кадров и их квалификация постоянно меняются. На наш взгляд, проведение комплекса мероприятий, направленных на экономическую поддержку молодых специалистов, а также постоянное систематическое обучение работников снизило бы показатели текучести кадров.

В ходе анализа кадров ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» была произведена оценка структуры кадров по возрасту за два предыдущих года. Из анализа установлено, что количество работников от 20 до 35 лет составило 40-50 %, от 36 до 45 лет – 30 %, что говорит о мощном кадровом потенциале. Это молодые и перспективные сотрудники, готовые получать новые знания и развивать организацию. Остальная часть кадров представлена опытными работниками в возрасте 46 лет и выше. Такое соотношение позволяет добиваться максимальных результатов при реализации уставных коммерческих целей ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Также в ходе исследования был проведен анализ кадров по стажу работы в организации. Данный анализ позволяет оценить этап адаптации, на котором находится каждый из сотрудников организации. Результаты исследования свидетельствуют о том, что большинство сотрудников организации имеют стаж работы в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» – 5 лет. Полученные данные дают возможность судить о том, что коллектив находится на стадии результативности. Потенциал коллектива возрастает, методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, принимаются меры по повышению производительности, чаще быстро достигаются высокие результаты. Однако, существует и ряд недостатков из-за преобладания молодых кадров, на результаты работы отрицательно влияет отсутствие опыта, а также высокие затраты на обучение.

На практике в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» применяются несколько видов премии: ежемесячная, квартальная, а также разовая за выполнение конкретного рабочего поручения. Существующая система организация оплаты труда и премирования направлена на решение следующих задач: повышение производительности труда; сокращение текучести кадров. При этом указанные выплаты не включают в себя элементы мотивации новых сотрудников, а предназначены только для тех, кто прошел испытательный срок. Следовательно, мотивация работников ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» находится на низком уровне. Молодые сотрудники, приходя работать в частные организации, часто долго не задерживаются, так как материальной и нематериальной мотивации в таких организациях очень часто недостаточно.

5. Коэффициент постоянства персонала (кадров) ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Кроме коэффициентов, характеризующих движение рабочей силы, рассчитаем также коэффициент постоянства персонала (кадров) ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

2019 год:

$$K_{\text{пост}} = N_{\text{пост}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1599 / 1704 = 0,82$$

2020 год:

$$K_{\text{пост}} = N_{\text{пост}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1402 / 1711 = 0,88$$

2021 год:

$$K_{\text{пост}} = N_{\text{пост}} / \text{ЧП}_{\text{ср}} = 1492 / 1801 = 0,88,$$

где

$\text{ЧП}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала;

$N_{\text{пост}}$ – количество работников, проработавших весь год.

Отразим динамику постоянства персонала (кадров) ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы на рисунке 6.

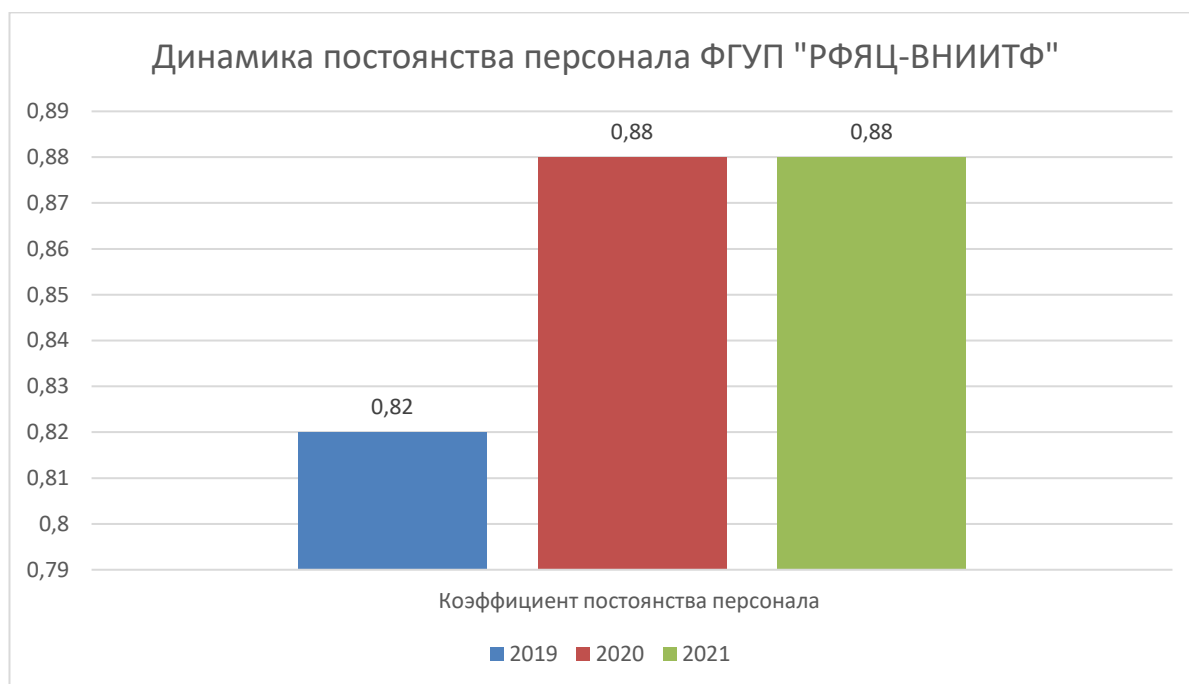


Рисунок 6 – Динамика постоянства персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы

Как видим из построенного графика, динамика постоянства персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», сейчас выровнялась (вышла на плато), что свидетельствует о достигнутой стабильности в управлении процессом подбора и адаптации кадров данной организации.

Что касается качественного анализа персонала, то обобщим фактические

данные в таблицу 3.

Таблица 3 – Качественный анализа персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина» за 2019-2021 годы

Категория персонала	Характеристика персонала	Образование	2019 год (кол-во)	2020 год (кол-во)	2021 год (кол-во)
Управленческий персонал	Персонал, который либо непосредственно участвует в управленческом процессе, либо обслуживает его, либо руководит процессом	Высшее	121	125	130
		Средне-специальное	17	15	15
Технический персонал	Работники, непосредственно не связанные с процессом управления	Высшее	66	68	83
		Средне-специальное	1500	1503	1573

Итак, ФГУП «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» – это производственное предприятие, входящее в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

2.2. Анализ действующей системы стимулирования трудовой мотивации персонала исследуемого предприятия

Система морального и материального стимулирования труда рассмотрена нами на примере производственного предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

Действующая система стимулирования трудовой мотивации персонала исследуемого предприятия разделяется на два больших блока – материальное и моральное стимулирование.

Материальное стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» включает в

себя следующие направления.

1. Материально-денежное стимулирование – назначение, повышение оклада, доплаты и надбавки: переменная часть заработка – премии, грейды (грейдинг – это «система специальных процедур для проведения оценки и ранжирования должностей для распределения их по грейдам в соответствии с их ценностью для организации» [27]) и прочее, а также медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные.

2. Материальное стимулирование персонала предприятия в социальной сфере.

Целью социальной программы РФЯЦ-ВНИИТФ по оказанию помощи работникам, попавшим в критические жизненные ситуации, является дополнительная социальная защищенность человека. Материальная поддержка осуществляется в соответствии с «Положением об оказании помощи работникам ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» в определенных жизненных ситуациях».

В рамках этого документа оказывается материальная помощь в связи со смертью работника, близкого родственника работника, в случае тяжелого заболевания работника, в случае повреждения или утраты имущества в результате чрезвычайных обстоятельств. Предоставляются дополнительные оплачиваемые выходные дни для организации похорон близких родственников.

Работникам предприятия также оказывается помощь по случаю рождения ребенка и при выявлении тяжелого заболевания у ребенка. Кроме того, оказывается поддержка в виде ежемесячной доплаты к государственному пособию матери (отцу), находящей(ему)ся в отпуске без сохранения заработной платы по уходу за ребенком от 1,5 до 3-х лет; многодетным родителям, родителям, имеющим на иждивении ребенка-инвалида, а также родителю, воспитывающему сына или дочь в одиночку. Предоставляются дополнительные оплачиваемые выходные дни работникам, провожающим 1-

го сентября ребенка в первый класс.

Отдельными пунктами в документе выделена поддержка молодежи при трудоустройстве. Выплаты получают молодые специалисты, устроившиеся в ядерный центр, и работники, вернувшиеся после срочной службы в российской армии на работу во РФЯЦ-ВНИИТФ.

Финансирование программ социальной поддержки осуществляется за счет средств производственного предприятия.

Совместно с профкомом ядерный центр обеспечивает выполнение целевых программ «Развитие физической культуры и спорта», «Культура», «Молодежь», предусмотрев их финансирование с учетом затрат на содержание и развитие объектов социальной сферы.

РФЯЦ-ВНИИТФ оказывает поддержку молодежным научным конференциям, семинарам, а также физико-математическим олимпиадам для школьников г.Снежинска и Уральского региона.

3. Материальное стимулирование персонала предприятия в жилищной сфере.

Жилищная политика РФЯЦ-ВНИИТФ направлена на привлечение выпускников ВУЗов, а также стимулирование молодых сотрудников ядерного центра и поощрение высокопрофессиональных работников.

Приоритетными направлениями жилищной политики ВНИИТФ являются обеспечение работников жильем в общежитиях ядерного центра и улучшение жилищных условий сотрудников в рамках специальных программ.

Общежития РФЯЦ-ВНИИТФ – это комплекс жилых зданий квартирного типа, включающий в себя четыре многоэтажных дома. Комфортабельные жилые помещения в них предоставляются молодым специалистам, студентам, прибывшим в ядерный центр для прохождения производственной или преддипломной практики, работникам, у которых нет регистрации по месту жительства или пребывания в г. Снежинске.

Сотрудники РФЯЦ-ВНИИТФ, не имеющие семьи, занимают отдельные комнаты в 2-х или 3-х комнатных квартирах, семейные – однокомнатные

квартиры. В дальнейшем работники, проживающие в общежитиях, могут улучшить свои жилищные условия, как собственными силами, так и, участвуя в жилищных программах ядерного центра или городских федеральных программах.

В рамках действующего Положения «Об оказании помощи работникам в улучшении жилищных условий» (жилищная программа) РФЯЦ-ВНИИТФ помогает в приобретении жилья молодым специалистам и молодым работникам в возрасте до 35 лет включительно, а также высокопрофессиональным специалистам, имеющим суммарную общую площадь жилых помещений на одного члена семьи менее учетной нормы площади жилого помещения, установленной органом местного самоуправления.

Максимальный размер займа составляет 600 000 рублей и погашается работником в течение 10-ти лет. Компенсация процентов по жилищному кредиту предоставляется в размере 50-70% от ставки банка по жилищному кредиту в зависимости от категории, к которой относится работник. За весь период выплат (5-10 лет) общая сумма компенсации не должна превышать 50% от расчетной величины жилищного кредита.

Молодому специалисту или работнику может быть предоставлена компенсация части расходов на возмещение процентной ставки по жилищному кредиту и/или целевой беспроцентный заем на первоначальный взнос для оформления кредита на улучшение жилищных условий. Высокопрофессиональному специалисту РФЯЦ-ВНИИТФ компенсирует проценты по жилищному кредиту.

Далее рассмотрим моральное стимулирование трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина», которое включает в себя следующие направления:

- награждение отличившихся работников грамотами и дипломами;
- публичная похвала отличившихся работников от руководителя РФЯЦ-ВНИИТФ в городских газетах и на местном телевидении;

- поздравление работников с днями рождения по внутривзаводскому радио и по городскому радио и телевидению;
- поощрение работников в виде билетов на культурные мероприятия, туристические путёвки;
- вывешивание фотографий отличившегося работника на доску почёта каждого подразделения РФЯЦ-ВНИИТФ;
- информирование общественности о трудовых, общественных, спортивных достижениях работников РФЯЦ-ВНИИТФ;
- награждение ведомственными и локальными знаками отличия (медалями, значками, вымпелами);
- награждение работников призовой атрибутикой с логотипом РФЯЦ-ВНИИТФ;
- реализация программ по оздоровлению;
- стимулирование работников к занятиям спортом.
- реализация различных мероприятий социальной направленности.

Рассмотрим некоторые указанные направления системы морального стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» более подробно.

1). Программы по оздоровлению.

Важнейшее направление социальной политики РФЯЦ-ВНИИТФ связано с заботой о здоровье сотрудников и неработающих пенсионеров предприятия. Программа оздоровления в ядерном центре реализуется в соответствии с «Положением об организации санаторно-курортного лечения работников ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академ. Е.И. Забабахина» и их детей, детского отдыха» в рамках «Единой отраслевой социальной политики Госкорпорации «Росатом» и ее организаций».

Программы по оздоровлению в РФЯЦ-ВНИИТФ включают в себя несколько направлений:

- санаторно-курортное и восстановительное лечение в учреждениях, в том числе подведомственных Федеральному медико-биологическому агентству (ФМБА);
- профилактическое лечение в оздоровительном центре – санатории-профилактории РФЯЦ-ВНИИТФ;
- отдых и оздоровление работников в лечебно-профилактических учреждениях Российской Федерации в рамках договора добровольного медицинского страхования;
- отдых детей в загородном детском оздоровительном лагере;
- реализацию целевой программы «Здоровье».

У сотрудников ядерного центра есть возможность выбора санатория с учетом медицинских показаний (при наличии справки от врача), даты начала путевки и продолжительности оздоровления от 14 до 21 дня. При этом работники ВНИИТФ могут заказать путевку для членов семьи по ценам, установленным для Госкорпорации «Росатом».

Ежегодно оздоравливаются более 1500 сотрудников и неработающих пенсионеров РФЯЦ-ВНИИТФ, из них около 1000 – на базе санатория-профилактория ядерного центра, около 600 человек – в лучших здравницах Российской Федерации.

В детских оздоровительных лагерях и оздоровительном центре санатории-профилактории отдыхают и получают лечение более 400 детей работников предприятия.

Финансирование программ оздоровления осуществляется за счет средств РФЯЦ-ВНИИТФ и самих работников.

С 2000 года в РФЯЦ-ВНИИТФ действует целевая программа «Здоровье», разработанная совместно с профсоюзным комитетом РФЯЦ-ВНИИТФ и ФГУЗ «ЦМСЧ-15» ФМБА.

Программы оздоровления позволяют сохранить положительную динамику снижения заболеваемости, уменьшения трудопотерь по болезни и инвалидности.

Особое значение в РФЯЦ-ВНИИТФ уделяется развитию собственной базы санаторно-курортного лечения и оздоровления, так как она наиболее приближена к специфике производства и во многом способствует предупреждению и профилактике профессиональных заболеваний. Для оздоровления сотрудников с 1974 г. в составе ядерного центра функционирует оздоровительный центр – санаторий-профилакторий, лечебно-профилактическое учреждение санаторного типа общетерапевтического профиля, основной задачей которого является профилактика заболеваемости и лечение лиц, работающих во вредных условиях труда.

За год в санатории-профилактории поправляют свое здоровье около 1500 работников РФЯЦ-ВНИИТФ, а также пенсионеров предприятия, находящихся на заслуженном отдыхе. Летом в рамках заездов родителей с детьми получают лечение около 200 детей в возрасте от 3-х до 17 лет.

Кроме лечебного природного фактора, санаторий-профилакторий имеет великолепную медицинскую базу, включающую в себя уникальные лечебные процедуры и новейшее медицинское оборудование, например, такие как вертикальное подводное вытяжение позвоночника, сухие углекислые ванны, спелеокамера и т.п. Это дает реальную возможность подобрать каждому пациенту необходимый для него оздоровительный комплекс процедур. Основные направления лечения: заболевания сердечно-сосудистой системы, опорно-двигательного аппарата, коррекция остроты зрения.

2. Стимулирование работников к занятиям спортом.

В РФЯЦ-ВНИИТФ действует Целевая программа «Развитие физической культуры и спорта», в рамках которой финансируются и проводятся крупномасштабные физкультурно-спортивные мероприятия АНО «Атомспорт», внедрение комплекса ГТО, мероприятия по видам спорта, которые входят в программу Спартакиады, соревнования различного ранга с участием сборных команд РФЯЦ-ВНИИТФ.

Для занятий спортом и активного отдыха сотрудников и их семей созданы спортивные сооружения РФЯЦ-ВНИИТФ.

Круглый год работает спортивный корпус «Авангард». В игровом зале работники и ветераны РФЯЦ-ВНИИТФ занимаются общефизической подготовкой, йогой и фитнесом, а также играют в волейбол, баскетбол, большой и настольный теннис. В зале силовой подготовки проходят регулярные тренировки у поклонников тяжелой атлетики. В месяц спорткорпус посещают около 2500 человек. На базе «Авангарда» спортивная комиссия профкома ядерного центра организует различные соревнования, чемпионаты и первенства РФЯЦ-ВНИИТФ и города.

В зимнее время функционирует горнолыжная база отдыха «Вишневая», предназначенная для активного отдыха не только работников РФЯЦ-ВНИИТФ, но и всех желающих. Она расположена на восточном склоне Уральского хребта, рядом с поселком Вишневогорск. На базе отдыха установлены две пассажирские канатные дороги с не отцепляемыми жабрами, типа «швабра», и телескопическими подвесками, типа «тарелка». Протяженность каждой канатной дороги более 1000 метров. У начинающих горнолыжников и сноубордистов есть возможность кататься практически у подножья горы.

На территории базы расположены бесплатная автостоянка, буфет, комната для переодевания. Работает прокат горных лыж и сноубордов.

3. Реализация различных мероприятий социальной направленности.

На протяжении более чем шестидесятилетней истории руководство РФЯЦ-ВНИИТФ постоянно проявляет заботу об удовлетворении основных социальных потребностей своих работников. Основным документом, обеспечивающим защиту интересов каждого работника, его социальные гарантии, оплату труда, поддержание безопасности условий труда, является Коллективный договор и другие локальные нормативные акты РФЯЦ-ВНИИТФ.

Ежегодно на реализацию различных мероприятий социальной направленности расходуется более 200 млн. руб. (в 2021 году смета расходов на социальные цели составила более 370 млн. руб.)

Практика РФЯЦ-ВНИИТФ в области социальных программ признается лучшей на различных конкурсах. Ядерный центр не раз участвовал во Всероссийском конкурсе «Российская организация высокой социальной эффективности» и трижды становился лауреатом в номинациях: «Наука и образование» (2002 г.) и «Реализация жилищных программ» (2005 г. и 2007 г.).

РФЯЦ-ВНИИТФ неоднократно одерживал победу в областном конкурсе социальных достижений «Меняющие мир», в 2008 г. – в номинации «Поддержка здравоохранения», в 2014 г. – в номинации «Лучший работодатель». В 2019 г. стал лучшим в номинации «Благотворительная деятельность коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей».

В 2014 г. в конкурсе «Лучшая организация работ по условиям и охране труда в организациях Челябинской области» РФЯЦ-ВНИИТФ занял почетное III место, а в 2015 г. в этом же конкурсе ядерный центр стал победителем, в 2016 г. – серебряным призером.

На областном конкурсе «Коллективный договор – основа защиты социально-трудовых прав работников» (2015 г.) РФЯЦ-ВНИИТФ получил диплом за III место и благодарственное письмо Правительства Челябинской области.

Ядерный центр стал финалистом ежегодного Всероссийского конкурса «Организация оборонно-промышленного комплекса высокой социально-экономической эффективности» в 2016 г., заняв III место в номинации «Промышленная организация оборонно-промышленного комплекса высокой социально-экономической эффективности».

В этом же году РФЯЦ-ВНИИТФ был признан одним из лучших предприятий высокой социальной эффективности Челябинской области, заняв II место в номинации «За участие в решении социальных проблем территорий и развитие корпоративной благотворительности» регионального этапа Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности». Позже, в 2017 г., в данном конкурсе РФЯЦ-ВНИИТФ стал

победителем, а в 2018 г. – подтвердил свой статус, заняв I место в номинации «За развитие кадрового потенциала в организациях производственной сферы». В 2019 году ядерный центр также одержал победу в региональном этапе Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» в номинации «За развитие кадрового потенциала в организациях производственной сферы».

В этом же году РФЯЦ-ВНИИТФ им. академ. Е.И. Забабахина победил в областном конкурсе «Лучший социально ответственный работодатель года» сразу по двум номинациям «Развитие коллективно-договорного регулирования в организациях» и «Реализация программ социальной поддержки и профессионального обучения работников».

Таким образом, подводя итог параграфу, можно сделать вывод, что система морального и материального стимулирования трудовой мотивации персонала рассмотрена нами на примере производственного предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

Система материального стимулирование трудовой мотивации персонала вбирает в себя несколько направлений, включая материально-денежное стимулирование.

Система морального стимулирования трудовой мотивации персонала включает в себя реализацию различных мероприятий социальной направленности.

2.3. Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» предлагаем следующее:

- 1) внедрение системы КРІ (ключевых показателей эффективности

деятельности);

2) утверждение программы стимулирования трудовой мотивации персонала.

Рассмотрим предлагаемые рекомендации более подробно.

1. Рекомендации по внедрению системы КРІ (ключевых показателей эффективности деятельности).

Система, основанная на использовании КРІ, является наиболее прогрессивной и эффективной формой мотивации при решении задач управления предприятием. Использование ключевых показателей эффективности деятельности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяет производить контроль деловой активности сотрудников и предприятия в реальном времени. Ключевые показатели эффективности – это система оценки, позволяющая организациям определить стратегические и тактические цели. Другими словами, это инструмент измерения поставленных целей. Правильное формирование системы КРІ позволяет определить, в каком процессе возникла проблема.

Данный показатель эффективности имеет основные этапы внедрения на предприятии, такие как:

1) составление стратегии – определение целей и задач и контроля между подразделениями;

2) определение приоритетных факторов успеха – определение параметров хозяйственных и экономических концепций деятельности организации;

3) формулировка ключевых показателей эффективности – выбор мероприятий по осуществлению стратегии. Концентрация только на самых приоритетных показателях, исключаются все второстепенные, уменьшая их количество до «ключевых». Общие показатели конкретизируются на индивидуальные и менее значительные.

К созданию КРІ необходимо подходить с осторожностью, руководству

ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» стоит понимать, для чего создается данная система. Для каждого отдельного работника в отдельности разрабатывается KPI, показатели должны быть связаны между собой для получения хорошего конечного результата. Процесс должен быть для каждого индивидуален, ведь, как отмечают О. М. Исаева, Е. А. Припорова, «при неправильной постановки цели может произойти демотивация сотрудников» [17].

Разработка мотивационной составляющей на базе KPI для ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» будет состоять из трех основных частей: постоянной (неизменяемая) части, переменной части, а также нерегулярных премий (рисунок 7).



Рисунок 7 – Разработка мотивационной составляющей на базе KPI для ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»

Постоянная часть заработной платы – оклад. Оклад – это фиксированный должностной оклад, выплачиваемый сотруднику за должностное профессиональное соответствие и выполнение своих функциональных обязанностей.

Переменная часть заработной платы – это, как пишут И. Б. Дуракова, Е. С. Корыстина, «стимулирующая часть, выраженная в виде денежного вознаграждений, премий, которая осуществляет роль соотнесения мотивации работника к результатам деятельности посредством ключевых показателей

эффективности» [10].

Применение КРІ обусловлено не только желанием руководителей ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» иметь более-менее объективные критерии в оценке результатов труда подчиненных. Самим работникам, независимо от их позиции в организации, но особенно тем, чей доход напрямую зависит от конкретного результата труда, КРІ важна, поскольку позволяет достаточно просто рассчитать шаги, необходимые для достижения желаемого результата.

По видам ключевые показатели могут быть:

- 1) КРІ результата (какой результат произвели);
- 2) КРІ затрат (сколько ресурсов затрачено);
- 3) КРІ функционирования (насколько показатели, характеризующие действия исполнителей в определенном хозяйственном процессе, соответствуют заданному алгоритму его выполнения или стандарту);
- 4) КРІ производительности (производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение);
- 5) КРІ эффективности (производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и затратам ресурсов).

Каких бы конкретных целей не преследовала КРІ, главная из них – создать такую ситуацию в организации, когда работники различных подразделений действуют сообща так, что деятельность одного специалиста не мешает или замедляет работу другого. Все сотрудники должны стремиться к единой цели и эффективно трудиться, получая за это вознаграждение, дифференцированное по конкретному результату труда или пользе, которую предприятие получило от работы отдельно взятого специалиста.

Если организация работает по системе КРІ, это дает ей массу преимуществ.

1. Как показывают исследования, если в организации действует КРІ, персонал работает более эффективно минимум на 10% или же на 20-30% в

среднем.

2. В иных условиях даже высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы недостаточно осознают, какие действия конкретно следует выполнять, чтобы достичь поставленных организацией целей. Если организация вводит КРІ, сотрудники точно будут знать, что им нужно делать и какие задачи в бизнесе являются приоритетными.

3. Если КРІ создана и внедрена грамотно, намного удобнее постоянно контролировать дела в организации. Это, в свою очередь, позволяет вовремя узнавать о сбоях и решать возникающие проблемы.

4. В условиях действия системы оплаты труда на основе КРІ присутствует больше справедливости при расчете заработной платы. Очевидно, специалисты, работающие более ответственно и эффективно, получают более высокие вознаграждения. При таком подходе удерживаются ценные кадры, что, безусловно, улучшает перспективы предприятия.

5. Достигается определенная оптимальность в использовании фонда оплаты труда. В условиях действия КРІ, организация может переводить существенный процент выплат сотрудникам в изменяемую часть заработной платы, зависящую от результатов деятельности. То есть фонд оплаты труда становится не источником расходов, а средством повышения эффективности деятельности персонала.

Как отмечает Е. А. Заруцкая, «если КРІ выстроена грамотно, все специалисты понимают, как взаимосвязаны между собой их личные обязанности и стратегические цели фирмы» [13].

Для решения задач в области мотивации персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» по средствам показателей, рекомендуем методику А. И. Пригожина [37]. Согласно данной методике, показателей должно быть не более 5, а еще лучше, не более 3 на каждую должность. Контроль показателей зависит от их содержания и уровня оцениваемого специалиста: от одного раза в месяц (для специалистов) до одного раза в год (для высших руководителей).

Важное в этой методике то, что она дает возможность в точной форме довести общефирменные цели до подразделений и сотрудников, а затем и вознаградить их за достижение этих целей. Именно так обеспечивается главное условие управляемости – согласованность целевой структуры организации. Для работы по этой методике необходимо сформулировать измеряемые показатели, которые поддаются измерению в рублях, процентах, тоннах и т.д., а также неизмеряемые, такие как, репутация, конкурентные преимущества, работоспособность команды, клиентскую базу и т.д.

Затем необходимо определить качества руководителя представляют наибольшее значение, позволяющие успешно выполнять необходимые функции. Это качества, которые у сотрудника уже имеются, и те новые качества, которые необходимо в себе выработать. В качестве примера, в таблице 4 приведём результаты работы и качества работника – специалиста ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» по аудиту атомной отрасли.

Таблица 4 – Результаты работы и качества работника – специалиста ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» по аудиту атомной отрасли

Результаты работы		Качества работника	
Измеряемые	Неизмеряемые	Имеющиеся	Вводимые
Точность в прогнозах	- своевременность аналитических отчетов; - качество аналитических отчетов; - качество методик; - выполнение принятых решений	- исполнительность; - профессионализм	- инновационность; - профессиональные знания в аудите; - умение работать с другими подразделениями

Далее необходимо сформулировать не больше 5-6 критериев для оценки деятельности специалиста ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» по аудиту атомной отрасли, которые наиболее значимы в ближайшем будущем (квартал, полгода, год).

Зададим всем отобранным критериям веса, отражающие их значимость. Пусть максимальный вес будет 50, минимальный 10. Можно использовать и 100-кратную или иную шкалу. Некоторые веса могут повторяться, ибо значимость каких-то критериев может быть совершенно одинаковой, их

следует максимально дифференцировать.

Критерии необходимо расположить по горизонтали. Под каждым проставить соответствующий ему вес. В итоге из совокупности критериев получается матрица (таблица 5).

Таблица 5 – Критерии, веса и баллы оценки работы специалиста ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» по аудиту атомной отрасли (один раз в квартал)

Критерии	Точность в прогнозах	Выполнение принятых решений	Своевременность аналитических отчётов	Качество аналитических отчётов	Качество методик	Умение работать с другими подразделениями	Z
Веса критериев	20	20	40	50	40	30	200
Кто оценивает	Зам. директора	Директор	Зам. директора	Зам. директора	Зам. директора	Директор	-

На основе приведенной методики мотивирующей оценки персонала ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» разработаем модифицированную матрицу оценки персонала по показателям КРІ. Она будет включать расчет максимальной и фактической премии на основе нормативных целевых и фактических показателей, характеризующих эффективность достижения поставленных задач, по средствам расчета. Предположим, что фонд премирования сотрудника составляет 50% от должностного оклада, т.е. 25600 руб. x 0,5 = 12800 руб. Расчет премии в персональной таблице результативности представлен в таблице 4.

Общая премия по результатам деятельности рассчитывается на основе фонда премирования сотрудника как сумма частных премий, заработанных сотрудником по каждому КРІ в отдельности. Если известен размер фонда премирования, то вначале определяются максимальные премии по всем КРІ в зависимости от их весов:

$$\text{МП по КРІ} = \text{ФПР} \times \text{Вес показателя} \quad (1)$$

где МП по КРІ – максимальная премия по КРІ;

ФПР – фонд премирования работника.

Матрица КРІ специалиста ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» по аудиту атомной отрасли показана в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица КРІ специалиста ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» по аудиту атомной отрасли

Ключевые показатели (КРІ)	Вес КРІ	Норма, %	Цель, %	Факт, %	Максимальная премия, руб.	Фактическая премия, руб.
Точность в прогнозах	0,35	85	100	90	22400	7470
Выполнение принятых решений	0,25	90	100	85	16000	-
Своевременность аналитических отчётов	0,20	10	2	8	12800	3200
Качество аналитических отчётов	0,10	80	100	85	6400	1600
Умение работать с другими подразделениями	0,10	80	100	70	6400	-
Итого					64000	12270

Пояснение: норма – нормативное (плановое) значение показателя; цель (целевой уровень) – целевое (сверхнормативное) значение показателя; факт (фактический уровень) – фактическое значение показателя.

Затем вычисляется фактическая премия по каждому КРІ как некоторая доля от максимальной премии в зависимости от того, насколько фактическое значение превышает норму:

$$\text{ФП по КРІ} = \frac{\text{Факт} - \text{Норма}}{\text{Цель} - \text{Норма}} \times \text{МП по КРІ} \quad (2)$$

где ФП по КРІ – фактическая премия по КРІ;

МП по КРІ – максимальная премия по КРІ.

Затем частные премии по всем КРІ складываются:

- 1) Фактическая премия = $90 - 85 / 100 - 85 \times 22400 = 7470$ руб.;
- 2) Фактическая премия = $85 - 90 / 100 - 90 \times 16000 = - 8000$ руб.;
- 3) Фактическая премия = $8 - 10 / 2 - 10 \times 12800 = 3200$ руб.;
- 4) Фактическая премия = $85 - 80 / 100 - 80 \times 6400 = 1600$ руб.;
- 5) Фактическая премия = $70 - 80 / 100 - 80 \times 6400 = - 3200$ руб.

Фактическая премия по каждому из них начисляется только в том случае, если «факт» превосходит «норму». Так, в приведенном примере для двух показателей – «выполнение принятых решений» и «умение работать с

другими подразделениями» – норматив не выполнен, поэтому премия не начислена.

Если сложить фактические премии по всем КРІ, получится общая премия специалиста ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» по аудиту атомной отрасли:

$$7470 \text{ руб.} + 3200 \text{ руб.} + 1600 \text{ руб.} = 12270 \text{ руб.}$$

Таким образом, премия по каждому КРІ вычисляется как доля от максимальной премии в зависимости от того, насколько фактическое значение данного показателя превышает нормативное.

Рассмотрим формирование системы КРІ на примере аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина». В таблице 7 представлен список сотрудников отдела и их заработная плата за месяц до предполагаемого внедрения системы КРІ.

Таблица 7 – Зарботная плата работников аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» за январь 2023 года

Имя, отчество работника	Оклад, руб.	Начисленная премия, руб.
Анна Андреевна У.	25000	10000
Александр Борисович Г.	25000	5000
Сергей Павлович К.	25000	7000
Олег Сергеевич П.	25000	8000
Анастасия Игоревна В.	25000	4000

Каждый специалист аналитического отдела до внедрения КРІ имел установленный трудовым договором оклад в размере 25 000 рублей. Также договор предусматривал право работника на получение ежемесячной премии, размер которой рассчитывался пропорционально реализованному работником объему продаж, исчисленному в рублях.

В таблице 8 представлены установленные показатели КРІ для работников аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

Таблица 8 – Показатели КРІ работников аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»

Ключевые цели	КРІ	Вес показателя, %
Выполнение плана по физическому объему реализации услуг аудита атомной отрасли	Количество реализованных услуг, ед.	50
Выполнение плана по полученным денежным средствам от реализации услуг аудита атомной отрасли	Объем денежных средств, тыс. руб.	30
Количество претензий на действия работников	Претензии на действия работников, ед.	20

После внедрения системы КРІ с работниками рекомендуем перезаключить трудовые договоры, установив их основной оклад в размере 10000 рублей как минимальный уровень оплаты труда работников аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

В таблице 9 представлен расчет общего показателя КРІ как итог результативности работы аналитического отдела за первый месяц после внедрения новой системы оплаты труда.

Таблица 9 – Расчет общего показателя КРІ как итог результативности работы аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» за первый месяц после внедрения новой системы оплаты труда

КРІ	Вес показателя, %	Значение показателя		Результат
		План	Факт	
Количество реализованных услуг, ед.	50	300	268	44
Объем денежных средств, тыс. руб.	30	480	501	31
Претензии на действия работников, ед.	20	0	0	20
Итого				95

Предполагаю, что аналитический отдел ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» в первый месяц работы после внедрения системы КРІ, не сможет соответствовать установленным плановым стандартам предприятия. В связи с чем, в соответствии с утвержденным руководством Положением об оплате труда, премии данных работников за отчётный месяц могут быть значительно снижены вплоть до нулевых значений. Вместе с тем, конкретные показатели работы каждого работника отдела до и после внедрения системы КРІ существенно отличаются (таблица 10).

Таблица 10 – Плановые и фактические результаты работы работников аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина»

Имя, отчество работника	Количество реализованных услуг, ед.		Объем денежных средств, тыс. руб.		Претензии на действия работников, ед.		Итоговый результат, %
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	
Анна Андреевна У.	80	62	130	128	0	0	87
Александр Борисович Г.	45	43	75	84	0	0	101
Сергей Павлович К.	65	50	100	91	0	0	85
Олег Сергеевич П.	70	76	110	136	0	0	111
Анастасия Игоревна В.	40	37	65	62	0	0	94
Общий результат	300	268	480	501	0	0	95

Далее, в таблице 11 представим расчет заработной платы до и после внедрения КРІ.

Таблица 11 – Расчет заработной платы работников аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» до и после внедрения КРІ

Имя, отчество работника	До внедрения КРІ		После внедрения КРІ		Вычет, руб.	Итоговая разница, руб.
	Оклад, руб.	Премия, руб.	Оклад, руб.	Премия, руб.		
Анна Андреевна У.	25000	10000	10000	19839	1590	-6750
Александр Борисович Г.	25000	5000	10000	23031	1590	1441
Сергей Павлович К.	25000	7000	10000	19382	1590	-4208
Олег Сергеевич П.	25000	8000	10000	25312	1590	722
Анастасия Игоревна В.	25000	4000	10000	21435	1590	845

Первая реакция работников аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» на результаты внедрения системы КРІ

будет, скорее всего, отрицательной. Однако всем работникам вскоре станет очевиден факт, что, если подразделение плохо сработало, то теряют все его сотрудники, иначе говоря, налицо связь персональных КРІ с показателем результативности работы всего отдела.

2. Рекомендации по утверждению программы стимулирования трудовой мотивации персонала.

На сегодняшний день, в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» отсутствует утверждённая программа стимулирования трудовой мотивации персонала, поэтому рекомендуем руководству посредством приказа директора изучаемого нами производственного предприятия утвердить данную программу.

Под программой стимулирования трудовой мотивации персонала будем считать систему мероприятий, выполняемых в течение года, направленных на стимулирование работников всех подразделений РФЯЦ-ВНИИТФ.

Рекомендуем в локальном правовом акте ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» закрепить следующие требования системы материального стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия:

- 1) объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- 2) предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- 3) адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- 4) своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- 5) значимость: вознаграждения для работника должно быть значимым;
- 6) справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику рассматриваемого производственного

предприятия и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Рекомендуемая нами программа стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» характеризуется рядом положений:

1) программа стимулирования труда персонала РФЯЦ-ВНИИТФ направлена на повышение эффективности при сохранении необходимого уровня качества. При этом для каждой категории сотрудников эффективность и качество определяется и оценивается по-разному;

2) программа стимулирования труда персонала охватывает все категории сотрудников от рабочих, которые выполняют порученную им работу до руководителей подразделений РФЯЦ-ВНИИТФ (цехов, конструкторских бюро, лабораторий и так далее), от которых зависит итог в целом;

3) срок действия. Сроки действия устанавливаются согласно дат утверждения положений по оплате труда и изменяются приказом директора по предприятию;

4) основными критериями для стимулирования труда персонала РФЯЦ-ВНИИТФ является «эффективность» и «качество» выпускаемой продукции. Размер оценки показателя зависит от его значимости;

5) система поощрений и взысканий. Включает в себя разработку, доработку и внедрение положений по оплате труда на основе норм Конституции РФ [1] и Трудового кодекса РФ [2], а также мотивацию труда всех работников РФЯЦ-ВНИИТФ;

6) показатели пересматриваются не реже чем раз в три года с учетом недоработок и ошибок прошлой программы. Основываясь на снижении затрат (потерь по браку, снижение несоответствующей продукции);

7) ответственность за их выполнение несут руководители всех подразделений рассматриваемого нами производственного предприятия;

8) бюджет программы стимулирования труда персонала. Выплачивается на основании утвержденного годового бюджета РФЯЦ-ВНИИТФ, расходы на

выплаты относятся на себестоимость продукции.

Далее перечислим требования к установлению системы показателей рекомендуемой нами программы стимулирования труда персонала РФЯЦ-ВНИИТФ. Показатели – это своего рода язык, на котором можно формализовать стратегии развития и строить гипотезы. Важно подчеркнуть, что комплекс ключевых показателей деятельности для целей управления выделяются из общего множества расчетно-оценочных показателей тем, что они:

- соответствуют стратегии организации;
- адекватно отражают степень эффективности операционных (непосредственно участвующих в создании стоимости продукции) и функциональных (обслуживающих) процессов в совокупности.

Все показатели делятся на стратегические и диагностические.

Стратегические показатели отражают фактические результаты деятельности организации по достижению намеченных целей (достигнуты или нет).

Диагностические позволяют отследить ход реализации стратегии (динамику успешности достижения целей). На основе диагностических показателей принимается решение о необходимости корректировки мероприятий по реализации стратегии.

При разработке системы показателей рекомендуем учитывать следующие требования:

- 1) утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- 2) каждый показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- 3) показатели должны способствовать стимулированию труда персонала, а это напрямую связано с постановкой целей. Например, при выполнении плана по изготовлению промышленной продукции цехами основного производства РФЯЦ-ВНИИТФ премия по данному показателю

выплачивается в полном объеме, при невыполнении плана премия выплачивается дифференцированно в зависимости от процента выполнения;

3) показатели также должны быть сопоставимыми, то есть одни и те же показатели можно сравнивать в подобных ситуациях;

4) динамика изменения коэффициента должна иметь возможность быть представленной наглядно, чтобы на основании результатов можно было делать выводы и принимать решения;

5) каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа.

Рекомендуемые нами показатели разработаны как для всего рассматриваемого нами производственного предприятия, так и для работников отдельных подразделений РФЯЦ-ВНИИТФ с учетом их деятельности:

- выполнение производственного плана промышленной продукции по предприятию;
- выполнение плана реализации товарной продукции по предприятию;
- не превышение плановых затрат на выпуск продукции, работ на 1 рубль промышленной продукции;
- не превышение плановых затрат по фонду заработной платы на 1 рубль промышленной продукции;
- выполнение установленного норматива уровня дефектности по предприятию;
- не превышение установленного норматива потерь от брака по предприятию;
- доля дефектной продукции, выявленной у потребителей по предприятию;
- соблюдение нормативного состояния складов;
- не превышение норматива простоя оборудования по металлу, заготовкам;
- соблюдение норматива текучести кадров;
- не превышение норматива простоя оборудования;

- обеспечение подразделений РФЯЦ-ВНИИТФ конструкторской документацией по плану работ;

- не превышение производственного травматизма по сравнению с базовым коэффициентом частоты.

Основанием для начисления премии работникам являются данные о выполнении основных и дополнительных показателей премирования. Данные предоставляются в ОТиЗ руководителями подразделений ответственных за данные показатели в виде отчетов. Основанием для выплаты премии является приказ, подписанный директором РФЯЦ-ВНИИТФ.

Рассмотрим предлагаемые нами дополнительные показатели премирования.

Показатели, разработанные для основных и вспомогательных рабочих:

- за выполнение нормированного задания. С целью материальной заинтересованности в выполнении заданий, качественном обслуживании производственных бригад РФЯЦ-ВНИИТФ;

- за культуру производства. С целью организации работы по повышению уровня культуры производства является обеспечение благоприятных и здоровых условий труда, создание возможностей для развития творческой инициативы работающих, повышение производительности и качества продукции;

- за профессиональное мастерство. С целью стабильности и качественного выполнения работ, достижения более высоких показателей по сравнению со средними показателями рабочих той же профессии;

- за мотивацию персонала в управлении системой качества. С целью обеспечения качества, управления качеством, улучшения качества.

Делая вывод по параграфу, нужно указать, что в качестве рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» предлагаем следующее:

- 1) внедрение системы КРІ (ключевых показателей эффективности

деятельности);

2) утверждение программы стимулирования трудовой мотивации персонала.

Выводы по 2-ой главе

Итак, ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» – это производственное предприятие, входящее в структуру Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

Мы провели анализ действующей системы стимулирования трудовой мотивации персонала исследуемого предприятия. Система материального стимулирование трудовой мотивации персонала вбирает в себя несколько направлений, включая материально-денежное стимулирование. Система морального стимулирования трудовой мотивации персонала включает в себя реализацию различных мероприятий социальной направленности.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина» предлагаем следующее:

1) внедрение системы КРІ (ключевых показателей эффективности деятельности): мы рассчитали показатели КРІ работников аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина», и на основе полученных результатов произвели расчет заработной платы работников до и после внедрения КРІ;

2) утверждение программы стимулирования трудовой мотивации персонала, под которой считаем систему мероприятий, выполняемых в течение года, направленных на стимулирование работников всех подразделений ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, после изучения темы выпускной квалификационной работы, можно сделать ряд выводов.

1. Мы провели исследование теоретических основ мотивации трудовой деятельности как системы управления персоналом.

Для решения первой задачи исследования, мы сформировали понятийный аппарат темы работы, в частности, таких понятий, как «стимул», «стимулирование», «потребность», «интерес», «мотив», «мотивация» и так далее.

На основе представленных точек зрения учёных, мы пришли к выводу, что мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.

Мы выявили, что эффективная система мотивации трудовой деятельности персонала должна гарантировать:

- эффективную организацию занятости всех сотрудников компании;
- предоставление возможности профессионального карьерного роста;
- создание безопасных условий труда;
- согласованность уровня заработной платы с результатами труда;
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и т. д.

2. Мы рассмотрели основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии в теории и практике управления и сформулировали пути их совершенствования.

Для решения второй задачи исследования, мы обобщили имеющиеся в теории подходы к практике управления, и выяснили, что пути совершенствования стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия могут быть разнообразными, в зависимости от целого ряда обстоятельств, но в целом они должны быть основаны на простоте построения

системы оплаты и стимулирования труда и ее доступности для понимания каждым работником.

Пути совершенствования морального стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия основаны на высокой активности руководителей, которые должны, помимо внедрения системы моральных санкций и поощрений, комплексно проводить социальную линию защиты работников (бесплатная медицинская помощь, льготы, профосмотры, культурные, спортивные мероприятия и так далее).

3. Мы охарактеризовали управленческо-хозяйственную деятельность ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е.И. Забабахина».

Для решения третьей задачи исследования, мы сделали анализ организационной структуры управления ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина», который показал, что у каждого отдела имеются свои функциональные обязанности, наделенный всеми полномочиями и определено руководство, осуществляющее единоличное управление подчиненными ему работниками и специалистами. Директор осуществляет управление текущей финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

4. Мы проанализировали действующую систему стимулирования трудовой мотивации персонала исследуемого предприятия.

Для решения четвертой задачи исследования, мы сделали анализ системы морального и материального стимулирования трудовой мотивации персонала производственного предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

Мы выяснили, что система материального стимулирование трудовой мотивации персонала вбирает в себя несколько направлений, включая материально-денежное стимулирование.

Система морального стимулирования трудовой мотивации персонала включает в себя реализацию различных мероприятий социальной направленности.

5. Мы разработали рекомендации по совершенствованию системы стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина».

Для решения пятой задачи исследования, мы предложили следующие направления совершенствования:

1) внедрение системы КРІ (ключевых показателей эффективности деятельности): мы рассчитали показатели КРІ работников аналитического отдела ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина», и на основе полученных результатов произвели расчет заработной платы работников до и после внедрения КРІ;

2) утверждение программы стимулирования трудовой мотивации персонала, под которой считаем систему мероприятий, выполняемых в течение года, направленных на стимулирование работников всех подразделений ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. ак. Е. И. Забабахина». Мы подробно представили ряд положений, которыми характеризуется рекомендуемая нами программа стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия.

Таким образом, цель исследования, а именно – обосновать теоретические положения и разработать практические рекомендации по внедрению процесса стимулирования трудовой мотивации персонала предприятия, в данной выпускной квалификационной работе достигнута, задачи выполнены.

Перспективы дальнейшего решения проблемы исследования в соответствии с полученными результатами, заключаются в необходимости совершенствования системы управления стимулированием трудовой мотивации персонала предприятия, чтобы в условиях западных санкций создать условия для импортозамещения и роста показателей производимой продукции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.) // Собрание законодательства РФ. — 04.08.2014. — № 31. — Ст. 4398. — Текст : электронный. — URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=R8dk7dTWcJIsFILR1&cacheid=5B5A99711F13BB51BCB2A477CCB86D88&mode=splus&rnd=0.23695253721758092&base=LAW&n=2875&dst=1000000001#4edk7dT2ZnIuAj262>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации : федеральный закон [принят Гос. Думой 21 декабря 2001 г. ; одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 г.] // Собрание законодательства РФ. — 07.01.2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 3. — Текст : электронный. — URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&rnd=FQK5A&base=LAW&n=419240&cacheid=9F81F1F5E7287F51085CD5EBF7F503EA&mode=rubr#wExk7dThYvntLuKJ>.
3. Акбашева, Д. М. Мотивация трудовой деятельности как система управления персоналом / Д. М. Акбашева, Д. Р. Чотчаева, Т. Б. У. Журабоев // Инновации. Наука. Образование. — 2022. — № 50. — С. 655–661. — Текст : электронный. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48045972_15065743.pdf.
4. Акмаева, Р. И. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников : учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. — Санкт-Петербург : Издательство Политехнического ун-та, 2012. — 391 с. — ISBN 978-5-7422-3656-6. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01005530623>.
5. Александрова, Н. А. Управление персоналом организации : учебник / под ред. Н. А. Александровой. — Екатеринбург : Издательство УрГАУ, 2017. — 225 с. — ISBN 978-5-87203-329-5. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01006683071>.
6. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для

вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897>.

7. Видзяйло, А. В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / А. В. Видзяйло // Устойчивое развитие экономики : состояние, проблемы, перспективы : сборник трудов XII международной научно-практической конференции, УО «Полесский государственный университет», г. Пинск, 27 апреля 2018 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.] ; редкол. : К. К. Шебеко [и др.]. — Пинск : Издательство ПолесГУ, 2018. — С. 237–239. — ISSN 2310-7413. — Текст : электронный. — URL: <https://rep.polessu.by/handle/123456789/13431>.

8. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16215-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530633>.

9. Дмитриева, Т. А. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / Т. А. Дмитриева // Вопросы науки и образования. — 2018. — № 23 (35). — С. 46–48. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-metodov-nematerialnoy-motivatsii-personala-v-organizatsii>.

10. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом : моббинг : учебное пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2022. — 226 с. — (Высшее образование : Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5acf841d071897.70884851. — ISBN 978-5-16-013423-9. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817542>.

11. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности :

учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2021. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-006048-4. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242309>.

12. Ермакова, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Н. С. Ермакова. — Омск : Издательство ОмГТУ, 2021. — 148 с. — ISBN 978-5-8149-3303-4. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01010767345>.

13. Заруцкая, Е. А. Мотивация и стимулирование труда персонала организации / Е. А. Заруцкая // Вестник Тверского государственного университета. — 2018. — № 1. — С. 120–126. — Текст : электронный. — URL: <http://eprints.tversu.ru/7479/1/Вестник%20ТвГУ.%20Серия%20Экономика%20и%20управление.%202018.%201.%20С.%20120-126.pdf>.

14. Зельднер, А. Г. Государственное регулирование в аграрной сфере / А. Г. Зельднер // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 1993. — № 1. — С. 3–7. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21718494>.

15. Зоткина, Н. С. Формирование рациональной системы стимулирования персонала организации : монография / Н. С. Зоткина, А. В. Копытова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2016. — 159 с. — ISBN 978-5-9961-1344-6. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01009524426>.

16. Иванов, Г. Г. Управление торговой организацией : учебник / Г. Г. Иванов, И. С. Лебедева, Т. В. Панкина. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-8199-0535-7. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044006>.

17. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 168 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513169>.

18. Искандарян, Г. О. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в контексте процесса управления персоналом / Г. О. Искандарян, Т. М. Фисенко // В сборнике : Анагенез управления экономическими системами как новый взгляд на экономическое развитие. — Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург, 2017. — С. 343–350. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28767804>.

19. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 440 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование : Бакалавриат). — DOI 10.12737/4118. — ISBN 978-5-16-009561-5. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1871550>.

20. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. — Москва : Издательство Смысл, 2005. — 431 с. — ISBN 5-89357-113-4. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002706567>.

21. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509798>.

22. Ложкова, Ю. Н. Анализ и разработка мероприятий по повышению трудовой мотивации персонала производственного предприятия / Ю. Н. Ложкова // Современные научные исследования и разработки. — 2018. — Т. 3. — № 4 (21). — С. 259–265. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36324405>.

23. Лялюк, А. В. Анализ системы управления предприятием с целью повышения кадровой безопасности / А. В. Лялюк, Н. В. Магзумова // Азимут научных исследований : экономика и управление. — 2018. — Т. 7. — № 2 (23).

— С. 207–210. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35326266>.

24. Мамина, В. С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ДВРК Групп», г. Владивосток / В. С. Мамина // Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 838–840. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26424929>.

25. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510685>.

26. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — (Высшее образование : Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-003544-4. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894611>.

27. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. д-ра экон. наук О. К. Миневой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2023. — 275 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование : Бакалавриат). — DOI 10.12737/981560. — ISBN 978-5-16-014421-4. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1911780>.

28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. Н. Байдаков, Л. И. Черникова, Д. С. Кенина — Москва : Издательство СтГАУ Агрус, 2017. — 116 с. — ISBN. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/975961>.

29. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 314 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8271-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512020>.

30. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01566-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511644>.

31. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учебник / Е. В. Михалкина, Л. С. Скачкова, Е. П. Костенко и др. ; под общ. ред. Е.В. Михалкиной ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2017. — 337 с. — ISBN 978-5-9275-2256-9. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01009509421>.

32. Муртузалиева, М. М. Нематериальная мотивация – эффективный способ мотивации персонала / М. М. Муртузалиева // Вестник науки. — 2020. — Т. 4. — № 4 (25). — С. 49–52. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nematerialnaya-motivatsiya-effektivnyy-sposob-motivatsii-personala>.

33. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519151>.

34. Никифорова, О. А. Проблема мотивации труда в управлении современной организацией : социологический анализ // автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук : 22.00.08 / Ольга Александровна Никифорова. — Санкт-Петербург, 2009. — 112 с. — Текст : электронный. — URL:

<https://search.rsl.ru/ru/record/01003462261>.

35. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531529>.

36. Праведникова, Е. Ю. Совершенствование системы материального стимулирования как элемента трудовой мотивации в сфере сельскохозяйственного производства / Е. Ю. Праведникова // Известия Регионального финансово-экономического института. — 2013. — № 3 (3). — С. 50–55. — Текст : электронный. — URL: <https://science.rfei.ru/ru/2013/3/46.html>.

37. Пригожин, А. И. Цели и ценности : Новые методы работы с будущим [Текст] / А. И. Пригожин. — Москва : Дело, 2010. — 431 с. — ISBN 978-5-7749-0599-7. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004583014>.

38. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967. - ISBN 978-5-16-016508-0. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960099>.

39. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511259>.

40. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5.

— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511009>.

41. Солощенко, Е. А. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки / Е. А. Солощенко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2011. — № 1. — С. 90–95. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnaya-sistema-motivatsii-zhelaemyy-rezultat-i-vozmozhnye-oshibki>.

42. Соснина, Е. В. Разработка системы мотивации персонала на производственном предприятии / Е. В. Соснина, М. В. Боровицкая // Молодой ученый. — 2016. — № 20 (124). — С. 421–423. — Текст : электронный. — URL: <https://moluch.ru/archive/124/34159>.

43. Терелецкова, Е. В. Управление системой мотивации персонала производственного предприятия / Е. В. Терелецкова, А. С. Порошин // Экономика и бизнес : теория и практика. — 2020. — № 12–3 (70). — С. 134–137. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sistemoy-motivatsii-personala-proizvodstvennogo-predpriyatiya>.

44. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала : комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. — Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. — Шадринск : Издательство ШГПУ, 2021. — 215 с. — Текст : электронный. — ISBN 978-5-87818-602-5. — URL: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_BIBL_A_012579118/.

45. Управление в социальной работе : учебник для вузов / Е. И. Холостова [и др.]; ответственные редакторы Е. И. Холостова, Е. И. Комаров, О. Г. Прохорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01271-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510691>.

46. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией

А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530536>.

47. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511328>.

48. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О. Л. Чуланова. — Москва : Издательство ИНФРА-М, 2023. — 358 с. — (Высшее образование : Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5971e2c8792fc2.42060563. — ISBN 978-5-16-012953-2. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906705>.

49. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. — 4-е изд. — Москва : Издательство ДиректМедиа, 2015. — 425 с. — ISSN 0234-543-9-1. — Текст : электронный. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01001869310>.

50. Ялчигулова, И. И. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в контексте процесса управления персоналом / И. И. Ялчигулова // В сборнике : Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. — Материалы VIII международной научно-практической конференции. — Тамбов, 2017. — С. 388–394. — Текст : электронный. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30640100>.