


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра математических методов, информационных технологий и  
систем управления в экономике

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р соц. наук, профессор  
 Г.Ф. Ромашкина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**  
**НА ПРЕДПРИЯТИИ**  
(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Экономика фирмы и отраслевых рынков

Выполнила  
Студентка 3 курса  
очной формы обучения


Шадрина  
Дарья  
Алексеевна

Научный руководитель  
д-р соц. наук, профессор

Ромашкина  
Гульнара  
Фатыховна

Рецензент  
Директор СМТ № 2  
«Западный» АО «ЕВРАКОР»



Минаков  
Владимир  
Владимирович

Тюмень 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	8
1.1. Эволюция теории мотивации .....	8
1.2. Механизмы стимулирования и мотивации .....	17
1.3. Методы оценки эффективности системы мотивации персонала ....	27
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АО «ЕВРАКОР» .....	38
2.1. Общая характеристика АО «ЕВРАКОР».....	38
2.2. Анализ действующей системы мотивации.....	46
2.3 Экономическая эффективность системы мотивации персонала.....	55
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ.....	72
3.1. Оценка зависимости финансовых результатов предприятия от эффективности мотивационных механизмов .....	72
3.2. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии АО «ЕВРАКОР» .....	79
3.3. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала предприятияАО «ЕВРАКОР».....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	94
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ .....	97
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	107

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня на российском рынке труда складывается неутешительная ситуация – в условиях современной рыночной экономики ощущается острый дефицит квалифицированной рабочей силы. Такая обстановка наблюдается как в целом по стране, так и в отдельных регионах.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом. Создание сплочённого коллектива, работающего на благо общей цели и собственного процветания – непрекращающийся процесс. Даже если собрана отличная команда и созданы, казалось бы, все условия для работы, наступает момент, когда сотрудники теряют интерес к выполняемым обязанностям, уходят из компании. Причины могут быть самыми разными, но суть их кроется в одном – в недостатке мотивации.

Кроме того, актуальность данной диссертационной работы обусловлена следующими факторами:

1) современные российские компании имеют значительные проблемы в формировании финансовых результатов и требуют разработки действенных механизмов мотивации персонала для повышения производительности сотрудников и обеспечения реализации этих механизмов;

2) осуществление оценки мотивированности персонала – одна из важнейших задач руководителя организации, поскольку позволит оценить преимущества и недостатки существующих систем мотивации;

3) использование экономико-математических методов позволит повысить точность оценки результатов мотивации и разработать обоснованные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.

Различные модели мотивационного механизма, применяемые зарубежными странами является предметом исследования в трудах многих ученых. В частности, этой тематике посвятили свои труды А. Колот, А. Гривкивська, И. Демко, Г.Овчаренко, С. Лазарев, А. Козаченко, А. Дигун и

другие. Особенно актуальными являются исследования ученых, изучающих нематериальную составляющую мотивационного механизма и способы ее реализации на предприятиях. К таким ученым принадлежат С. Иванов, А. Байда, Н. Данилевич, А. Гавриленко.

Много научных трудов посвящено исследованию отдельных аспектов мотивации труда персонала, эффективного использования трудового потенциала, мотивации трудовой деятельности, повышения результативности и эффективности труда. Однако проблема современных мотивационных процессов и их оценки их влияния на эффективность труда персонала в реальном секторе экономики остается мало исследованной.

С позиции стратегии, направленной на формирование сильного предприятия, центральным вопросом является вопрос о мотивации к труду, заинтересованности персонала в эффективной работе. Персонал является стратегическим ресурсом предприятия, требует поиска новых механизмов управления им для обеспечения результативности его работы в долгосрочной перспективе.

Цель диссертационного исследования заключается в обобщении теоретических основ и разработке практических рекомендаций в отношении разработки эффективной системы мотивации персонала на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) обобщить теоретические основы разработки системы мотивации персонала;
- 2) выделить этапы эволюция теории мотивации;
- 3) систематизировать механизмы стимулирования и мотивации;
- 4) конкретизировать методы оценки эффективности системы мотивации персонала;
- 5) дать общую характеристику действующей системы мотивации на предприятии;
- 6) осуществить анализ механизмов мотивации персонала;

7) оценить экономическую эффективность системы мотивации персонала;

8) произвести разработку системы мотивации на предприятии.

Объектом исследования является мотивация персонала предприятия. Предмет исследования - теоретические, методические и практические вопросы разработки эффективной системы мотивации персонала на предприятии.

Основной метод исследования – анализ литературы по теме работы: авторефератов диссертаций, научных статей, нормативно-правовых документов, отраслевых публикаций. Также были использованы методы сравнения, анализа и синтеза экономической информации, методы статистической обработки данных, в частности, корреляционно-регрессионный анализ, активно применялись графические методы анализа.

Элементы научной новизны, которые присутствуют в работе.

1) Разработан мотивационный механизм для АО «ЕВРАКОР», который в отличие от существующих будет успешным в том случае, если этот механизм будет учитывать актуальные и долгосрочные цели и задачи компании, а также соответствовать стратегии развития компании.

2) Предложен метод получения информации о деятельности сотрудника и степени его мотивированности – наблюдение, доказано, что в некоторых случаях могут быть применены методы психодиагностического исследования, а также социологические опросы. Характеристика поведения может быть получена путем опроса руководителя или непосредственного окружения сотрудника («360°») по определенным критериям, описывающим те или иные его действия. Приведены характеристики эффективного и неэффективного поведения сотрудников АО «ЕВРАКОР», оцениваемого по критериям, характеризующим отношение к труду.

3) Установлено, что сила мотивации может быть выявлена через косвенные показатели. Так, одной из составляющих мотивации является удовлетворенность трудом, проявляющаяся в том, что сотрудники стремятся продолжать работу в данной организации. Поэтому основным косвенным

показателем мотивации является уровень текучести персонала, интерпретация которого всегда является однозначной: чем выше уровень текучести, тем ниже удовлетворенность сотрудников, и наоборот, чем ниже текучесть, тем выше удовлетворенность.

4) В результате построения модели корреляционно-регрессионной зависимости установлено, что существует прямая линейная зависимость между суммой чистого финансового результата компании и затратами на материальную мотивацию персонала. Кроме того, доказано, что увеличение затрат на материальную мотивацию персонала на 10 %, приведет к росту прибыли предприятия на 9,98 %. Это доказывает необходимость более предметного анализа затрат на материальное стимулирование работников предприятия АО «ЕВРАКОР».

Практическая значимость исследования заключается в разработке мотивационных механизмов и инструментов для предприятия АО «ЕВРАКОР», а также разработке направлений внедрения этих механизмов. Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации, объединении и доработке теоретических подходов к формированию эффективной системы мотивации на предприятии.

По тематике диссертации опубликована одна научная статья.

Работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка литературы и приложений. В качестве базы исследования были использована научная литература, нормативно-правовая и информационная базы. В списке литературы приведены 77 источников. Работа содержит 33 таблицы, 19 рисунков.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты разработки системы мотивации, подходы к формированию системы мотивации на предприятии, обобщен мировой опыт построения систем материальной и нематериальной мотивации на предприятии. Выявлены те направления мотивации сотрудников, которые могут применяться российскими компаниями, перенимая мировой опыт.

Во второй главе проанализировано состояние мотивационных механизмов и направлений применения мотивационных инструментов на предприятии АО «ЕВРАКОР». Проведен финансовый и экономический анализ деятельности компании, установлено, что текущее финансовое положение компании требует незамедлительного принятия мер по совершенствованию и оптимизации мотивации персонала для увеличения мотивированности сотрудников.

Третья глава посвящена разработке эффективной системы мотивации персонала. С использованием экономико-математического моделирования доказана зависимость чистого финансового результата компании от затрат на материальную мотивацию персонала. В результате применения модели корреляционно-регрессионной зависимости установлено, что существует прямая линейная зависимость между суммой чистого финансового результата компании и затратами на материальную мотивацию персонала. Кроме того, доказано, что увеличение затрат на материальную мотивацию персонала на 10 %, приведет к росту прибыли предприятия на 9,98 %. Это доказывает необходимость более предметного анализа затрат на материальное стимулирование работников предприятия АО «ЕВРАКОР».

Полученные в результате написания работы результаты могут быть использованы в практической деятельности российских предприятий, а именно могут быть применены механизмы оценки и стимулирования мотивации персонала, направления проведения обучения и аттестации как инструмента материальной мотивации персонала.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Эволюция теории мотивации

В наше время имеется множество подходов, школ и теорий мотивации трудовой деятельности, выработанных человечеством за минувший период времени. Накоплен существенный теоретический и практический материал, проведено немалое количество исследований. С целью осмысления эволюции в области мотивации труда следует осуществить систематизацию уже существующих научных знаний. Для этого выделим сначала 4 определяющих аспекта мотивации труда и сформируем в их базе 4 основных подхода.

Административный аспект мотивации заключается в регламентации труда, в стремлении усовершенствовать организацию труда, в ужесточении трудовой дисциплины, в разработке и применении различных систем административных наказаний и поощрений [72]. Экономический аспект заключается в разработке и применении систем материального стимулирования направленных на адекватное вознаграждение результатов труда [74].

В рамках социального понимания сущности мотивации персонала, необходимо принимать во внимание тот факт, что каждый сотрудник в процессе труда должен быть вовлечен в производство, испытывать чувство принадлежности и причастности. Каждому сотруднику нужно понимать свою значимость для коллектива и для всего предприятия.

Психологическая составляющая заключается в том, что мотивируя сотрудников нужно учитывать их индивидуальные характеристики, принимать во внимание личностные качества, потребности, ценности, оправдывать ожидания, а также подобные направления мотивации персонала [73]. Практическая деятельность работников российских предприятий сегодня подразумевает необходимость учета и применения всех методов и инструментов стимулирования сотрудников.



При выборе определенного подхода к формированию системы мотивации необходимо выбрать тот инструмент мотивации либо акцент, который даст наилучшие результаты. Сегодня в литературе выделили четыре основных подхода к мотивации, а именно: административный, экономический, социальный и психологический.

Разберем как эти подходы мотивации работают на основе рамок, установленных в теориях ведущих исследователей, а также какие именно мотивационные школы сегодня остаются актуальными; такой анализ позволит выяснить, каким образом происходила эволюция этих подходов, и какова их роль в практике мотивации на работе.

Административный подход имеет два основных типа: административно-командный подход и административно – организационный подход к мотивации персонала. Старейшим подходом к мотивации, конечно, является административно-командный, поскольку он применялся в СССР при административно-командной экономике. За длительную историю развития мотивационных теорий, слово «мотивация» плотно вошло в словарный запас руководителей предприятий. Руководители оценили, что через систему мотивации можно воздействовать на сотрудников, формировать стимулы для повышения производительности труда, развивать организационную систему предприятия, использовать систему мотивов и сдерживающих факторов. Сотрудники должны понимать, что организация является их, своего рода, вторым домом и система мотивации должны быть построена в первую очередь на том, что сотрудники трудятся на благо своей компании, т.е. испытывают гордость за то, что они работают в этой конкретной компании, иначе достичь должного результата сотрудникам будет сложно.

Проблема удовлетворения потребностей в безопасности человека является главной, основополагающей для применения различных вариантов воздействия на административную команду сегодня. Это особенно верно в отношении тоталитарных государств, стран, где нет основных

демократических свобод, для государств с очень низким уровнем жизни и занятости, для стран, переживающих экономические кризисы.

Административный и организационный подход к мотивации обычно ассоциируется с классической, приверженцем административной школы в области управления был Файоль (1841-1925 гг.), французский инженер - менеджер горнодобывающей промышленности, известный врач. В своей основной работе "Общие направления промышленного менеджмента", написанной в 1916 г., Файоль сформулировал четырнадцать принципов контроля над мотивацией, по его словам, она зависит от успешной работы организации и занятости сотрудников, основные принципы следующие:

1) дисциплина (четкое и ясное общение между работниками и менеджерами);

2) разделение труда (способствуют увеличению производительности труда);

3) власть (право отдавать приказы и нести ответственность за результаты);

4) единство управления (подачи и выполнения только одна глава);

5) единство руководства (председатель и единый план для каждого набора общих целей действий);

6) подчиненность (каждый должен знать свое место в организации)  
[72].

Одним из самых ярких представителей классической школы и административного, и организационного подхода к мотивации труда также является немецкий социолог, философ, историк, политэкономист Макс Вебер (1864-1920 гг.). По его словам, самое большое достижение эффективности производства, которое способствует только бюрократическому "идеальному" типу организации. В такой организации основное место занимают различные "Бюро", которые выполняют свои функции и остаются неизменными и не зависят от движения и отношения отдельных работников этих организаций.

В своей основной работе «Теория социальной и экономической организации» Вебер сформулировал принципы «идеальной» организации.

1) Вся деятельность организации делится на простые элементарные операции, которые были официально назначены для отдельных подразделений.

2) Каждая исполнительная власть имеет, принадлежащие ей официально фиксированные, власть и права. Организация была основана на уважении принципа иерархии; каждый член организации подчиняется должностному лицу, которое занимает самую высокую позицию на лестнице иерархии компании.

3) Разработать четкую политику, руководящие принципы и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации.

4) Организация должна работать в четкой системе контроля и санкций.

Английский исследователь и консультант по вопросам управления Линдалл Урвик в «административных единицах» также разработал принципы формальной организации, которая в значительной степени влияет на мотивацию сотрудников организации.

1) Соответствие структуры сотрудников, первоначально разработанной организационной структуре, а затем она может корректироваться специалистами в полном соответствии со структурой организации.

2) Организация работает по правам и обязанностям. Каждый линейный менеджер должен иметь право поступать правильно и нести одинаковую ответственность.

3) Диапазон регулирования. Число людей, которые могут эффективно управлять компанией.

4) Безопасность. Стратегические цели организации могут быть достигнуты, если права, предусмотренные в письменном виде для каждого положения, обязанностей, ответственности и взаимоотношений с другими работниками будут выполнены в полном объеме [72].

Таким образом, административный подход к мотивации труда является основным подходом в течение многих десятилетий. Люди были поощрены более эффективно работать на свой базовый страх - страх потерять свою жизнь, свободу, семью, работу. В течение 20 - го в., административный подход обогащается с попыткой регулировать организацию тяжелой работы для рабочих на предприятиях.

Одним из первых, кто рассматривал о мотивацию труда с точки зрения экономических стимулов были мыслители 18 в. - французский философ Клод Гельвеций и значимый английский экономист Адам Смит [74]. В своей философии Гельвеций объявил личный интерес, базирующимся на моральных понятиях и социальных навыках. Польза есть желание каждого человека получить результат в их пользу, но ограниченный одним и тем же желанием других. Гельвеций, определял в качестве личного интереса в обществе, роль различных мотиваций и стимулов в природе. Смит развил эту идею и применил к политической экономии в своей основной работе "Богатство народов" (1776 г.). Основным мотивом хозяйственной деятельности "экономического человека" он определил экономическую пользу. Естественное стремление людей, чтобы улучшить свое финансовое положение - это такой мощный стимул, что, если людям создаются условия для возможности действовать без помех, человек будет в состоянии довести до благосостояния все общество.

Американский инженер Тейлор является основателем научной школы управления. Он обобщил современные взгляды, которые базировались на экономическом подходе к мотивации. Важным вкладом научной школы Тейлора является государство, которое может управлять "с научной точки зрения", основанной на экономическом и техническом эксперименте [74].

Основные взгляды Тейлора изложены в его книге «Принципы научного управления» (1911 г.). Эти взгляды затронули три основные проблемы: регулирование рынка труда и планирования; роль менеджмента; награды и стимулы. Тейлор приходит к выводу, что основная причина низкой производительности труда работников заключается в несовершенстве их

вознаграждения и продвижения по службе. По его мнению, должный эффект принесет плоды в том случае, если будет возможность своевременно выполнять все свои функции. Тейлор предлагает обратиться к конкретному человеку, а не месту, которое он занимает; его работа оплачивается на основе единых ставок, которые выдаются на основе точного знания, а не гипотез. Единственным реальным стимулом на любом рабочем месте являются деньги, такая идея высказывается Тейлором в своих работах. Идеи Тейлора были развиты его последователями, в первую очередь следует назвать Генри Ганта.

Особое внимание в учении уделяется Гантом стимулам к труду. Он считает, что работник должен знать, что в случае своевременного и качественного выполнения своих конкретных производственных задач, которые он получает, руководитель будет платить ему премию. Кроме того, премия присуждается за превышение нормы выработки. Первая бонусная система была разработана им в 1901 г. для работников, работающих полный рабочий день, заплатив премию в размере 50 центов. При условии соблюдения всех рабочих мест работников, руководитель получаю дополнительное вознаграждение. Особенность оплаты по бонусной системе для поддержания минимальной заработной платы, независимо от степени стандартов небрежность, заключалась в том, что заработок сотрудника зависел от него самого и от интенсивности его труда. Гантом было предложено такое стимулирование труда, в соответствии с которым каждый работник может следить за результатами своей работы и заработком в час, день, неделю [74].

В течение следующих десятилетий, экономический подход и мотивация претерпели много дополнений для расширения особенностей мотивации. Применялась сдельная оплата труда, почасовая, комиссионные вознаграждения за каждую выработку сверх нормы. Оплата на основе времени делится на две системы: простую и премиальную. Оплата поштучно имеет значительно большие преимущества. Возможны прямые, коллективные, косвенные, сдельные, прогрессивные, целостные бонусы для сотрудников. В дополнение к основной заработной плате, важную роль в содействии продуктивной работе,

сегодня играют различные тренинги, курсы, семинары, где сотрудники могут повысить свою квалификацию и получить дополнительные навыки. Активная система применяет окончательную компенсацию в случае успешного завершения отчетного периода. Сотрудники коммерческих организаций, получают своего рода денежную компенсацию в виде доли прибыли. Для практикующих менеджеров бонусы - большие единовременные выплаты выигрышей 1-2 раза в год.

Улучшение административных и экономических подходов к мотивации в 20-м веке идет рука об руку и не случайно известные ученые и эксперты, которые принимали участие в этом вопросе (Генри Форд, Харрингтон Эмерсон, Альфред Слоун, Фрэнк и Лилиан Гилберт), в своих работах представляли мнения, которые можно разделить на два основных подхода. Тем не менее, в связи с демократизацией страны, увеличением доли интеллектуального труда, повышением благосостояния народа, развитием социальных наук и мотивационными проблемами человека, ученые сегодня стали успешно решать проблемы мотивации на стыке социологи и психологи, как наук.

Социологические и психологические подходы к мотивации тесно связаны между собой, поэтому их целесообразно систематизировать условно, на основе выбора ученых, которые обращают больше внимания на социальный характер мотивации (R.Ouen, E.Meyo, M.Folett, D.Makgregor, U.Ouchi ) и психический - (Маслоу, К. Alderfer, Д. МакКлелланда, F.Gertsberg, V.Vrum, E.Lok, S.Adams) [73].

Понимание важности влияния социально-психологических факторов на рост производительности труда пришел из самых трудов известных английских социалистов - утопистов и менеджера Роберта Оуэна (1771-1851 гг.), задолго до 20-го века. Оуэн был директором ряда текстильных фабрик в Шотландии в период 1800-1828 гг. он провел эксперимент, направленный на гуманизацию отношений между работодателями и работниками. Улучшение условий труда и быта, строительство и оснащение современным жильем, коммерческие магазины для рабочих, где представлена продукция по доступной цене,

открыли школы, были приняты меры по облегчению женского и детского труда. Оуэн, а также и другие руководители осознали важность морального стимулирования работников. Однажды он появился на заводе с тремя рулонами ленты - желтый, зеленый и красный - и привязал красные ленты к машинам, которые работают хорошо, зеленый - для машин, работающих со средней производительностью и желтый - для машин, работающих без достижения установленных норм. Рабочие сразу заметили эти отличия и через два месяца все машины сровнялись. Таким образом, без повышения заработной платы Оуэн добился роста производительности труда. Опыт Оуэна был обобщен в книге "Новый раздел общества или образовательный опыт принципов человеческой природы (1813 г.).

Один из основателей школы человеческих отношений в управлении профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо. Основой зарождения этой школы служит социальный и психологический эксперимент, проведенный группой Мэйо, целью которого было изучить факторы, которые влияют на производственных рабочих, а также осуществить поиск новых методов интенсификации труда. Работа выполнена в "Western Electric" в городе Хоторн, штат Иллинойс. В начале 1920 - х годов, коммерческое предприятие с неудовлетворительным финансовым состоянием, при низкой производительности труда работников. Таким образом, в 1926 г. администрация компании, совместно с учеными из Гарвардского университета, начала проводить эксперимент, который длился в течение почти восьми лет. В результате произошли важные открытия, что в конечном итоге привело к возникновению школы человеческих отношений [73].

На основе экспериментов Хоторн Э.Мейо и его коллеги сформулировали доктрину «человеческих отношений». В основе ее принципов лежат следующие принципы и постулаты:

- 1) человек социальное существо, сосредоточено на других людей и включено в контекст группового поведения;

2) человек не совместим с человеческой строгой иерархией и бюрократической организацией подчинения;

3) бизнес-лидерам необходимо сосредоточить внимание на потребностях людей;

4) производительность труда будет выше, если индивидуальные награды будут поддерживаться группой, коллективом и экономическими стимулами, а социально-психологический климат (благоприятный моральный дух, удовлетворенность работой, демократический стиль руководства) способен стимулировать не меньше, чем материальные методы [73]. Эти выводы о мотивации труда являются обоснованными, кроме положений классической школы (административный подход) и школы научного управления (экономический подход), основное внимание Мэйо переносил на систему отношений внутри команды.

Американский социолог Фоллет также внес значительный вклад в развитие школы отношений человека. Он опережает Майо, и впервые сформулировал идею о том, что решающее влияние на производительность роста труда работника не является существенным, но в основном социальные и психологические факторы оказывают влияние. Одним из первых Фоллет выдвинул идею «участия работников в управлении». Примером участия работников в управлении является принятие решения о том, как выполнить ту или иную работу либо достичь цели. По его словам, в компании должна преобладать «реальная общность интересов». Фоллетт считает, что на замену термина «экономический человек» пришла концепция «социального человека». Если «экономический человек» от продажи своей рабочей силы, как правило, получает финансовую выгоду, то «социальное лицо» ищет признания, самовыражения, стремиться к получению духовной награды.

В последние годы концепция мотивации развита в традициях школы человеческих отношений профессором в Университете штата Мичиган Дугласом Мак-Грегором. В своей работе "Человеческая сторона предприятия" (1960 г.), он изложил свои взгляды на лидерство, стиль руководства, поведение



людей в организациях. В основе концепции создания позиции МакГрегора отображена необходимость использования на практике достижений «социальных наук», принимая во внимание характер и поведение сотрудников компании.

Он разработал две модели поведения менеджеров, по их теории, указывающие на теорию X и теорию Y. Теория X основана на использовании принуждения и внедрения методов кнута и пряника. Такую теорию использует авторитарный лидер, чтобы навязать свою волю подчиненным (административный подход мотивация). Теория Y направлена на создание благоприятных условий для стимулирования работников, предоставляя им возможности для максимального проявления инициативы, творчества и независимости для достижения целей организации. Основные положения лидерства в теории Y отображают демократический стиль [73].

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию Z, в которой дополняют друг друга идеи Макгрегор и Оучи. Оучи проводил изучение японской опыта управления, и попытался сформулировать лучший способ построить систему мотивации на предприятии. Отправной точкой является понятие Оучи о позиционировании сотрудников, люди - основа любой организации, и это в первую очередь зависит от успешности его работы. Такие идеи, как долгосрочное кадровое принятие решений группой, индивидуальной ответственности, комплексного медицинского обслуживания для сотрудников является основой концепции Оучи.

## **1.2. Механизмы стимулирования и мотивации**

На современном этапе развития общества, актуальное использование мотивационных механизмов, позволяет стимулировать и поощрять людей в организации для достижения целей как самой организации, так и каждого конкретного работника. Эффективность предприятия в большей степени

зависит от личных отношений сотрудников к труду, от поведения и мотивации к трудовой деятельности.

Учитывая длительную историю развития отечественной промышленности, у России есть значительный финансовый, кадровый и интеллектуальный потенциал, однако слишком мало компаний используют инструменты, связанные с повышением мотивации сотрудников, к сожалению, основной акцент делается на материальном стимулировании, которое на деле оказывается «манипулированием зарплатой»: регулировка осуществляется в зависимости от структуры и успешности того или иного рынка. Используя только физические инструменты, чтобы стимулировать работу, компании приходят к общей неэффективности механизма мотивации.

Таким образом, сотрудники российских компаний не имеют достаточной мотивации для эффективной работы. Персонал и команда специалистов, должны работать в команде, а не только как организованная система. Таким образом, руководство должно обратить внимание на разработку эффективных механизмов для мотивации сотрудников. Это значит, что зарубежный опыт, который богат инструментарием нематериальных эффективных методов мотивации и имеет отношение к изучению современной российской мотивации.

В России, предполагается, что лучшая награда за работу - деньги, в частности, получение гарантированной заработной платы. Таким образом, руководство сосредоточено на материальной мотивации труда. Однако, лучшее направление управления персоналом, отмечают западные менеджеры, состоит в нематериальных методах мотивации. Учитывая состояние экономики России, нефинансовые стимулы особенно важны, поскольку национальные предприятия часто работают в условиях ограниченных ресурсов, с тем, что основной целью правительства является не только сохранить ценные кадры в текущем состоянии заработной платы, но чтобы мотивировать их быть более продуктивными и заинтересованными в работе.

Далее следует уделить внимание механизмам мотивации японских, американских и западноевропейских компаний [36, с. 38]. Япония - одна из

наиболее развитых стран мира, и именно в этой стране, благодаря поиску инновационных форм синтетического материала и моральных стимулов к труду и управлению производством персонала, добились неизвестной в Европе и промышленности США быстрого роста, качественно иной парадигмы социального развития.

Основные составляющие механизма мотивации труда в Японии представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Основные составляющие механизма мотивации труда в Японии (составлено автором)

Источник: составлено автором[38]

Основным фактором развития персонала в Японии является человек, как основа развития любой компании. В Японии у сотрудников менталитет имеет такую особенность, что сотрудники работают в одной компании много лет, в результате чего создаются семейные компании, управление в которых значительно эффективнее, чем в европейских компаниях.

Японские сотрудники устраиваются на работу однажды на всю жизнь. После того, как сотрудник был принят на работу, японцы остаются там до официального выхода на пенсию. Система "пожизненного найма" гарантирует постоянное совершенствование заработной платы и дает возможность получать различные социальные льготы. Заработная плата дополняется бонусами и выплачивается 2 раза в год, она состоит из тарифного дохода, при условии, что

набор рабочих часов происходит в полной мере, а также сотрудник отработывает сверхурочные надбавки. Во многих компаниях, 10-15% от месячной заработной платы рядовых работников составляют надбавки «овертайм», т.е. надбавки на сверхурочное время. Японские компании тратят в среднем 85% от всех средств, выделенных на рабочую силу, что значительно выше, чем в других странах. Например, стоимость заработной платы в Англии близка к 73%, Франция - 55% от совокупных затрат предприятий [49].

Японская компания, в которой работают специалисты, становится почти второй семьей. В таких компаниях широко практикуется система моральных стимулов, они используют методы самооценки своей работы и методы параллельных оценок, которые дают менеджерам возможность постоянно практиковать горизонтальное перемещение работников, это способствует изучению смежных профессий [38, стр. 49].

Кроме того, в Японии, широко используется форма коллективного труда. Ее примером может служить кружки качества. Эти небольшие группы исполнителей (работников) создали на добровольных началах, чтобы осуществлять контроль качества продукта на рабочем месте. Деятельность клубов охватывает следующие направления: выявление всех причин, которые мешают сотруднику более эффективно выполнять свою работу; эффективное обсуждение оптимального процесса и методов обработки операций, разработка предложений по улучшению. Каждая японская компания имеет свою собственную корпоративную философию, акцент в которой сосредотачивается на такие понятия, как искренность, гармония и вклад в улучшение социальной жизни [38, с. 55-57].

Японские компании способствуют получению кредита и часто дают беспроцентные кредиты своим сотрудникам. Часто компании берут на себя расходы в случае дорогостоящее обучение работника и его детей. Многие японские компании финансируют семейные торжества своих сотрудников - и годовщину свадьбы, а также организацию спортивных мероприятий. Некоторые компании предлагают жилье для своих сотрудников.

Подытоживая все вышесказанное, можно сделать вывод, что мотивация, которая не является самоцелью в Японии, базируется на психологической модели "отец - сын", в которой отец и сын - сотрудники [38, с.53]. Японский стиль управления основан на вере, а не на прихоти персонала. Глава отдела или подразделения не отличает себя от массы подчиненных, его задача - не управлять работой, выполненной другими, и поощрять взаимодействие между сотрудниками и предоставлять им необходимую поддержку и помощь, чтобы сформировать гармоничные межличностные отношения. То, что гармоничные межличностные отношения между начальниками и подчиненными могут быть определены как "японский феномен", который определяет основные аспекты мотивации сотрудников.

В отношении мотивационных механизмов в США, то они делятся на две группы:

- 1) поддерживающие престиж организации или компании;
- 2) стимулирующие производительность труда, качество продукции, результативность работы не только каждого сотрудника, но и отдельных подразделений. Детально механизмы мотивации представлены в таблице 1.1.

Мотивационные механизмы первой группы реализуются на предприятиях США для того, чтобы собрать в компании и закрепить наиболее квалифицированные кадры. Такие сотрудники в состоянии поддерживать высокий уровень квалификации и работать стабильно с высокими результатами.

Большинство компаний США использует как систему материальных вознаграждений, так и дополнительные возможности социального страхования, обучения, повышения квалификации. Хорошие результаты дает формирование системы дополнительных удобств в компании: питание на рабочем месте, детские сады и школы при учреждениях и т.д.

## Наиболее яркие примеры механизмов мотивации персонала в США

Группа	Характеристика	Пример
I группа	поддерживающие престиж организации	- Отчисления в пенсионный фонд; - Страховые и больничные доплаты; - Участие в прибылях.
II группа	стимулирующие производительность и качество труда	- Премирование в форме денежных выплат; - Продвижение на службе; - Моральное стимулирование и тому подобное.

Источник: [39, с.234]

В Соединенных Штатах за последние 10 лет материальная мотивация стала доминирующей платежной системой для вознаграждения квалификации работника. Внедрению такой системы предшествовало четкое определение уровня мастерства исполнителя. Перечень профессий, имеющих важное значение для предприятия, формируется в каждой компании отдельно и учитывает специфику производства предприятий.

Суть американской системы мотивации заключается в том, что заработная плата работников может эволюционировать, в зависимости от личных качеств, количества задач, качества их реализации. В то же время разработаны подходы, которые показывают уровень квалификации подрядчиков, некоторые профессии, которых они могут приобрести в ходе прохождения различных уровней обучения, приводит к набору элементов оплаты труда в зависимости от размера профессиональных знаний и навыков. Сотрудники получают вознаграждение только за развитие профессий, которые необходимы для предприятия [39, с.243].

Этот метод, как и пакетом акций, поощряет сотрудников к высокой производительности и качеству работы и увеличивает их зарплату, в соответствии с успехом компании. Что касается качества работы, то, например, автомобильная компания «Линкольн» платит своим работникам заработную плату за работу, а также дополнительные ежегодные вознаграждения за качество выполняемой работы. Годовое вознаграждение составляет в среднем 97% от заработной платы за год. В результате, за последние 40 лет, компания

почти без снижения оборота, а производительность в 3 раза выше, чем у аналогичных производителей [39, с. 244].

В начале 2000 г. одна из компаний в США UnitedAirlineInc, был введен в действие интересный и спорный способ стимулирования работы, который заключался в том, что вознаграждение менеджеров, которые получают частичную зарплату, зависит от удовлетворенности работой рядовых сотрудников UnitedAirlineInc. Это удовольствие измеряется независимым аудитором [39, с. 245]. Следовательно, такая система мотивации базируется на том, что сотрудники компании своей удовлетворенностью работой голосуют за материальную мотивацию своих руководителей.

Управление человеческим ресурсом в странах Западной Европы в значительной степени формируется под влиянием правительства США. Тем не менее, система мотивации персонала в западноевропейских компаний характеризуется рядом признаков в связи с реалиями экономической ситуации в этих странах.

Западный опыт показывает, что основная цель управления персоналом - это обеспечение персонала достаточным уровнем нематериальных стимулов и мотивов, их эффективного, профессионального и социального развития. Среди стран Западной Европы привлекает наибольшее внимание "шведская" модель мотивации на работе. Она характеризуется сильной социальной политикой, направленной на сокращение неравенства в доходах за счет перераспределения национального дохода в пользу бедных. В Швеции общая политика так называемой солидарной заработной платы, основанная на следующих принципах: равная оплата за равный труд, чтобы уменьшить разницу между минимальной и максимальной заработной платой [39, с. 246].

Интересным способом повышения трудовой мотивации является продвижение отдыха или модульной системы для компенсации отдыха. Эта форма нематериальной мотивации не очень часто встречается, даже в зарубежных странах [43, с. 126]. На современном этапе развития шведской компании, в качестве эксперимента, испытания нового механизма мотивации

персонала применялся следующий инструмент: сокращение продолжительности рабочего дня до шести часов. Руководители компаний были убеждены, что в короткий, но продуктивный срок, работник сделает больше, чем если он просто проводит время на рабочем месте без достаточной степени продуктивности. Одним из первых, 13 лет назад, кто пошел на сокращение рабочего был руководитель Toyota Center в Гетеборге. Компания сообщила, что сотрудники стали счастливее, число увольнений снизилось и доходы выросли.

"Французская" модель мотивации труда характеризуется целым рядом экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Отличительной особенностью этого является внедрение стратегического планирования в рыночный механизм. Основу рыночных отношений во французской модели конкуренции, которая непосредственно влияет на качество продукции для удовлетворения потребностей людей в товарах и услугах, составляет возможность снизить себестоимость продукции за счет качественных механизмов мотивации.

В кадровой политике, формировании зарплат французских компаний наблюдаются две тенденции: индексация заработной платы, в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация заработной платы. ИПЦ отражаются в составе прибыли практически во всех крупных компаниях, что нашло отражение в коллективных договорах с профсоюзами. Принцип индивидуализации заработной платы во Франции осуществляется с учетом уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества нововведений, уровня мобильности сотрудников. Это три основных подхода к реализации принципа индивидуализации вознаграждения.

1) Мотивация для каждого отдельного сотрудника, оценивается на основе коллективного договора, проводится вычисление минимальной заработной платы и формируется «вилка» заработной платы. Оценка работы каждого работника выполняется на основе тех функций, которые выполняют



сотрудники, а не другими рабочими на других работах. Критерии приемлемости труда работника отображаются в количестве и качестве его работы и участия в общественной жизни в настоящее время.

2) Зарплата делится на две части: постоянная, независимо от должности или рабочего места и переменной, отражает эффективность работы каждого сотрудника. Кроме того, принимаются во внимание премии, которые выплачиваются за качественную работу, добросовестное отношение к работе, и так далее.

3) Предприятия осуществляют такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибыли, продажи акций работникам предприятия, бонусы [43, с. 156].

Преимущество "французской" модели мотивации труда заключается в том, что она способна обеспечить сильное стимулирующее действие на эффективность и качество работы, при этом такая система является фактором саморегулирования размера фонда заработной платы. В случае временных трудностей на предприятии фонд оплаты труда автоматически снижается, в результате чего компания может безопасно реагировать на тактические изменения. Модель обеспечивает широкую осведомленность работников об экономическом положении компании.

"Немецкая" модель мотивации труда исходит из того, что человек с его интересами рассматривается как свободный индивид центре производственной системы, он осознает свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и возможность найти свое место в системе "производство - потребление". Но не каждый гражданин может работать в соответствии с требованиями рынка. Рыночная экономика в Германии называется социальной, это означает, что государство создает условия для всех граждан, возможность прекратить несправедливости и защищает всех обездоленных и уязвимых представителей общества: безработных, больных, стариков и детей. Социальная справедливость и солидарность - это необходимые условия социального консенсуса. Западные

ученые пришли к выводу, что гармоничное сочетание стимулирования труда и социального обеспечения является одной из лучших моделей когда-либо известных в истории экономических теорий. Эта модель обеспечивает такую же степень как экономических, так и социальных пособий [51, с. 57].

Особенностью мотивации труда в Великобритании является широко распространенное партнерство между работодателями и работниками. Это проявляется в активном участии в собственности сотрудников, прибыли и принятия решений на предприятиях. Председатель Британского института управления Б. Вольфсон сказал, что "сегодня конкурентоспособность организаций не определяется качеством продукции, а определяется качеством персонала. Победа переходит к тому, кто может лучше привлечь, укрепить и мотивировать этих сотрудников, к тому у кого есть талант и упорство в работе".

Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда в обобщенном виде приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

#### Особенности подходов мотивации в зарубежных странах

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации
Япония	Возраст Профессиональное мастерство. Результативность труда. Стаж	Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Комбинация различных элементов оплаты труда Участие в прибыли Технологические надбавки Система двойных ставок Сокращение разницы между максимальной и минимальной заработной платой
Швеция	Солидарная заработная плата Система компенсации свободным временем	Равная оплата труда за равный труд Сокращение продолжительности рабочего дня
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Инициативность Балльная оценка труда работника, вознаграждения за производительность труда, качеством работы, соблюдение правил техники безопасности
Германия	Качество Социальные гарантии	Борьба с социальной несправедливостью Предоставление различных социальных пакетов
Велико-британия	Качество Доход Партнерские отношения	Участие в прибылях участие долевого участия в капитале

Источник: [38, 39, 43, 51]

Зарубежный опыт стимулирования персонала не является постоянным. Он постоянно обогащается новыми элементами, так и является наиболее привлекательным для современных российских предприятий. Анализ шести мотивационных механизмов, которые сегодня привлекают внимание рынка своей результативностью, позволяет выбрать лучшие механизмы для умелого стимулирования труда каждого работника, с целью удовлетворения личных потребностей персонала, что приведет к улучшению деятельности предприятия в целом.

### **1.3. Методы оценки эффективности системы мотивации персонала**

В результате обработки научных трудов зарубежных и отечественных ученых относительно толкования понятия «оценка системы мотивации» определено, что она рассматривается учеными как процесс, действие, совокупность факторов, внутренняя энергия, совокупность движущих сил, инструментов, которые используются для определения результативности деятельности персонала в рамках конкретного предприятия. Одна группа ученых понимает под оценкой мотивации статичное измерение результатов мотивации, другая - динамичное. Важным является выделение исследователями такого качества мотивации, как целеустремленность. Также характерным для определения дефиниции «оценка мотивации» является употребление таких слов, как «система», «комплекс», что свидетельствует о их системности.

Для современного предприятия, основным направлением обеспечения мотивации является система оценки уровня мотивации профессионально-должностного развития каждого отдельного сотрудника. Результаты такой оценки используются для принятия управленческих решений в рамках оптимизации и дальнейшего стимулирования и мотивации персонала.

В рамках экономических методов мотивации персонала можно выделить:

- 1) премирование;
- 2) участие в прибыли;

- 3) бонусы;
- 4) дополнительные льготы;
- 5) надбавки;
- 6) единовременные выплаты.

Неоспоримым преимуществом применения данных методов является то, что можно оценить, каким именно образом соотносятся затраты на мотивацию персонала и изменение результатов финансовых показателей деятельности компании. Именно соотношение затрат на материальную мотивацию и эффекта от реализации таких мероприятий и позволяет оценить эффективность мотивационных методов и механизмов.

При выборе методики оценки стимулирования и мотивации труда на предприятии следует принимать во внимание степень достижения конкретных целей, которые стояли перед персоналом и их достижение стимулировалось теми или иными мотивационными механизмами. Подходы к оценке достижений персонала в схематическом виде изображены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Подходы к оценке достижений

Источник: [39, с. 107]

Наиболее распространенными являются методы сопоставления затрат на мотивацию с полученным экономическим эффектом, а также опросы

сотрудников об их удовлетворенности условиями труда и степени мотивированности к труду. Метод оценки экономических показателей является более полным и результативным, поскольку позволяет учесть именно экономический эффект от средств, вкладываемых в мотивационные мероприятия. Основные составляющие современных систем мотивации рассмотрены в приложениях 1 – 5.

Категории показателей оценки систематизированы на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Категории оцениваемых показателей

Источник: [39, с. 213]

Рассмотрим количественные показатели оценки эффективности системы стимулирования. Производительность труда (ПТ) – ключевой показатель эффективности системы стимулирования. Производительность труда, как и любой другой показатель эффективности, является соотношением эффекта (Э) к затратам (З), необходимым для его достижения:

$$ПТ=Э/З \quad (1.1)$$

Эффект и затраты могут быть выражены в денежных, натуральных (физических) и условно-натуральных (нормо-часы) показателях. Эффект может представлять собой дополнительный доход (выручку, прибыль) или экономию тех или иных расходов, если ставятся иные цели, чем финансовые показатели, то в качестве эффекта могут выступать соответствующие показатели, характеризующие уровень достижения цели.

Производительность труда (ПТ):

1) Выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость произведенной продукции или прибыль в расчете на одного работника (приведенного к полной ставке), например

$$ПТ=ДС \text{ руб./Чст ставку чел.} \quad (1.2)$$

где Чст – число ставок по штатному расписанию основных работников, всего персонала, управленческого персонала (в зависимости от целей исследования);

2) Выручка предприятия, добавленная стоимость (ДС), стоимость продукции или прибыль в расчете на рубль ФОТ, например:

$$ПТ=ДС \text{ руб./ФОТ руб.} \quad (1.3)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них.

3) Производительность как сопоставление фактических результатов с плановыми. Например:

$$ПТ= Вфакт/НЧ \quad (1.4)$$

где Вфакт – фактическое время выполнения задания, а НЧ – утвержденный норматив нормо-часов;

4) Количество произведенной продукции (Кпр), обслуженных клиентов, обработанных заказов отнесенных, к среднесписочному числу работников, приведенных к полной ставке (Кр), ФОТу или времени работы (в последнем случае показатель оценивает интенсивность труда). Например:

$$ПТ = Кпр./ФОТ \text{ шт./ руб.} \quad (1.5)$$

где Кпр. – количество произведенной продукции, ФОТ – фонд оплаты труда с отчислениями или без них.

$$\text{Выработка} = \text{Кпр.} / \text{Кр} \quad (1.6)$$

где Кр. – количество работников.

Кроме того, важнейшими показателями, которые позволяют оценить результативность не только работы самого персонала, но и всего предприятия в целом является вся группа показателей рентабельности, которые представляют собой отношение получаемой предприятием прибыли к различным результирующим показателям предприятия.

Однако помимо поэлементного подхода к оценке результативности мотивационных механизмов, существует еще и подход, базирующийся на комплексной оценке всего мотивационного механизма в целом. Так, в настоящее время ключевой задачей мотивационного механизма является обеспечение динамично-устойчивого социально-экономического развития предприятия и эффективного его функционирования. Мотивационный механизм управления трудовым поведением работников оценивается в зависимости от целей предприятия, учитывая интересы работников. На результативность формирования и достижения целей организационным формированием влияют руководство, потребители, поставщики, инвесторы, владельцы, контактные аудитории, государство и др. Участники хозяйственного процесса, реагируя на качество товаров и обслуживания, тем самым диктуют требования к персоналу предприятия. Реагируя на результаты оценки мотивационных систем, руководство предприятия совершенствует систему мотивации. Концептуальный подход к формированию системы оценки результативности мотивационного механизма, сложился на органическом единстве составляющих: единственной целевой направленности развития предприятия, системы управления и системы мотивации; задач и функций системы управления мотивацией, ресурсного и информационного обеспечения, субъектов и объектов мотивационной системы, методологии системы мотивации (таблица 1.3).

Система управления развитием предприятия состоит из множества подсистем и механизмов, важное место среди которых занимает мотивационный механизм и его оценка. Фундаментом указанной системы является четкое понимание сущности развития.

Таблица 1.3

Подходы к оценке мотивационного механизма через единство его составляющих

Составляющая мотивационного механизма	Основное содержание оценки мотивационного механизма
Целевая направленность развития предприятия	Удовлетворение потребностей общества путем обеспечения конкурентоспособного устойчивого развития предприятий как социально-экономических систем на основе стратегического взаимодействия подсистем и целей управления.
Целевая направленность системы управления развитием предприятия	Формирование целостной системы управления развитием организационных формирований для обеспечения цели их деятельности. Обеспечение взаимодействия подсистем управления между собой внутри предприятия (горизонтальную и иерархическую), обеспечение взаимодействия данных подсистем с внешней средой. Обеспечение долгосрочного существования предприятия.
Целевая направленность мотивации как системы	Целостность; соблюдение главной цели предприятия; соблюдение целей и задач этапа жизненного цикла предприятия; соблюдение целей и задач согласно выбранных стратегий; соблюдение целей и задач в соответствии с типами управления; единство интересов предприятия и работника.
Задачи управления мотивацией в системе управления развитием предприятия	Через мотивационный механизм обеспечения: эффективного функционирования организационного формирования; достижения целей развития предприятия и работников, реализации планов, стратегий, управленческих решений, задач управления; эффективного взаимодействия с другими элементами системы управления и с субъектами внешней среды; обеспечения интересов всех участников мотивационного процесса.
Функции системы мотивации	Обеспечение социально-экономического и личностного развития; инновационная; стимулирующая; воспроизводящая; обеспечения конкуренции - между работниками за лучшее место работы, между работодателями за лучших работников.
Информационное обеспечение	Концепция развития предприятия; горизонтальные, вертикальные каналы коммуникации; формирование и соблюдение организационной культуры предприятия; долгосрочные, стратегические, текущие планы развития; стратегия мотивационных и стимулирующих мер персонала; законы, законодательные акты, постановления, приказы и др.



Составляющая мотивационного механизма	Основное содержание оценки мотивационного механизма
Ресурсное обеспечение	Кадровое обеспечение, финансовое обеспечение, материально-техническое обеспечение.
Субъекты и объекты системы мотивации	Субъекты: предприятие; государство; субъекты посреднической деятельности в системе корпоративного взаимодействия; субъекты спроса согласно выбранных сегментов рынка; владельцы; инвесторы; контактные аудитории; управленческая команда как системная целостность. Объекты коллектив предприятия в целом; подразделения предприятия; отдельные работники.
Методология системы мотивации	Принципы мотивационного механизма; методы мотивации; критерии и методы оценки мотивационного механизма; методы исследования мотивационного механизма.

Источник: составлено автором [55]

Проведенное исследование теоретических основ оценки мотивационных механизмов показало отсутствие единственного метода оценки, а также указывает на различную глубину исследования, различные объекты, в отношении которых исследуется данная категория. Это позволило трактовать оценку мотивационных механизмов как совокупность целенаправленных, закономерных, необратимых количественно-качественных изменений социально-экономической системы, формирующие новые свойства данной системы, которые могут быть количественно и качественно оценены и учитывают устойчивость предприятия к негативным воздействиям внешней среды, повышают результативность функционирования мотивационной системы.

На основе существующих методов оценки мотивации труда предложена система показателей для расчета уровня результативности мотивационного механизма, основанные на следующих критериях:

1) достижения целей работника (удовлетворенность условиями рабочего места, руководством, содержанием труда, оценка психологического климата в коллективе; развитие, развитие деловых качеств работников; удовлетворенность материальной и нематериальной мотивацией,

удовлетворения социальных потребностей, осведомленность работников о системе мотивации, оценка внешних факторов влияния);

2) достижения целей предприятия (квалификационно-профессиональный уровень, лояльность к организации, сформированность ценностно-ориентационной единства коллектива, трудовая дисциплина, инновационная активность и восприимчивость, выполнения производственных задач, уменьшения текучести кадров).

В ходе обобщения научных трудов, представилось возможным предложить основные параметры, на которых должна основываться методика оценки:

- 1) объект исследования (работник, предприятие);
- 2) предмет исследования (мотивация);
- 3) методы сбора информации (опросы, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, расчет показателей);
- 4) методы интерпретации данных (бальный, рейтинговый);
- 5) характеристики оцениваемых показателей (количественные, качественные);
- 6) база оценки (показатели предыдущего периода, лучшие показатели, среднее значение показателей).

На современном этапе развития российским предприятиям было бы целесообразно и результативно использовать следующие методы оценки мотивации персонала.

1) Метод самооценки своей работы (каждый работник предприятия должен уметь реально оценить результат своей работы, а также значимость этой работы для деятельности всего предприятия. Самоанализ позволит каждому работнику почувствовать себя частью этого предприятия, которое работает как слаженный механизм).

2) Реализация качественных программ повышения квалификации (если предприятие заинтересовано в самореализации и самосовершенствовании персонала и каждый работник видит эту заинтересованность в конкретных

шагах, в конкретной помощи, то положительные результаты такого совершенствования почувствуют на себе обе стороны) с дальнейшей оценкой тех характеристик, которые улучшились в результате повышения квалификации.

3) Сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы (этот метод является чрезвычайно трудным для исполнения на территории нашей страны. Однако его не следует исключать, ведь каждое предприятие может начать с себя. Менеджмент может выбрать политику, которая будет направлена на сокращение разрыва между уровнями заработных плат. В рамках этой политики, следует взять курс на усиленное стимулирование персонала нематериальными способами мотивации). Оценивание заключается в определении оптимальной пропорции между минимальной и максимальной зарплатой в организации.

4) Индивидуализация оплаты труда в результате оценки вклада каждого сотрудника в деятельность компании (сегодня существует такая ситуация, когда две разные личности, которые занимают одинаковую должность на предприятии, имеют одинаковый уровень заработной платы. Однако они могут иметь разный уровень квалификации, а также выполнять работу на качественно различных уровнях. Именно поэтому следует активно внедрять такой механизм стимулирования труда, как индивидуализация заработной платы). Именно оценивание персонала через материальные составляющие – один из наиболее распространенных способов оценки результатов мотивации.

5) Оценка уровня инициативности среди работников (к сожалению, на многих российских предприятиях уровень инициативности работников является довольно низким. Это связано со многими факторами («подавлением» инициативности работников руководством, нежеланием персонала брать на себя определенную ответственность, отсутствие материальной составляющей и т.д.). Используя метод оценки уровня инициативности среди работников можно добиться роста заинтересованности персонала в деятельности предприятия,

роста количества определенных идей, которые могут быть полезными и эффективными для внедрения в деятельность учреждения).

Помимо подходов, основанных на опросе удовлетворенности работника результатами мотивации его к труду, существует также подход, основанный на оценке вклада каждого сотрудника в результаты деятельности компании. Такой подход разработан Мазиным А.Л., Шагаловой Т.В., Кабановым В.Н., заключается он в том, что для целей мотивации используются различные сбалансированные методы, основанные на различных показателях, связанных с оценкой достижения конечных результатов деятельности предприятия в целом, отдельных коллективов и отдельных работников[40, с. 82].

Отдельным инструментом, который позволяет оценить рациональность затрат на персонал на предприятии является расчет показателя экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменением отношений между темпами роста производительности и его оплаты рассчитаем по формуле:

$$\text{Э} = \text{ФЗП} \times (\text{Iзс} - \text{Iпв}) / \text{Iзс} \quad (1.7)$$

где ФЗП – фонд заработной платы; Iзс – индекс средней заработной платы; Iпв – индекс производительности труда.

В целом, с экономической точки зрения, при выборе метода оценки экономической эффективности существующей системы мотивации и дальнейшего выбора стимулирования сотрудников, к методам и механизмам мотивации должны быть применимы следующие требования.

- 1) **Объективность:** размер вознаграждения работника должен определяться объективной оценкой 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: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.

6) Справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и должны быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Опыт зарубежных стран и изучение научной литературы в области оценки результативности мотивации труда персонала, является обильным и богатым на интересные идеи, механизмы и методы. Внедрение зарубежных высокоэффективных систем оценки мотивации персонала позволит российским предприятиям создать высокопроизводительный кадровый потенциал, который будет работать на благо предприятия.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АО «ЕВРАКОР»**

### **2.1. Общая характеристика АО «ЕВРАКОР»**

Группа компаний "ЕВРАКОР" – многопрофильный консорциум, в который входят ведущие компании в сегментах нефтегазового, промышленного и гражданского строительства, работающие на рынке с 1998 г.

В настоящее время в состав Группы "ЕВРАКОР" входят компании: АО "ЕВРАКОР", АО "Краснодарстройтрансгаз" и ООО "Дорожно-строительная компания "Регион-БВР". Головной офис Группы расположен в Москве. Группа имеет представительства в пяти городах России, а также в Украине, Белоруссии, Казахстане, Туркменистане, Узбекистане, Китае, Саудовской Аравии и Объединенных Арабских Эмиратах.

В связи с увеличением числа объектов строительства для обеспечения оперативности управления людскими и техническими ресурсами в структуре Группы был образован "Строительно-монтажный трест" № 2 "Западный" (СМТ-2). Центральная база Треста находится в Тюмени, где сосредоточены основные службы, включая учебную базу (п. Зайково), которая осуществляет подготовку сварщиков (с последующей аттестацией в НАКС), ремонтников оборудования неразрушающего контроля сварных стыков, изолировщиков, машинистов трубоукладчиков и другой специальной техники, наладчиков комплексов автоматической и полуавтоматической сварки, специалистов в области промышленной безопасности и защиты окружающей среды.

Клиентами ГК «ЕВРАКОР» являются крупнейшие российские и зарубежные компании, в числе которых "АК "Транснефть", НК "ЛУКОЙЛ", "Газпром", "Роснефть", ТНК-ВР, "Итера", "НОВАТЭК", "КазТрансОйл", "КазТрансГаз", "Туркменгаз", "Туркменнефть" и другие.

Группа имеет многолетний опыт работы в сложнейших географических и климатических условиях, высококвалифицированных специалистов, мощную современную производственно-техническую базу, в составе которой

уникальное оборудование и техника. За период работы, силами ГК "ЕВРАКОР" был реализован ряд масштабных проектов в нефтегазовой отрасли в России и за рубежом.

Группа компаний "ЕВРАКОР" осуществляет деятельность по следующим направлениям:

- 1) строительство "под ключ", реконструкция и капитальный ремонт объектов магистральных нефте- и газопроводов;
- 2) промышленное и гражданское строительство;
- 3) материально-техническое обеспечение;
- 4) транспортные услуги.

АО «ЕВРАКОР» работает на рынке нефтегазового, промышленного и гражданского строительства в России, который характеризуется достаточно высокой степенью конкуренции.

Группа Компаний "ЕВРАКОР" - комплексный поставщик МТР и оборудования, применяемых при строительстве объектов ТЭЖ, выполняющий полный комплекс, включающий разработку НТД под нужды заказчика, размещение заказа на производство металла и труб, а также логистику по территории России, странам СНГ и Балтии. Группа является поставщиком труб большого диаметра, листового проката, бурильных, обсадных и насосно-компрессорных труб ведущих отечественных и зарубежных производителей. Собственный железнодорожный парк вагонов позволяет в кратчайшие сроки доставить трубную продукцию и листовой прокат в любую точку РФ, стран СНГ и Балтии.

Качество работы Группы компаний "ЕВРАКОР" подтверждено прочными партнерскими отношениями с такими компаниями, как ОАО "АК Транснефть", ОАО "ГАЗПРОМ", ОАО "ТНК-ВР", ОАО "НК Роснефть", МГК "Итера", ТОО "Азиатский газопровод", АО "КазТрансОйл", ГК "Туркменгаз" и другие.

Кроме того, Группа Компаний "ЕВРАКОР" осуществляет:

- 1) разработку технической документации под нужды заказчика;

- 2) размещение заказа на производство металлоконструкций и труб;
- 3) доставку МТР на объекты строительства.

Предприятие является эксклюзивным поставщиком продукции ОАО "ТМК", ООО "ОМК-Сталь", ЗАО "Группа ЧТПЗ".

Правилom внутреннего трудового распорядка - локального нормативного акта АО «ЕВРАКОР» регламентируются порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы, связанные с регулированием трудовых отношений в акционерном обществе. Правила внутреннего трудового распорядка имеют целью способствовать укреплению трудовой дисциплины, дисциплина труда - это не только строгое соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, но и сознательное отношение к своей работе, обеспечение ее высокого качества, производительное использование рабочего времени.

Трудовая дисциплина обеспечивается созданием необходимых организационных условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду. К нарушителям трудовой дисциплины применяются меры дисциплинарного и общественного воздействия.

Режим работы сотрудников АО «ЕВРАКОР» определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка. Нормальная продолжительность рабочего времени работников Общества устанавливается в соответствии с законодательством РФ - 40 часов в неделю, (для рабочих: дефектоскопистам - 36 часов в неделю с одним часовым перерывом для отдыха и приема пищи). Максимальная продолжительность рабочей смены в обычном производстве не должна превышать 11 часов. Рабочим устанавливается продолжительность ежедневной работы (смены) не более 9 часов с одним часовым перерывом для отдыха и приема пищи. Остальным категориям рабочих устанавливается продолжительность ежедневной работы (смены) не более 10 часов с одним часовым перерывом для отдыха и приема пищи).



Для административно-управленческого персонала АО «ЕВРАКОР» устанавливается пятидневная рабочая неделя с понедельника по пятницу включительно с двумя выходными днями в неделю - суббота и в воскресенье. График работы с 8:00 до 17:00. Обеденный перерыв устанавливается продолжительностью один час (с 12:00 до 13:00).

На объектах (участках, производствах), приостановка работы на которых невозможна, отдельные категории работников обособленных подразделений ведут работы по специальному графику. Могут применяться: шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем; график сменности, обеспечивающей непрерывную работу персонала сменами равной продолжительности; суммированный учет рабочего времени (учетный период составляет один год). Рабочее время и время отдыха в пределах учетного периода регламентируется графиком работы, который утверждается Обществом в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Характеристика предприятия не может быть полной без оценки базовых финансовых показателей его деятельности. По данным финансовой отчетности предприятия за три года (2013 - 2015 гг.) был проведен анализ базовых финансовых показателей предприятия. Так, для начала следует оценить финансовые результаты предприятия (таблица 2.1).

Таблица 2.1

## Показатели финансовых результатов предприятия АО «ЕВРАКОР»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение, 2014 г.	Изменение, 2015 г.
Выручка, тыс.руб.	21 690 822	26 682 020	21 851 065	160 243	0,74
Себестоимость продаж, тыс.руб.	20 238 346	25 045 743	20 178 054	-60 292	-0,30
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1 452 476	1 636 277	1 673 011	220 535	15,18
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	337 467	636 275	461 235	123 768	36,68
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	730 356	748 512	122 029	-608 327	-83,29
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс.руб.	799 684	792 011	160 717	-638 967	-79,90

Источник: [23, 24, 25]

Наглядно динамика показателей финансовых результатов предприятия приведена на рисунке 2.1.

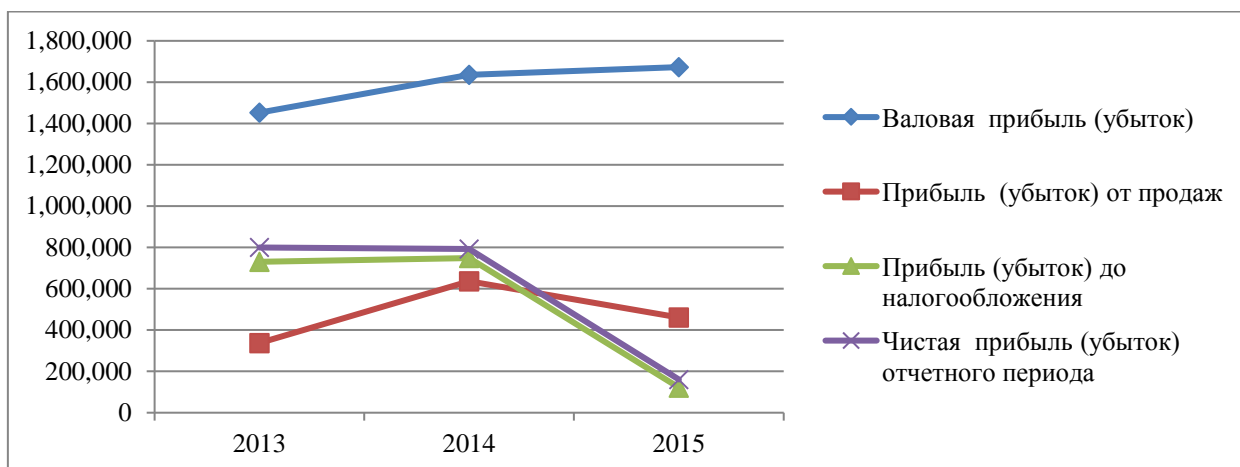


Рисунок 2.1 - Динамика показателей финансовых результатов предприятия

Источник: [23, 24, 25]

По данным таблицы 2.1 представляется возможным утверждать, что компания в 2015 г. ухудшила свои финансовые показатели, по сравнению с 2014 годом. Об этом свидетельствует сокращение выручки от реализации продукции, а также существенное снижение чистой прибыли предприятия. При этом себестоимость снижается меньшими темпами, чем выручка от реализации продукции, следовательно, падение прибыли обусловлено не только снижением эффективности производства продукции, но и проблемами во внутренних управленческих проблемах компании.

Следует отметить, что ситуация на предприятии не катастрофическая, но снижение прибыли, при чем такое значительно, является одним из главных индикаторов проблем в экономической деятельности компании.

Для более детальной проработки причин таких негативных проявлений в деятельности компании следует провести анализ показателей ликвидности и платежеспособности (таблица 2.2).

## Показатели ликвидности и платежеспособности АО «ЕВРАКОР»

Показатель	Норматив	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,05	0,22	0,20	0,15
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,7-1	1,00	0,92	0,60	-0,39
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	1,17	1,17	1,00	-0,17
Общий показатель ликвидности баланса предприятия	>1	0,56	0,62	0,51	-0,05
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования (Коэффициент обеспеченности собственными средствами)	>0,1	-0,10	-0,07	-0,04	0,06
Коэффициент маневренности функционального капитала	0,2-0,5	1,02	1,46	132,01	130,99
Коэффициент утраты платёжеспособности	>1		0,59	0,48	0,48
Коэффициент восстановления платёжеспособности	>1		0,59	0,46	0,46

Источник: [23, 24, 25]

Наглядно динамика показателей ликвидности и платежеспособности приведена на рисунке 2.2.

Как показывает коэффициентный анализ ликвидности и платежеспособности, в 2015 г. у предприятия прослеживаются значительные проблемы с обеспеченностью ликвидными активами. Ни один норматив по показателям не выполняется, предприятие имеет реальные угрозы платежеспособности, может возникнуть ситуация, когда у предприятия не будет достаточной суммы ликвидных активов для покрытия обязательств.

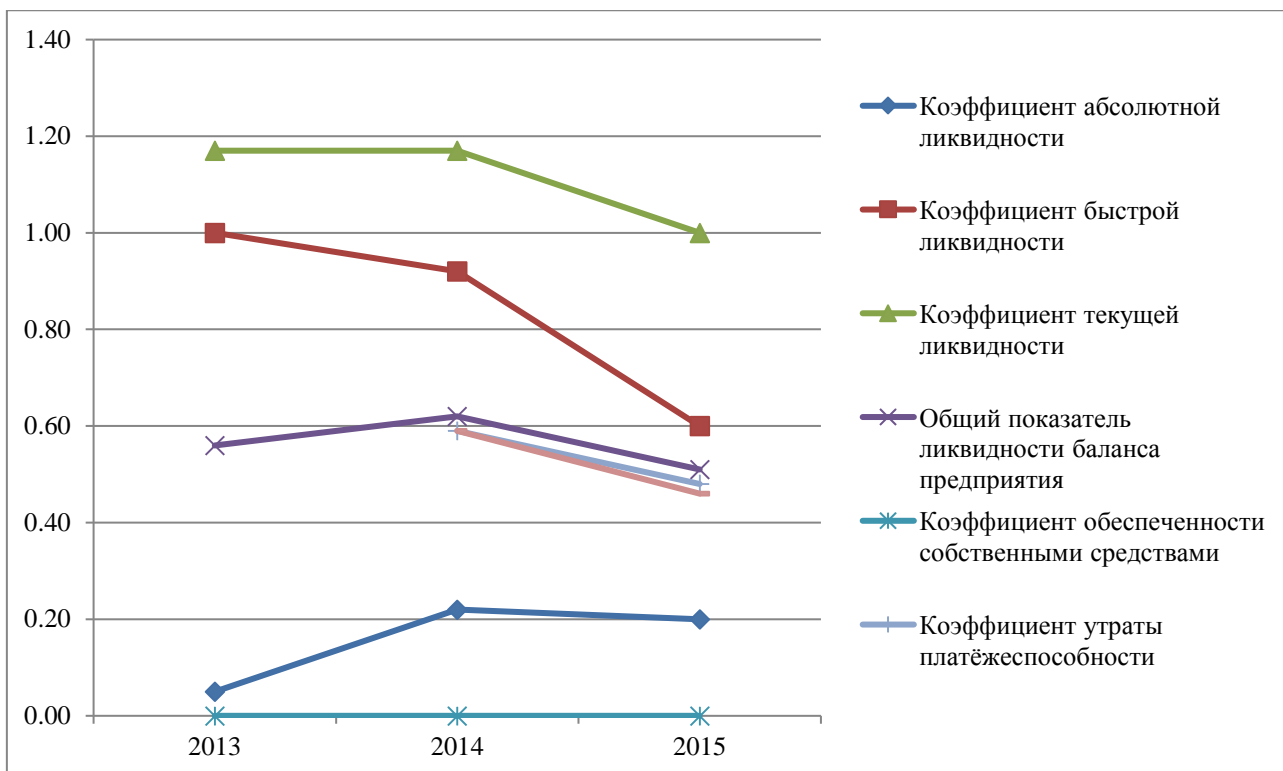


Рисунок 2.2 - Динамика показателей ликвидности и платежеспособности

Источник: [23, 24, 25]

Такая ситуация обусловлена тем, что компания хоть и погашает долгосрочные и текущие обязательства, но при этом существенно сокращаются высоколиквидные активы (с 2 098 056 тыс. руб. в 2014 г. до 262 050 тыс. руб. в 2015 г.), кроме того увеличивается сумма дебиторской задолженности и запасов. Также происходит наращивание кредиторской задолженности, при снижении выручки от реализации продукции такая ситуация свидетельствует о проблемах с денежно-кредитной дисциплиной контрагентов предприятия, а возможно, у предприятия уже есть проблемы с погашением обязательств перед покупателями продукции.

Далее следует провести оценку показателей рентабельности, как главного индикатора результативности мотивационных механизмов на предприятии. Показатели рентабельности приведены в таблице 2.3.

## Показатели рентабельности АО «ЕВРАКОР»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение
Общая рентабельность	3,37	2,81	0,56	-2,81
Рентабельность продаж	1,56	2,38	2,11	0,56
Рентабельность собственного капитала	78,28	44,56	8,33	-69,95
Рентабельность акционерного капитала	1 599,37	1 584,02	321,43	-1 277,93
Рентабельность оборотных активов	2,68	2,36	0,55	-2,13
Общая рентабельность производственных фондов	9,53	8,13	1,05	-8,47
Рентабельность всех активов	2,36	2,11	0,49	-1,86
Рентабельность основной деятельности	6,70	6,13	7,66	0,96
Рентабельность производства	7,18	6,53	8,29	1,11

Источник: [23, 24, 25]

Динамика показателей рентабельности приведена на рисунке 2.3.

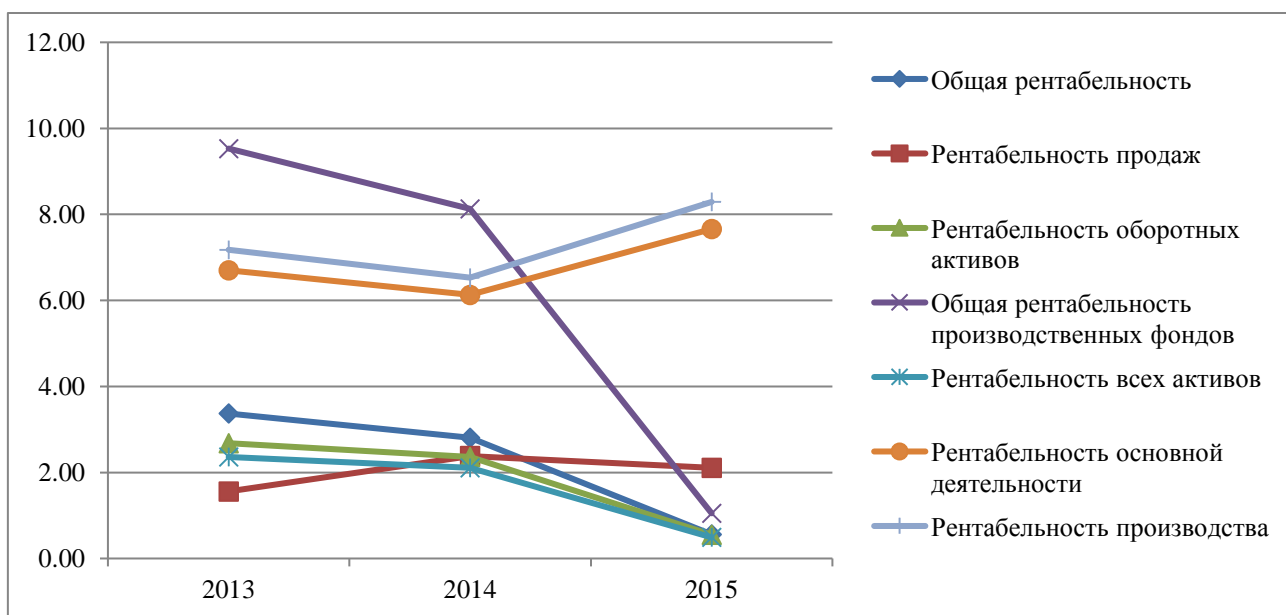


Рисунок 2.3 - Динамика показателей рентабельности

Источник: [23, 24, 25]

Из-за того, что показатели чистой прибыли у компании снижаются, происходит снижение основных показателей рентабельности, что подтверждает общий вывод о неудовлетворительном финансовом состоянии компании. При условии, что наметившиеся тенденции сохранятся, предприятие может стать убыточным, и тогда необходимо будет разрабатывать системный план выхода из кризиса для предприятия.

Уже сейчас АО «ЕВРАКОР» имеет достаточно высокую вероятность наступления банкротства. Такое финансовое состояние компании свидетельствует о системных проблемах, которые нужно решать комплексно, в т. ч. и разрабатывая действенные механизмы качественной мотивации персонала.

## **2.2. Анализ действующей системы мотивации**

Рассмотрим детально, как обстоят на предприятии дела с управлением персоналом и мотивацией сотрудников.

Предприятие самостоятельно, но в соответствии с законодательством, устанавливает штатное расписание, формы и системы оплаты труда, премирования. Организация оплаты труда работников АО «ЕВРАКОР» основывается на следующем общем принципе: оплата труда осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы, уровня общих и специальных знаний работника, значимости его профессии (специальности), степени самостоятельности работника при выполнении поставленных задач.

В обществе могут использоваться повременно-премиальная система оплаты труда, предусматривающая гарантированные выплаты в размере тарифных ставок с учетом отработанного времени и премирования работников, сдельная, складывающаяся из заработка по основным сдельным расценкам, начисленного за фактическую выработку и смешанные формы оплаты труда.

В фонд заработной платы работников общества включаются следующие виды выплат.

- 1) Плата за отработанное время (тариф (должностной оклад), начисленный за фактически отработанное время; текущие премии, определенные настоящим Положением; компенсационные доплаты и стимулирующие надбавки к тарифным ставкам; заработок по сдельным расценкам).

2) Оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков, больничных листов и другие виды оплат, предусмотренных действующим трудовым законодательством.

3) Единовременные поощрительные и компенсирующие выплаты.

4) Иные виды выплат.

На предприятии используется бригадный подряд. Основной целью применения бригадного подряда является достижение коллективами бригад высоких конечных результатов труда при выполнении работ надлежащего качества, с оптимальными трудовыми и материальными затратами на основе усиления материальной заинтересованности работников в повышении эффективности производства, всемерного развития творческой инициативы и хозяйственной самостоятельности (приложение 6).

Бригадная форма оплаты труда предусматривает формирование коллективного заработка в зависимости от общих результатов работы бригады. Оплата осуществляется с учетом действующих тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок. При распределении сдельного месячного заработка в бригаде применяется коэффициент трудового участия (КТУ) работников. Распределение сдельного заработка между членами бригады производится с учетом тарифных ставок, отработанного времени и фактического вклада работника в коллективные результаты. При этом, минимальный размер заработной платы каждого члена бригады не может быть ниже тарифного заработка за отработанное время. Размер премии определяется в процентах к тарифной ставке (должностному окладу) без учета установленных работнику надбавок и доплат. Решение о выплате премии в отношении работников общества принимается президентом общества.

Решение о выплате премии в отношении работников обособленных структурных подразделениях общества принимается президентом общества по представлению руководителей обособленных структурных подразделений общества. Премия начисляется после подведения итогов производственно-хозяйственной деятельности общества в отчетном периоде. Начисление

годовой премии производится не позднее месяца, следующего за отчетным периодом. Ежемесячная премия за основные результаты хозяйственной деятельности оформляется приказом, начисляется пропорционально отработанному времени и учитывается при определении среднего заработка исходя из фактически начисленной суммы.

Учет рабочего времени на предприятиях осуществляется табельным учетом. Табели необходимы как для учета использования рабочего времени всех категорий работников, так и для контроля за соблюдением ими установленного режима работы, расчетов с ними по заработной плате и получении информации об отработанном времени. Табель составляется в одном экземпляре лицом, уполномоченным на его ведение. Учет по рабочим ведет начальник потока, по работникам офиса – сотрудник отдела кадров.

Заработная плата выплачивается работнику ежемесячно в денежной форме в рублях Российской Федерации наличными средствами или путем перечисления на указанный работником личный банковский счет два раза в месяц в следующие сроки:

- 1) 25 числа расчетного месяца в размере тарифной ставки за фактически отработанное время в период с 1 по 15 число;
- 2) 10 числа месяца следующего за расчетным в размере оставшейся части заработной платы, причитающейся работнику с учетом всех установленных доплат и надбавок.

По состоянию на середину 2016 г., на предприятии среднесписочная численность сотрудников составляет 3741 человек. АО "ЕВРАКОР" обладает высококвалифицированным персоналом для выполнения всех необходимых работ. Численность сотрудников включает в себя высококвалифицированный инженерно-технический и административно-управленческий персонал, а также рабочих разных специальностей. Средний коэффициент квалификации рабочих основных специальностей составляет 5,5 [71].



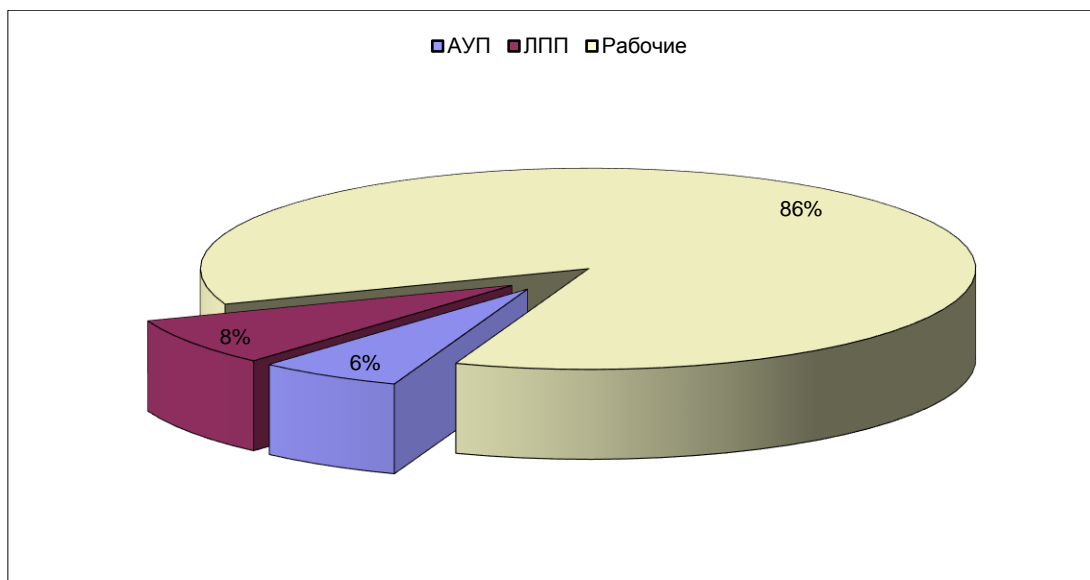


Рисунок 2.4 - Структура персонала АО «ЕВРАКОР»

Источник: [71]

Основную массу работников предприятия составляют рабочие. Это говорит о правильно выбранной стратегии предприятия с точки зрения затрат на производство. Такая структура позволяет существенно снизить постоянные затраты.

Показатель укомплектованности должностей руководителей и специалистов по состоянию на 1 января 2016 г. составил 98,9 %. Большая часть работников имеет возраст от 24 до 48 лет (62,4 %) и опыт работы на предприятии от 2 до 9 лет (62,9 %). За последние несколько лет сохраняется тенденция к увеличению количества руководителей и специалистов с высшим профессиональным образованием.

В отделе по управлению персоналом АО «ЕВРАКОР», применяются следующие группы методов мотивации и стимулирования персонала.

- 1) Административно - организационные методы стимулирования.
  - 1.1) Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.
  - 1.2) Использование властной мотивации (представлена в виде приказов, распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.
- 2) Экономические методы стимулирования.

2.1) Материальное стимулирование труда сотрудников: премиальные по результатам труда.

3) Социально-психологические методы стимулирования.

3.1) Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечение сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

3.2) Стимулирование труда сотрудников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

При работе с персоналом, в большей степени внимание уделяется построению целостной системы управления персоналом для обеспечения выполнения задач текущего периода и создания фундамента для реализации стратегических целей АО «ЕВРАКОР», определенных акционерами и руководством компании. Кадровая политика формируется в соответствии со стратегией развития АО «ЕВРАКОР», именно она определяет принципы управления персоналом компании и основные задачи, направленные на развитие потенциала сотрудников путем совершенствования системы развития персонала и карьерного планирования, формирования системы мотивации и стимулирования, формирования современных систем подбора и маркетинга персонала, реализацию социальных программ, повышение эффективности инвестиций в персонал.

Организация использует оплату труда как важнейшее средство материального денежного стимулирования персонала. В АО «ЕВРАКОР» разработана система, позволяющая объективно оценить вклад каждого из сотрудников в процесс достижения целей, определяемых стратегией компании на предстоящий период. Кроме того, размер премирования не ограничивается максимальным размером. В целом можно отметить, что существующая система мотивации персонала имеет преимущественно материальный характер, хотя есть и минимальные предпосылки к реализации действенной системы

нематериальной мотивации персонала АО «ЕВРАКОР». Первым и базовым направлением анализа механизмов мотивации сотрудников АО «ЕВРАКОР» следует рассматривать систему оплаты труда, которая на предприятии, учитывая его размеры, имеет достаточно сложную структуру.

Система оплаты труда АО «ЕВРАКОР» функционирует на основе следующих принципов.

1. Система оплаты труда устанавливается индивидуальным трудовым договором.
2. Оплата труда работников предприятия производится по сдельно-премиальной и повременно-премиальной системе.

Таблица 2.4

Перечень производственных упущений и нарушений, при которых уменьшается размер премирования.

№ п/п	Вид упущения / нарушения	Размер премирования
<b>Нарушения дисциплинарного характера</b>		
1.	Опоздания	не более 45%
2.	Отсутствие на рабочем месте в рабочее время по причинам, не связанным с выполнением должностных обязанностей.	не более 45%
3.	Нарушение техники безопасности и условий эксплуатации техники	не более 45%
4.	Нарушение техники безопасности и условий эксплуатации техники, повлекшие к выходу техники из строя.	Не более 40%
5.	Наличие неоднократных замечаний	не более 40%
6.	Наличие выговора	не более 35%
7.	Несоблюдение конфиденциальности информации	не более 30%
<b>Упущения, связанные с трудовыми обязанностями</b>		
1.	Нарушение сроков выполнения должностных обязанностей	не более 45%
2.	Невыполнение в срок задания, повлекшее невыполнение в срок задания подразделения или повлекшее экономические потери предприятия.	не более 35%
3.	Невыполнение распоряжений и приказов руководителя	не более 45%
4.	Нарушение графика документооборота.	не более 45%
5.	Нарушение сроков представления документации в энерго- тепло- водоснабжающие организации, инспектирующие органы и прочие организации.	не более 40%
6.	Небрежность в ведении и хранении документов	не более 35%
7.	Неоднократное нарушение сроков предоставления входящих счетов-фактур актов и иных подтверждающих документов по поставке товаров (работ, услуг)	не более 35%

Источник: [56]

Табели учета рабочего времени, служебные записки на имя руководителя организации по вопросам премирования работников предоставляются в отдел кадров не позднее 1 числа каждого месяца. Табели учета рабочего времени по всем подразделениям организации, согласно штатному расписанию, за исключением Механического участка, заполняет и подписывает инспектор отдела кадров. Табель учета рабочего времени по механическому участку заполняет и подписывает заместитель директора по производству. Утверждает таблицы рабочего времени директор компании. Перечень производственных нарушений, при которых премия не начисляется, указан в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Перечень производственных нарушений, при которых премия не  
начисляется

№ п/п	Вид нарушения
Нарушения дисциплинарного характера	
1.	Отсутствие на рабочем месте в рабочее время по причинам, не связанным с выполнением должностных обязанностей более 4-х часов.
2.	Нахождение на рабочем месте в нетрезвом виде
3.	Распитие спиртных напитков на рабочем месте
4.	Грубое нарушение техники безопасности и условий эксплуатации техники, повлекшие к выходу техники из строя.
Упущения, связанные с трудовыми обязанностями	
1.	Невыполнение в срок задания, повлекшее существенные экономические потери предприятия.
2.	Неоднократное нарушение сроков или невыполнение заданий, распоряжений и приказов руководителя
3.	Наличие более одного выговора

Источник: [56]

Процесс управления трудовым поведением работника предприятия составляет основу механизма мотивации персонала предприятия, формируется в рамках организации с учетом факторов внешней среды, целей организации, качественных и количественных характеристик работников, качества управления персоналом (рисунок 2.6). Следовательно, далее целесообразно привести обобщенную схему реализации мотивационного механизма АО «ЕВРАКОР».



Рисунок 2.6 - Мотивационный механизм АО «ЕВРАКОР»

Источник: [56]

Управление трудовым поведением работника АО «ЕВРАКОР» на основе существующего на предприятии механизма мотивации будет успешным только в том случае, если этот механизм будет учитывать актуальные и долгосрочные цели и задачи компании, а также соответствовать стратегии развития компании.

В результате анализа существующего механизма мотивации сотрудников установлено, что в механизме мотивации персонала особое место занимают экономические и социальные интересы сторон, задействованных в трудовом процессе - наемных работников и работодателей. Классификация интересов этих субъектов по характеру, составляющими своего проявления и степени актуальности позволила выявить не только различия в интересах, но и интеграционные общие факторы, которые создают объективные предпосылки для устойчивого управления трудовым поведением работника.

Социально-экономические потребности работников классифицированы по трем критериям-признакам:

- 1) потребности «для других» - это потребности, которые отражают социальную сущность человека;
- 2) потребности «для себя» - это потребность в утверждении в обществе, потребность в самореализации, потребность в самоидентификации и тому подобное;
- 3) потребности «вместе с другими» - это группа потребностей, которые отражают силы общества или многих людей в целом (потребность в безопасности, потребность в мире).

Важным аспектом оценки мотивационной составляющей деятельности компании является оценка движения кадров по предприятию, которая позволит соотнести ситуацию с финансовым состоянием компании и движением персонала. Данные по движению персонала компании АО «ЕВРАКОР» приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Данные по движению персонала компании АО «ЕВРАКОР»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста 2014 г.	Темп роста 2015 г.
Среднесписочная численность работающих, чел.	4614	3061	3550	-0,34	0,14
Принято сотрудников, чел.	1178	692	1132	-0,41	0,39
Уволено сотрудников, чел.	959	1356	496	0,41	-1,73
Коэффициент выбытия персонала (Квк)	0,21	0,44	0,14	1,10	-2,14
Коэффициент приема персонала (Кпк)	0,26	0,23	0,32	-0,12	0,28
Коэффициент стабильности персонала (Кск)	0,54	0,33	0,54	-0,39	0,39
Коэффициент текучести персонала (Утк)	0,19	0,41	0,14	1,16	-1,93

Источник: [71]

По данным таблицы 2.6 наибольшие показатели текучести кадров прослеживались на предприятии в 2014 г., именно в этот период наблюдается наибольшее количество уволенных сотрудников. Вероятно такая ситуация связана с изменениями и реорганизацией предприятия, в результате которой штат существенно сократился, а через год это дало свои негативные результаты – существенно снизились финансовые показатели. Опасение вызывает значение показателя стабильности персонала, которое колеблется от 0,33 до 0,54 из-за того, что численность всех уволенных и всех принятых на работу достигает показателя более половины всех сотрудников компании. Такой показатель слишком высок для нормального развития компании.

В 2015 г. ситуация несколько улучшилась, число уволенных и принятых сокращается, а совокупная численность персонала увеличилась до 3550 человек в 2015 г., по сравнению с 3061 человеком в 2014 г., что говорит о том, что на предприятии АО «ЕВРАКОР» активно ведется работа по оптимизации количества персонала.

### **2.3 Экономическая эффективность системы мотивации персонала**

При оценке экономической эффективности существующей системы мотивации на предприятии используются два основных подхода:

- 1) на основе финансовых показателей;
- 2) на основе опроса сотрудников о степени удовлетворенности мотивирующими механизмами.

При использовании первого подхода используется показатель эффекта от основной деятельности компании, в качестве такого показателя целесообразно использовать прибыль, как финансовый результат деятельности предприятия. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями.

Для оценки эффективности мотивационных механизмов в компании АО «ЕВРАКОР» целесообразно провести сравнение затрат на мотивацию персонала и эффекта от реализации этих затрат (таблица 2.7).

Таблица 2.7

## Показатели оценки эффективности мотивации персонала в компании

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста 2014 г.	Темп роста 2015 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	21690822	26682020	21851065	1,23	0,82
Чистая прибыль, тыс.руб.	629586	755955	152313	1,20	0,20
Затраты, тыс.руб.	989262	851422	860666	0,86	1,01
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3256865	2901829	2647137	0,89	0,91
Уровень фонда оплаты труда, в % к выручке	15,01	10,88	12,11	0,72	1,11
Производительность труда одного работника, тыс. руб. / чел.	4701,09	8716,77	6155,23	1,85	0,71
Среднесписочная численность работников, чел.	4614	3061	3550	0,66	1,16
Среднемесячная зарплатная плата одного работника, тыс.руб.	59	79	62	1,34	0,79
Совокупные расходы на персонал тыс.руб.	4246127	3753251	3507803	0,88	0,93

Источник: [23, 24, 25]

Как показывают данные таблицы 2.7, при снижении показателей выручки и прибыли предприятия в 2015 г., затраты на персонал также снижаются, следовательно, компания снижает материальную мотивацию сотрудников, уменьшается фонд оплаты труда. Руководство компании снижает затраты на персонал и это негативно сказывается на производительности труда, так к 2015 г. наблюдается ее снижение на 30 %.

Отдельным инструментом, который позволяет оценить рациональность затрат на персонал на предприятии является расчет показателя экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменением отношений между темпами роста производительности и его оплаты рассчитаем по формуле:



$$\Theta = \text{ФЗП} \times (\text{Iзс} - \text{Iпв}) / \text{Iзс} \quad (2.1)$$

где ФЗП – фонд заработной платы;

Iзс – индекс средней заработной платы;

Iпв – индекс производительности труда.

Расчет данного показателя позволит оценить, насколько в компании эффективно используются средства для материальной мотивации персонала, а также выявить направления дальнейшей экономии средств. Исходные данные приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Исходные данные для оценки рациональности затрат на персонал

АО «ЕВРАКОР»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста 2014 г.	Темп роста 2015 г.
Численность персонала, чел.	4614	3061	3550	0,66	1,16
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	3256865	2901829	2647137	0,89	0,91
Средний уровень заработной платы, тыс. руб.	705,87	948	745,67	1,34	0,79
Производительность труда, тыс.руб./чел.	4701,09	8716,77	6155,23	1,85	0,71
Индекс средней заработной платы (Iзс)	X	1,34	0,79	X	0,59
Индекс производительности труда (Iпв)	X	1,85	0,71	X	0,38
Коэффициент опережения	X	1,38	0,90	X	0,65
Сумма экономии (перерасхода) фонда оплаты труда, тыс.руб.	X	-1104487,22	+270697,38	X	-0,25

Источник: [23, 24, 25]

По данным таблицы 2.8 видно, что индекс средней заработной платы в 2015 г. выше, чем индекс производительности труда, это является свидетельством того, что в компании сотрудники работают, в целом, не

эффективно. Так же в 2015 г. наблюдается перерасход заработной платы, который достигает суммы 270 697 тыс. рублей. Такая ситуация отображает финансовое состояние компании в 2015 г., средства используются неэффективно.

Темп роста производительности труда в 2015 г. ниже, чем темп роста средней заработной платы, это свидетельствует о не эффективном использовании фонда оплаты труда. Следовательно, руководству предприятия следует задуматься о повышении эффективности распределения средств предприятия.

Следующим этапом целесообразно провести оценку эффективности мотивационных механизмов на предприятии на основе опроса персонала. По результатам исследования состояния системы мотивации персонала, основной проблемой в системе организации работы с персоналом АО «ЕВРАКОР» является недостаточная мотивированность персонала компании к выполнению своих функций качественно и на высоком уровне.

Экономическую эффективность мотивации можно определить посредством наблюдения за поведением человека. В частности, мотивация проявляется через усилия, старание, настойчивость, добросовестность, ответственность и целевую направленность действий работника АО «ЕВРАКОР». Основным методом получения информации о деятельности сотрудника является наблюдение, в некоторых случаях могут быть применены методы психодиагностического исследования, а также социологические опросы. Характеристика поведения может быть получена путем опроса руководителя или непосредственного окружения сотрудника («360°») по определенным критериям, описывающим те или иные его действия.

В таблице 2.9 приведены характеристики эффективного и неэффективного поведения сотрудников АО «ЕВРАКОР», оцениваемого по критериям, характеризующим отношение к труду.

Характеристики эффективного и неэффективного поведения сотрудников  
АО «ЕВРАКОР»

Критерий	Полюс неэффективности	Полюс эффективности
Желание работать	Сотрудники проявляют апатию и безразличие к своей работе	Сотрудники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Результаты труда	Не превышают минимально допустимых результатов	Постоянно достигаются запланированные или превышающие их результаты
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работы, прогулы, опоздания, ранний уход с работы, больничные	Работа выполняется качественно и в срок, нарушение трудового распорядка воспринимается негативно, редки отсутствия по болезни
Ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый сотрудник готов брать на себя ответственность
Отношение к изменениям	Работники сопротивляются изменениям	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Источник: [50]

Для построения эффективной системы мотивации персонала необходимо четко представлять, какие виды и формы мотивации наиболее соответствуют потребностям сотрудников предприятия. При этом необходимо учитывать, что для сотрудников различных групп наиболее эффективной может быть своя, отличная от других форма мотивации. При этом сотрудники могут делиться на группы как по профессиональной деятельности (руководство, рабочие, служащие), так и по возрасту, полу и так далее.

Очевидно, что для построения грамотной и эффективной системы мотивации необходимо изучение мнения сотрудников для получения следующей информации:

- 1) чем привлекает сотрудника работа на данном предприятии;
- 2) что работа на данном предприятии дает сотруднику в настоящее время;
- 3) что сотрудник рассчитывает получить в дальнейшем для получения удовлетворения от работы и самореализации.

Наиболее удобным методом получения информации в этом случае является анкетирование сотрудников.

Для определения типа трудовой мотивации сотрудников использовалась специальная анкета (приложение 7), которая содержит 18 вопросов, разбитых на следующие группы:

- личные данные (пол, возраст, позиция на предприятии, стаж работы);
- отношение сотрудника к работе, работа как деятельность (что ценится в работе, как сотрудник видит свою деятельность);
- отношение сотрудника к оплате труда (на сколько важным фактором для него является размер денежных выплат);
- сотрудник и предприятие, коллектив (восприятие сотрудником коллектива и предприятия в целом);
- отношение к совладению предприятием (подход к возможному совладению);
- отношение сотрудника к занимаемой должности [39, с.123-124].

На каждый вопрос дается несколько вариантов ответа. В зависимости от вопроса сотрудник может выбрать один или несколько вариантов. В зависимости от вариантов ответа определяется тип мотивации для каждого сотрудника. При этом некоторые ответы могут определять несколько типов мотивации одновременно.

В рамках теста определяются следующие типы мотивации - СТ - нечестолюбивый тип, "странник"; ИН - инструментальный тип, "инструментал"; ПР - профессиональный тип, "профессионал"; ПА - патриотический тип, "патриот"; ХО - хозяйский тип, "хозяин". Общее количество набранных баллов по каждому типу ответов делится на количество ответов данного сотрудника. В итоге мы получаем структуру мотивации сотрудника по данному тесту. Структура мотивации в этом случае выражается коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы.

Для простоты восприятия данные коэффициенты переводятся в ранги от 1 до 5. Наиболее благоприятная для сотрудника предприятия мотивация получает ранг 1, наименее благоприятная – 5. Если коэффициенты одинаковы, то присваивается одинаковый ранг.

Данный тест был проведен на предприятии АО «ЕВРАКОР», всего было опрошено 26 человек. Результаты опроса представлены в таблице 2.10 (приложение 8).

Далее проводим статистическую обработку результатов. Для этого разобьем анкету на интересующие нас группы. Пусть это будут группы управляющие/служащие/рабочие. В группе управляющих у нас будет 6 анкет, в группе служащих – 8 анкет, в группе рабочих – 12 анкет. В каждой группе подсчитывается средний по группе индекс для каждого типа мотивации как отношение суммы индексов по данному типу к общему количеству анкет в группе. Расчет среднего индекса по группе «Управляющие» приведен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Расчет среднего индекса по группе «Управляющие»

№ анкеты	Тип мотивации				
	СТ	ИН	ПР	ПА	ХО
1	0,17	0,30	0,17	0,23	0,30
2	0,14	0,76	0,23	0,10	0,00
3	0,18	0,32	0,36	0,17	0,05
14	0,17	0,30	0,17	0,23	0,30
15	0,14	0,7	0,23	0,00	0,00
16	0,18	0,32	0,36	0,27	0,05
Сумма индексов	0,98	2,7	1,52	1	0,7
Средний индекс по группе	0,16	0,45	0,25	0,17	0,12

Источник: [39]

Из данных таблицы видно, что наибольшее значение среднего индекса по группе «Управляющие» имеет инструментальный тип мотивации. Далее произведем аналогичные расчеты для групп «Служащие» и «Рабочие» таблицы 2.12, 2.13.

Расчет среднего индекса по группе «Служащие»

№ анкеты	Тип мотивации				
	СТ	ИН	ПР	ПА	ХО
4	0,18	0,36	0,23	0,32	0,09
5	0,17	0,34	0,24	0,10	0,38
6	0,25	0,50	0,25	0,17	0,08
7	0,18	0,29	0,29	0,29	0,25
19	0,17	0,34	0,24	0,10	0,38
20	0,25	0,50	0,25	0,17	0,08
21	0,18	0,29	0,29	0,29	0,25
18	0,18	0,36	0,23	0,32	0,09
Сумма индексов	1,13	2,19	1,48	1,3	1,27
Средний индекс по группе	0,14	0,37	0,25	0,22	0,21

Источник: [39]

Расчет среднего индекса по группе «Рабочие»

№ анкеты	Тип мотивации				
	СТ	ИН	ПР	ПА	ХО
8	0,13	0,20	0,43	0,13	0,10
9	0,17	0,33	0,38	0,29	0,13
10	0,18	0,25	0,32	0,29	0,32
11	0,19	0,31	0,15	0,15	0,15
12	0,19	0,31	0,15	0,15	0,19
13	0,31	0,35	0,27	0,23	0,08
25	0,19	0,31	0,15	0,15	0,15
22	0,13	0,20	0,43	0,13	0,10
23	0,17	0,33	0,38	0,29	0,13
24	0,18	0,25	0,32	0,29	0,32
17	0,31	0,35	0,27	0,23	0,08
26	0,19	0,31	0,15	0,15	0,19
Сумма индексов	1,17	1,75	1,7	1,24	0,97
Средний индекс по группе	0,15	0,29	0,28	0,21	0,16

Источник: [39]

Из данных таблиц 2.12 и 2.13 видно, что наибольшее значение среднего индекса по группам «Служащие» и «Рабочие» имеет инструментальный тип мотивации. Данные о средних индексах по группам «Управляющие», «Служащие» и «Рабочие» сведем в одну таблицу (таблица 2.14).

Таблица 2.14

## Средние индексы по группам

Наименование группы	СТ	ИН	ПР	ПА	ХО
Управляющие	0,16	0,45	0,25	0,17	0,12
Служащие	0,14	0,37	0,25	0,22	0,21
Рабочие	0,15	0,29	0,28	0,21	0,16

Источник: [39]

Результаты таблицы показывают, какие виды стимулирования предпочтительны в той или иной группе, и какие наоборот, не подходят в данном случае. По полученным результатам очевидно, что в рамках предприятия АО «ЕВРАКОР» во всех группах преобладает инструментальный тип трудовой мотивации. На втором месте находится профессиональный тип. Наименьший, а возможно и отрицательный эффект, окажет мотивация по типу «хозяин».

Соответствие мотивационных типов формам стимулирования представлено в таблице 2.15.

Таблица 2.15

## Соответствие типов и форм мотивации

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Странник	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин
Негативные	Базовая	Нейтральная	Запрещена	Применима	Запрещена
Денежные	Нейтральна	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима
Натуральные	Базовая	Применима	Нейтральная	Применима	Нейтральна
Моральные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна
Патернализм	Базовая	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена
Организационные	Запрещена	Нейтральная	Базовая	Нейтральна	Применима
Участие в управлении	Запрещена	Нейтральная	Применима	Применима	Базовая

Источник: [39, с.124]

В данной таблице под «Базовой» понимается наиболее эффективная форма мотивации, «Применима» - может быть использована, «Нейтральная» -

не окажет эффекта, «Запрещена» - не допустима к использованию. На основании данных таблиц 2.14 и 2.15 можно сделать вывод, что на исследуемом предприятии наибольшую эффективность окажет денежная мотивация персонала. Также положительного эффекта можно добиться организационными методами, улучшая условия работы. Моральные методы мотивации и патернализм на данном предприятии использовать не рекомендуется.

Сила мотивации может быть выявлена через косвенные показатели. Так, одной из составляющих мотивации является удовлетворенность трудом, проявляющаяся в том, что сотрудники стремятся продолжать работу в данной организации. Поэтому основным косвенным показателем мотивации является уровень текучести персонала, интерпретация которого всегда является однозначной: чем выше уровень текучести, тем ниже удовлетворенность сотрудников, и наоборот, чем ниже текучесть, тем выше удовлетворенность.

В ходе исследования было опрошено 22 человека – сотрудника АО «ЕВРАКОР». Результаты анкетирования сведены в таблицах (в процентах от общего числа) по категориям. Как свидетельствуют данные (таблица 2.16), 81,8% работающих удовлетворены своей работой и выбранной профессией. Вместе с тем 18,2% либо не удовлетворены своей работой вообще, либо на своем рабочем месте в исследуемом предприятии. Чтобы разобраться, что снижает мотивирующие факторы работающих, рассмотрим в нижеследующих таблицах другие категории, по которым проводился опрос.

Таблица 2.16

Результаты анкетирования по категории «удовлетворенность работой», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
1. Удовлетворенность работой, итого в том числе	81,8	9,1	9,1
1.1. Вам интересна выполняемая работа?	81,8	9,1	9,1
1.2. Хотели бы Вы остаться на этом предприятии?	90,9	-	9,1
1.3. Считаете ли Вы свою работу интересной, престижной, творческой?	72,7	18,2	9,1

Источник: [39]



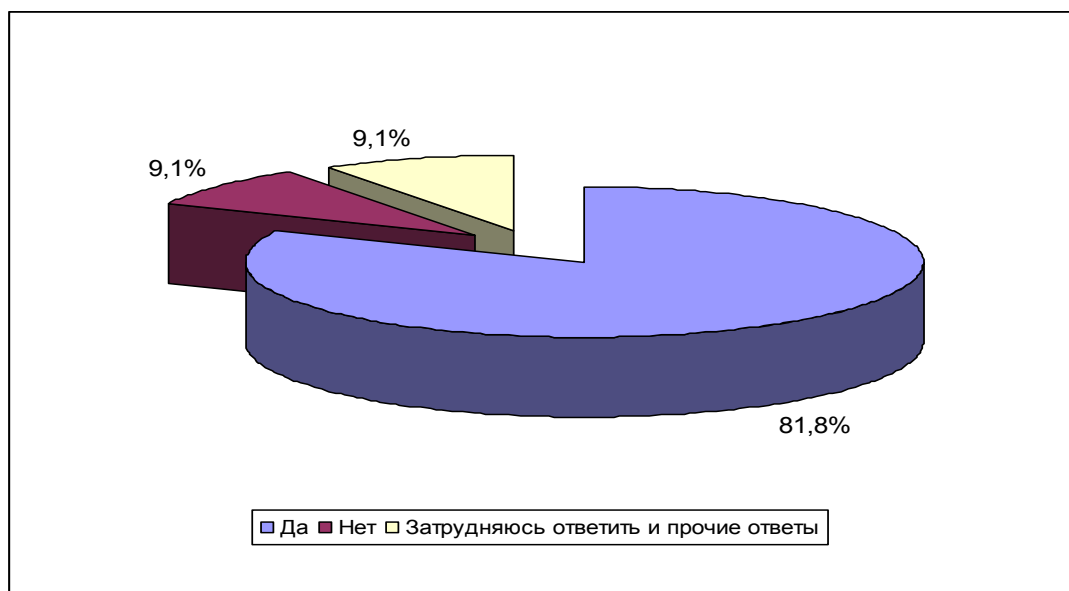


Рисунок 2.3 - Удовлетворенность работой сотрудников по результатам опроса

Источник: [39]

Как свидетельствуют данные опроса, все работники АО «ЕВРАКОР» уверены, что подготовка соответствует уровню их работы, но вместе с тем 13,6 % работников считают, что знаний им не достаточно и 63,6% хотели бы повысить свою квалификацию (таблица 2.17).

Таблица 2.17

Результаты анкетирования по категории «возможность повышения квалификации», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
2. Возможность повышения квалификации	80,3	16,7	3,0
2.1. Достаточно ли Вам знаний для выполнения возложенных функций?	77,3	13,6	9,1
2.2. Хотели бы повысить свою квалификацию?	63,6	36,4	-
2.3. Ваша работа соответствует уровню вашей подготовки?	100	-	-

Источник: [39]

В среднем по организации положительно возможность повышения квалификации оценивают 80,3% опрошенных (рисунок 2.4).

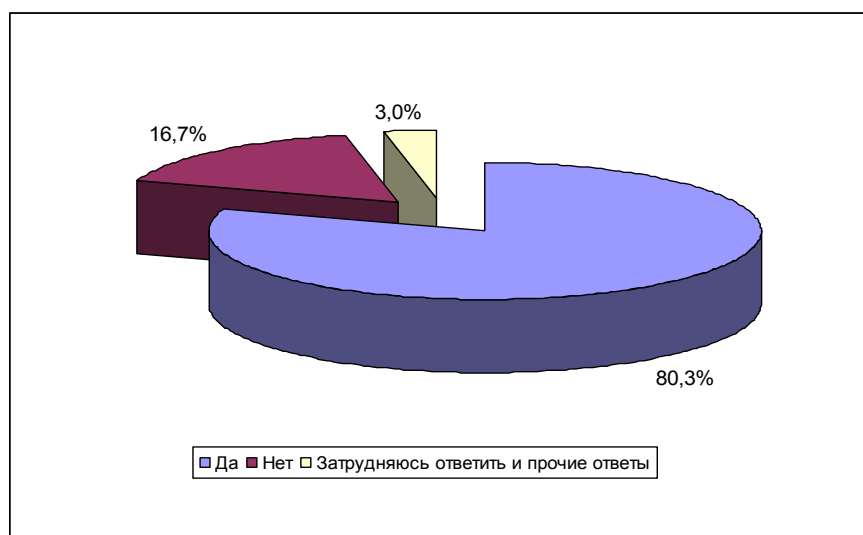


Рисунок 2.4 - Возможность повышения квалификации

Источник: [39]

Результаты опроса показывают, что в коллективе существует некоторая социальная напряженность (таблица 2.18). Руководство предприятия должно больше внимания уделять этому вопросу, т.к. данная ситуация значительно снижает работоспособность трудящихся.

Таблица 2.18

Результаты анкетирования по категории «конфликты в коллективе», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
3. Конфликты в коллективе между сотрудниками			
3.1. Вы оцениваете социально–психологический климат в коллективе как благоприятный?	54,5	40,9	4,5
3.2. Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?	81,8	4,5	13,6
3.3. Возникают ли конфликты в Вашем коллективе?	72,7	9,1	18,2
3.4. Хотели бы Вы сменить трудовой коллектив?	22,7	63,6	13,6

Источник: [39]

Как видно из таблицы 2.19 только около половины сотрудников АО «ЕВРАКОР» – 54,5% – оценивают сложившийся климат в коллективе как благоприятный, при этом 72,7% отмечают существование конфликтов, у сотрудников практически отсутствует возможность продвижения по службе.

Таблица 2.19

### Результаты по категории «продвижение по службе», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
4. Возможность продвижения по службе	27,3	47,7	25,0
4.1. Есть ли у Вас перспектива продвижения?	27,3	59,1	13,6
4.2. Играет ли роль руководитель в сплоченности коллектива?	27,3	36,4	36,4

Источник: [39]

Большинство сотрудников удовлетворены условиями организации труда на предприятии. Анализ материальной мотивации показал, что 33,3% опрошенных работников АО «ЕВРАКОР» материально удовлетворены (таблица 2.20, рисунок 2.5).

Таблица 2.20

### Результаты анкетирования по категории «материальная мотивация», %

Категория вопросов	Да	Нет	Затрудняюсь ответить и прочие ответы
6. Материальное удовлетворение	33,3	51,5	15,2
6.1. Удовлетворяет ли вас уровень заработной платы?	36,4	45,5	18,2
6.2. Достаточна ли доля премии в оплате Вашего труда?	22,7	68,2	9,1
6.3. Знаете ли Вы, за какие показатели Вы премируетесь, в частности за производительность труда?	40,9	40,9	18,2

Источник: [39]

Как видно из таблицы 2.20 сотрудники АО «ЕВРАКОР» не знают, из расчета чего они получают заработную плату. Кроме того, высокий процент работников не имеют удовлетворенности от материальной стимуляции труда.

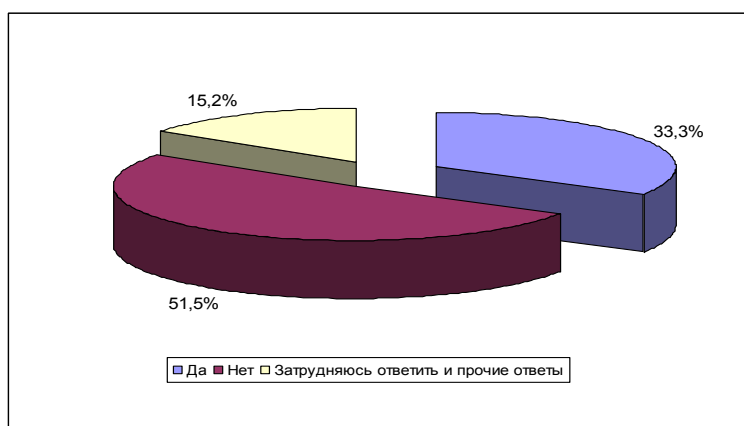


Рисунок 2.5 - Материальное удовлетворение работников

Источник: [39]

Подводя общие итоги анализа можно выделить следующее в отношении эффективности мотивации персонала компании АО «ЕВРАКОР».

1) Как свидетельствуют данные проведенного опроса, у сотрудников АО «ЕВРАКОР» существует довольно высокая удовлетворенность результатами труда. Также как положительный момент, работники имеют возможность и желание повышать свою квалификацию по мере необходимости.

2) Вместе с тем у работников АО «ЕВРАКОР» средний показатель материальной мотивации.

3) В АО «ЕВРАКОР» отсутствуют мотивируемые задачи, когда меньше внимания сотрудники обращают на комфорт и отсутствует мотивирующая окружающая обстановка, когда сотрудники могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта. Главной задачей работников предприятия является «отработка положенного времени и получение денежного вознаграждения», отсутствует сплоченность в коллективе и достижение единой цели – процветание предприятия. Это значительно понижает работоспособность, а в конечном итоге понижение производительности труда сказывается на снижении заработной платы.

4) Существует социальная напряженность в коллективе и практически отсутствует социальная и моральная мотивации труда работников АО «ЕВРАКОР».

Подводя предварительные итоги можно сказать, что руководству АО «ЕВРАКОР» необходимо пересмотреть социальную обстановку в коллективе и разработать более эффективные механизмы как материальной, так и нематериальной мотивации персонала. Для улучшения социальной мотивации руководству необходимо больше внимания уделять отдыху работников, более грамотно подходить к составлению расписания работы для избегания конфликтов в коллективе, которые негативно сказываются на результатах труда.

Об эффективности использования системы мотивации и стимулирования труда работников АО «ЕВРАКОР» можно судить по результатам проведенного

опроса. Кроме того, был проведен тест, который предусматривает 12-ти бальную оценку качества по таким направлениям деятельности группы работников АО «ЕВРАКОР», как:

- 1) подготовленность к деятельности;
- 2) направленность;
- 3) организованность;
- 4) активность;
- 5) сплоченность;
- 6) интегративность;
- 7) референтность.

Было протестировано 56 человек. Результаты тестирования работников в баллах приведены в таблице 2.21. Как видим, согласно результатам тестирования оценка работников АО «ЕВРАКОР», подготовленность их к деятельности характеризуется профессиональной, позволяющей добиваться хороших результатов в труде, и оценена в 9,3 балла, также высоким баллом оценена референтность. Направленность, организованность, интегративность и референтность деятельности работников оценены 8 баллами и отражают общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым. В группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения, работники принципиальны, добросовестны к работе.

Таблица 2.21

Результаты тестирования работников по тесту «Пульсар»

Качества	Средний балл
1. Подготовленность к деятельности	9,3
2. Направленность	9,0
3. Организованность	7,8
4. Активность	8,5
5. Сплоченность	8,2
6. Интегративность	7,2
7. Референтность	9,7
Среднее значение по составляющим	8,52

Источник: [37]

Относительно более низким баллом оценены такие направления деятельности, как организованность и активность, хотя все тестируемые подчеркнули оказание помощи друг другу и решение проблем индивидуально. Работники мало энергичны, не активно участвуют в процессе выработки и принятия согласованных решений, решении общих задач, сотрудничестве.

Таким образом, суммарный результат оценки качества, основных направлений деятельности работников средний и составляет 8,52. Достижение такого результата обусловлено такими направлениями деятельности АО «ЕВРАКОР», как: слабое стимулирование и мотивация труда; создание благоприятных отношений в коллективе путем обеспечения на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки; предоставление каждому работнику работы, не побуждающей его развивать свои знания и навыки; определение четких целей и задач путем авторитарного принятия решения; предоставление возможности для профессионального роста и равных возможностей при продвижении по службе, а также компенсация усилий работников путем повышения заработной платы и премирования по итогам работы за год.

Применение мотивации на предприятии способствует, как было выявлено, повышению эффективности труда, определяемой степенью достижения основных экономических и социальных целей. Поэтому механизм мотивации труда работников АО «ЕВРАКОР» должен быть направлен на формирование такого комплекса мотивов, который обеспечивал бы реализацию внутренних личных целей и поведения людей в процессе труда с общими целями всего предприятия АО «ЕВРАКОР». Эффективность мотивации можно оценить индикатором «удовлетворенность персонала своей работой». Кроме того, было проведено анкетирование в форме анонимного опроса, в процессе которого был опрошен персонал АО «ЕВРАКОР».

Ответы работников на предлагаемые в анкете вопросы позволили установить наиболее важные мотивационные факторы и степень их ранжирования для удовлетворения потребностей.

Анкета предусматривала возможность получения ответов по степени важности для работников на такие основные вопросы, как: возможность получения большего материального вознаграждения; уважение и признание со стороны руководителей; желание проявить творчество в работе; хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе; возможность приобрести профессиональный опыт; возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные кем-то задачи; возможность быть максимально самостоятельным в своей работе; стремление к продвижению по службе.

Таким образом, анализ мотивации труда работников АО «ЕВРАКОР» на основе анонимного анкетирования показал, что работники не вполне удовлетворены действующей системой мотивации и стимулирования их труда, но при той же заработной плате не видят разницы в возможности перехода на другую работу. Это свидетельствует о том, что на предприятии работает профессиональный, организованный, но не достаточно мотивированный трудовой коллектив работников.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ**

### **3.1. Оценка зависимости финансовых результатов предприятия от эффективности мотивационных механизмов**

Оценка зависимости финансовых результатов предприятия от эффективности мотивационных механизмов для компаний, функционирующих в сфере промышленности – чрезвычайно важный процесс, поскольку предполагает учет различных факторов, влияющих на результативность мотивации предприятия и позволяющий оценить перспективы ее дальнейшего совершенствования.

В современных условиях существует множество методов и инструментов оценки зависимости одних показателей от групп факторов влияния. Однако наиболее современным и перспективным методом является использование современных экономико-математических инструментов, которые позволяют решать комплексные задачи и получать достоверный результат с известной долей ошибки.

Одним из таких методов является корреляционно-регрессионный анализ на основе построения модели множественной регрессии. Анализ взаимосвязей, присущих процессам, изучаемых и явлениям, - важнейшая задача многих исследований. В тех случаях, когда речь идет о явлениях и процессах, имеющих сложную структуру и многообразие присущих им связей, как это происходит с мотивацией персонала на предприятия, такой анализ представляется сложным. Прежде всего, необходимо установить наличие взаимосвязей и их характер. Вслед за этим возникает вопрос о тесноте взаимосвязей и степени воздействия различных факторов (причин) на результат, интересующей исследователя. Анализ взаимосвязей может вестись с применением математических методов, позволяет проверить гипотезу о наличии или отсутствии взаимосвязей между теми или иными признаками, выдвинутыми на основе содержательного анализа. Далее, только с помощью математических методов можно установить



тесноту и характер взаимосвязей или проявить силу (степень) воздействия различных факторов на результат, а потом на основе результатов такого анализа проводится прогнозирование. В таких исследованиях широко используются процедуры множественной регрессии.

В рамках данной работы выдвинем гипотезу о том, что чистый финансовый результат предприятия зависит от объемов денежных средств, вкладываемых в материальную мотивацию персонала, а в дальнейшем модель можно использовать для прогнозирования. С точки зрения экономики, это имеет четкое объяснение.

В качестве исходных данных будет взята информация о финансовом результате предприятия и затратах на персонал, которые отображают материальную сторону мотивации персонала. В качестве зависимой переменной взят чистый финансовый результат предприятий за 7 периодов, а независимыми переменными будут выступать составляющие затрат на персонал, которые несет предприятие. Построим математическую модель зависимости чистого финансового результата предприятия АО «ЕВРАКОР» (Y - функция отклика) от:

- 1) фонда оплаты труда основного производственного персонала – X1;
- 2) расходов на социальные мероприятия – X2;
- 3) расходов на командировки – X3(исходные данные приведены в таблице 3.1, приложение 10).

Стандартизированные входные данные (стандартизация проводится с целью избавления от разности единиц измерения включаемых в модель показателей, в результате, получаются безразмерные величины, которые и будут использовать для дальнейшего построения регрессионной модели) по семи периодам приведены на рисунке 3.1. Для расчетов будет использован пакет прикладных программ Statistica, который позволяет оценивать большие массивы данных и обрабатывать их с применением различных расчетных процедур.

	1 Y	2 X1	3 X2	4 X3	5 X4	6 X5
1	506337	412627	114466	103539	66523	353131
2	1023991	721148	222004	154793	77551	589903
3	777302	618504	189166	124344	80141	719329
4	-87766	113312	32791	19812	78756	221577
5	-165630	67580	19455	8022	143370	57942
6	1547897	1520544	463416	306970	94955	392188
7	2054233	1933171	577901	410509	80268	384376

Рисунок 3.1 - Файл входящих данных

Источник: [55]

Для запуска программы в меню Statistics выбираем команду Multiple Regression. В стартовой панели модуля выбираем переменные с помощью кнопки Variables (Переменные). Для задания дополнительных настроек нужно выбрать вкладку Advanced (Дополнительно) на рисунке 3.2. Устанавливаем флажок на stepwise orridge regression (ступенчатая или Гребневая регрессия) и ОК.

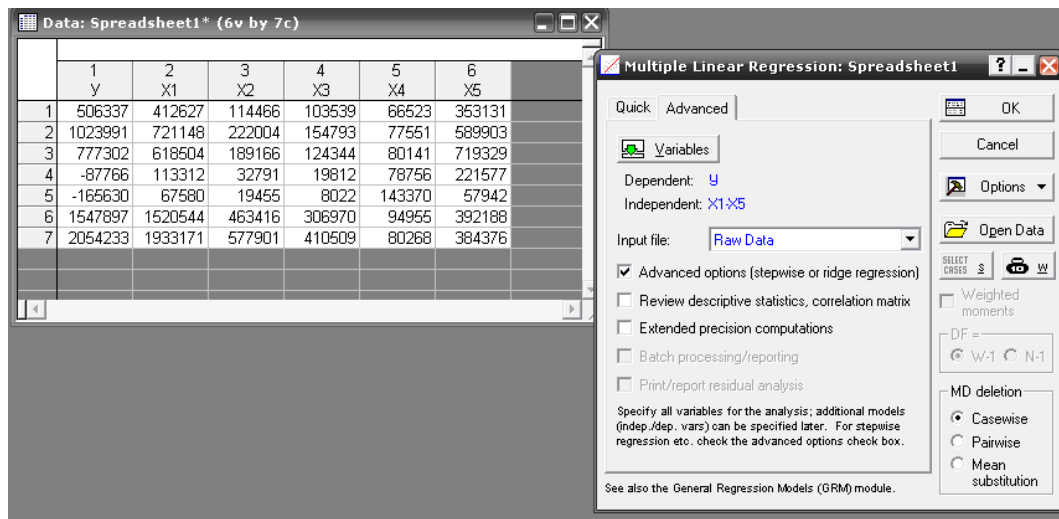


Рисунок 3.2 - Панель модуля «Множественная регрессия»

Источник: [55]

Откроется окно результатов (рисунок 3.3) Multiple Regression Results. На вкладке Quick этого окна можно указать метод (Method):

- 1) Standard (стандартный);
- 2) Forwardstepwise (пошаговый с включением);
- 3) Backwardstepwise (пошаговый с исключением).

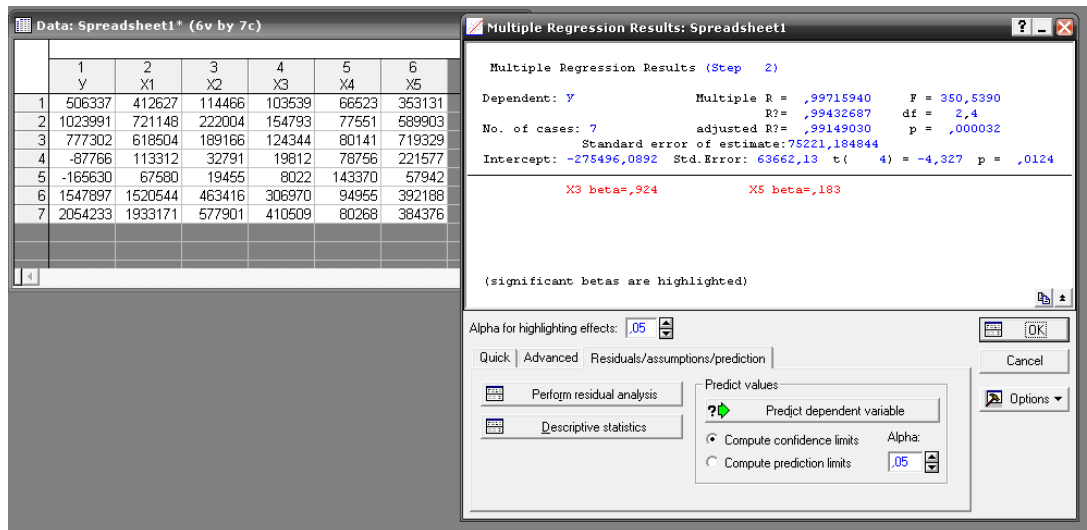


Рисунок 3.3 - Результаты множественной регрессии

Источник: [55]

На вкладке Advanced (Дополнительно) можно выбрать метод, а также произвести оценку свободного члена регрессии (Intercept) и сделать другие настройки. Верх окна результатов - информационный. В первой вкладке содержится основная информация о результатах оценки, во второй - высвечиваются значимые стандартизированные регрессионные коэффициенты. Внизу окна находятся функциональные кнопки позволяющие всесторонне просмотреть результаты анализа.

В информационной части содержатся краткие сведения о результатах анализа.

1) Dependent (имя зависимой переменной), в данном случае - это чистый финансовый результат компании (B).

2) No. of cases - 7 (число наблюдений по которым построена регрессионная модель).

3) Multiple R - 0,99 (коэффициент множественной корреляции). Его значение должно стремиться к 1, что в данном случае выполняется.

4) Rsquare - R - 0,99 (коэффициент детерминации). Его значение также стремится к 1. Показывает, что вариация зависимой переменной зависит от вариации независимой переменной.

5) AdjustedR - 0,99 (скорректированный коэффициент детерминации).

6) Standard error estimate (стандартная ошибка оценки). Эта статистика - мера рассеяния наблюдаемых значений относительно регрессионной прямой.

7) Intercept (оценка свободного члена регрессии), если выбрана регрессия включает свободный член.

8) Std. Error (стандартная ошибка оценки свободного члена).

9)  $t(4) = -4,327$ ,  $p = 0,0124$  (значение  $t$  - критерия и уровень значимости  $p$ ) для проверки гипотезы о равенстве нулю свободного члена.  $p < 0,05$  - модель значима.  $t_{табличного} = 2,22$ .  $t_{раз.} = 14,31 > t_{табличного}$ . Так как расчетное значение  $t$  при заданном уровне значимости  $\alpha$  больше критического (табличного)  $t_{табличного}$ , то это подтверждает статистическую значимость коэффициента регрессии.

10) F критерий адекватности Фишера. Полученное значение больше табличного, это означает, что модель статистически значима, то есть связь между данными признаками присутствует, и результаты наблюдений не противоречат предположению о ее линейности.

11) P - вероятность ошибки для критерия Фишера. В нашем случае  $p < 0,05$ , значит модель статистически значима.

Из приведенных результатов анализа следует, что зависимость между чистым финансовым результатом и затратами на мотивацию персонала ( $R^2 > 0,75$ ) построена линейная регрессия адекватно описывает взаимосвязь между переменными, свободный член статистически значимый [9].

Если нажать на кнопку Summary: regressionresults (Результаты регрессии), появится таблица результатов с подробными статистиками (рисунок 3.4).

Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet1)						
R= ,99739318 R^2= ,99479315 Adjusted R^2= ,98437945						
F(4,2)=95,527 p<,01039 Std.Error of estimate: 1019E2						
	Beta	Std. Err. of Beta	B	Std. Err. of B	t(2)	p-level
N=7						
Intercept			92493,57	212698,8	0,43445	0,706343
X1	-13,4031	4,772147	-15,47	5,5	-2,80862	0,106836
X2	10,0981	3,443765	39,55	13,1	2,93228	0,099284
X3	4,2863	1,568122	23,60	8,6	2,73338	0,111835
X4	-0,0342	0,068160	-1,10	2,2	-0,50221	0,665359

Рисунок 3.4 - Результаты регрессии

Источник: [55]

В результате построения модели, программой была исключена переменная X5 из модели. Т. е. влияние средней выработки на зависимую переменную значительно ниже, чем влияние других независимых переменных, следовательно X5 в уравнение зависимости чистого финансового результата от затрат на мотивацию можно не включать. Из приведенных результатов регрессионного анализа можно сделать вывод о высокой адекватности построенной линейной модели.

Линейная модель имеет вид:

$$Y = 92493,57 - 15,47 \times X1 + 38,55 \times X2 + 23,60 \times X3 - 1,10 \times X4 \quad (3.1)$$

Заметим, что построенная модель будет точной, при условии, если независимые переменные (предикторы) находятся в пределах заданных таблицей данных; вне этих пределов модель может оказаться менее надежной. Кроме того, данная модель может быть использована для прогнозирования, для этого в окне множественной регрессии, во вкладке Residuals инициируется кнопка Predict dependent variable (рисунок 3.5).

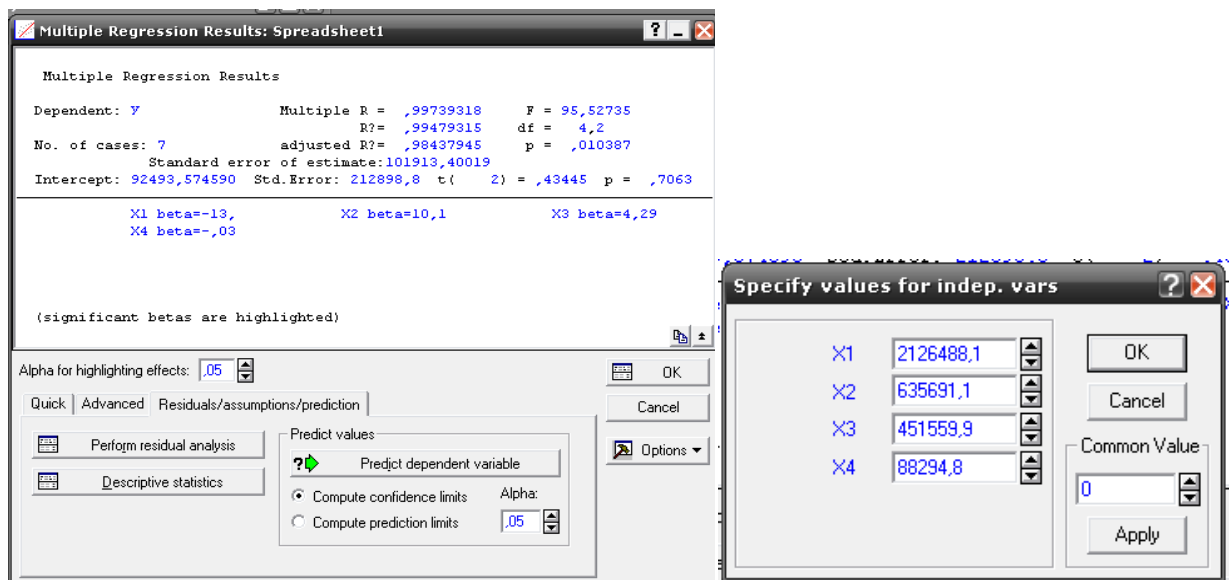


Рисунок 3.5 - Окно инициирования прогнозирования данных по модели множественной регрессии

Источник: [55]

Для проверки работы модели в качестве базовых значений независимых переменных, которые внесены на рисунке 3.5 введем прогнозные значения показателей по исходной выборке, при условии, что каждый показатель X (X1, X2, X3, X4) будет увеличен на 10 %, а потом проведем прогнозирование показателя чистого финансового результата и сравним значения с текущим чистым финансовым результатом. При условии, что значения будут получены близкие к тенденциям изменения на предприятии, значит, модель адекватна и может быть использована для применения на предприятиях отрасли. Результаты прогнозирования приведены на рисунке 3.6.

В результате прогнозирования получено значения чистого финансового результата на уровне 2255702, а в последний исследуемый период чистый финансовый результат составляет 2054233. Следовательно, модель дает прогноз о том, что рост затрат на мотивацию персонала на 10 % приведет к увеличению прибыли до 2255702 рублей, т.е. на 9,8 %.

Predicting Values for (Spreadsheet1) variable: Y			
Variable	B-Weight	Value	B-Weight * Value
X1	-15,4718	2126488	-32900664
X2	38,5457	635691	24503185
X3	23,6015	451560	10657513
X4	-1,0966	88295	-96825
Intercept			92494
Predicted			2255702
-95,0%CL			1802090
+95,0%CL			2709315

Рисунок 3.6 - Результаты прогнозирования чистого финансового результата

Источник: [55]

Последним этапом проверки адекватности модели прогнозирования является проверка модели на отсутствие автокорреляции, в случае, если присутствует взаимозависимость независимых переменных, модель нельзя использовать для прогнозирования. А распределение значений должно подчиняться нормальному закону распределения. Матрица проверки на

автокорреляцию и график проверки на соответствие нормальному закону распределения приведены на рисунке 3.7.

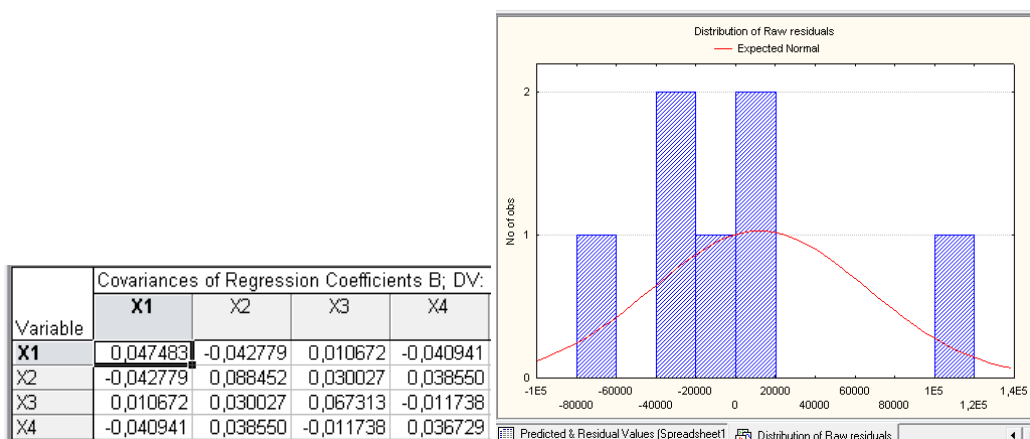


Рисунок 3.7 - Матрица автокорреляции

Источник: [55]

Как показывает матрица автокорреляции показатели внутри модели не коррелируют между собой (нет значений более 0,5), а распределение близко к нормальному. Следовательно, модель пригодна для проведения прогнозирования. Таким образом, получаем, в результате построения модели, что существует прямая линейная зависимость между суммой чистого финансового результата компании и затратами на материальную мотивацию персонала. Кроме того, доказано, что увеличение затрат на материальную мотивацию персонала на 10 %, приведет к росту прибыли предприятия на 9,98 %. Это доказывает необходимость более предметного анализа затрат на материальное стимулирование работников предприятия АО «ЕВРАКОР».

### 3.2. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии АО «ЕВРАКОР»

По результатам анализа системы мотивации персонала АО «ЕВРАКОР», доказано, что на предприятии назрела необходимость в более широком аспекте рассматривать управление трудовой деятельностью, а также осуществлять влияние факторов на совершенствование системы мотивации персонала, как предпосылки повышения экономических показателей на предприятии.

В общем виде можно выделить 4 группы факторов, влияющих на развитие мотивационных механизмов на предприятии:

1) стратегия построения мотивационных механизмов промышленных предприятий в рыночных условиях хозяйствования;

2) иерархическая структура предприятия, где основным средством воздействия является подчиненность, административные методы стимулирования и контроля над распределением материальных благ;

3) выработанные обществом, предприятием, трудовым коллективом общие ценности, социальные нормы, стандарты поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют ее вести себя определенным образом без видимого принуждения (нематериальная мотивация);

4) система равноправных отношений на предприятии, основанных на материальной поддержке персонала, трудовых отношениях в коллективе, равенства интересов каждого сотрудника в коллективе.

Перечисленные факторы, непосредственно влияющие на мотивацию персонала на предприятии, становятся сегодня достаточно многогранным понятием и в трудовой деятельности редко реализуются друг от друга. В зависимости от того, какой фактор считается наиболее существенным для предприятия, определяется политика и экономическое положение управления мотивацией на предприятии.

Важным аспектом совершенствования системы мотивации персонала предприятия АО «ЕВРАКОР» является то, что сам процесс совершенствования мотивационных механизмов целесообразно осуществлять в разрезе ее субъектов, процессов и объектов. Процесс усовершенствования мотивации заключается в переходе от существующего состояния к целевому под влиянием внедрения комплекса мероприятий, которые позволят повысить интеллектуальный и профессиональный уровень персонала, обеспечить стабильное развитие и конкурентоспособность предприятия.

Все процессы по совершенствованию элементов системы мотивации персонала предприятия должны выполняться в четком системном порядке.



Кроме того, следует придерживаться и непосредственной взаимосвязи между собой, чтобы взаимодополнять и усиливать влияние одного процесса на другие, и на целую систему мотивации персонала. В целом, совершенствование системы мотивации персонала должно отражаться в трансформации организационной культуры предприятий, изменениях в системе принципов, идеологии, стилей управления, изменениях в этикете делового общения и в системе духовных и нравственных ценностей в трудовом коллективе.

Важно отметить, что мотивация труда является основным рычагом повышения производительности труда рабочих, то есть стимулом к более эффективной деятельности на предприятии. Опираясь на взгляды ученых об особенностях мотивации труда (которые были детально рассмотрены в первой главе работы) следует выделить две основные формы мотивации работников к трудовой деятельности, а именно: моральную и материальную, именно для АО «ЕВРАКОР» (рисунок 3.8).

Стоит отметить, что мотивация труда играет важную роль в повышении производительности труда и налаживании трудовой работы коллектива АО «ЕВРАКОР», поэтому правильно подобранные форма и пути мотивации трудовой деятельности приведут к повышению рентабельности труда и устойчивого экономического развития предприятия. Важным аспектом мотивации трудовой деятельности на предприятии является ее экономическая целесообразность, то есть темпы роста производительности труда должны превышать темпы роста затраченных ресурсов на мотивации работников к труду.

Отметим, что эффективный руководитель должен всегда заботиться о своих работниках и мотивировать их к труду, но не только наградами и премиями, нужно использовать и такие мотивирующие средства как: просьба, совет, внушение, принуждение, психологическое подчинение группе, наказание, критика, осуждение, приказ, указание, распоряжение.



Рисунок 3.8 - Основные направления мотивации труда и пути ее реализации

Источник: [56]

Необходимо формировать у каждого работника чувство собственника, привлекать людей к труду в соответствии с их возможностями. Нужно, чтобы целью управления персоналом стало побуждение к развитию способностей работников для более интенсивной и продуктивной работы. Считается, что руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. Для этого предлагается использовать альтернативные системы оплаты труда на предприятии.

Для того чтобы предприятие нормально функционировало, руководство должно разработать прозрачную систему материальной мотивации труда для эффективного управления персоналом, которая должна включать в себя определенные составляющие, основные составляющие материальной мотивации персонала приведены в таблице 3.2.

## Составляющие материальной мотивации персонала

Составляющая материальной мотивации персонала	Характеристика
1	2
1. Четкий перечень форм материального стимулирования	Денежные выплаты за выполнение поставленных целей (наиболее распространенный тип мотивации). Такие выплаты осуществляются за соответствие работником некоторым заранее установленным критериям.
Возможность всех работников получить материальное поощрение, несмотря на их статус в организации	Эффективность любого работника напрямую зависит от уровня заработной платы, для решения соответствия между уровнем эффективности деятельности работника и уровнем получаемой заработной платы используется система «Pay for Performance» (PFP) - «плата за выполнение». Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполненной деятельности. Плюсы PFP очевидны, тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику, и компании. По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную производительность от 5 до 49%, а доходы сотрудников от 3 до 29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтобы заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с соответствующей философией [5, с. 152].
Типы гибких PFP-схем оплаты труда	
Комиссионные	1. Комиссионные - самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника.
Денежные выплаты	2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, такие вознаграждения использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами.
Специальные индивидуальные вознаграждения	3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимы компании в данный момент. Во-вторых, премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, премии "звездам" компании.
Программы разделения прибыли	4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой стороны, компания может установить схему распределения прибыли для всех сотрудников: в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

1	2
<p>Акции и опционы на их покупку</p>	<p>5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме "живых" денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного количества акций или просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера [6, с. 30].</p> <p>Однако нужно иметь в виду, что люди быстро ко всему привыкают, и все бонусы начинают казаться обычными. Именно поэтому как материальные так и нематериальные системы мотивации необходимо совершенствовать. В условиях современного экономического кризиса мотивация персонала на предприятии должна быть реформирована по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение заинтересованности сотрудников в эффективности труда;</li> <li>- Поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении структурных преобразований на предприятии;</li> <li>- Привлечение высококвалифицированных специалистов;</li> <li>- Попытка убедить работников способствовать росту эффективности компании и сокращению расходов;</li> <li>- Объяснение, согласование и доведение целей руководства к каждому работнику;</li> <li>- Система мотивации персонала не должно быть навязанной сотрудникам и должна соответствовать интересам работников конкретного предприятия;</li> <li>- Создание материальной заинтересованности в совершенствовании производства</li> <li>- Реализация коллективных и личных экономических интересов работников;</li> <li>- Обеспечение перспективы повышения материального положения каждого работника [7, с. 125-126].</li> </ul> <p>Основным движущим элементом мотивационной системы для отечественных предприятий является материальное стимулирование. Но сочетание материальных стимулов с нематериальными поощрениями будет иметь синергетический эффект для многих компаний. Мотивация как одна из важных функций позволит предприятиям повысить производительность труда рабочих, повлияет на общую эффективность работы предприятия и позволит успешно преодолеть экономические трудности.</p>

Источник: [5,6,7]

Предлагается провести пробное изменение системы оплаты труда в одном структурном подразделении компании, что и будет представлять собой элемент материальной мотивации персонала компании.

План мероприятий будет предполагать ряд мероприятий.

1. Изменение системы оплаты труда сотрудников отдела мониторинга, который специализируется на установке GPS оборудования и датчиков уровня топлива (ДУТ), и отслеживании нарушений по краже топлива (сливы, недоливы). Установкой этого оборудования занимаются инженеры по сервису системы спутникового контроля транспорта (ССКТ), их заработная плата состоит из двух частей, это оплата за отработанное время и коэффициент трудового участия (КТУ).

2. Применение новой системы оплаты труда по гибкой схеме начисления оплаты труда. Такая система будет предполагать фиксированный оклад сотруднику на уровне средней минимальной заработной платы по предприятию + комиссионное вознаграждение за каждую отремонтированную или оборудованную GPS единицу техники + премия за качественную или сверхурочную работу (оценивать качество установки оборудования можно по количеству ремонтов, либо по количеству заявок на повторный ремонт оборудования инженеров по мониторингу транспорта).

Экономические показатели изменения оплаты труда в рамках применения гибкой системы оплаты труда как мотивационного механизма приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Экономические показатели изменения оплаты труда в рамках применения гибкой системы оплаты труда как мотивационного механизма

Показатель	Существующая система оплаты труда	Предлагаемая система
Оклад сотрудника, руб.	27 рабочих дней по 1859 руб. = 50193 руб. на одного сотрудника в месяц	28500 руб. на одного сотрудника в месяц
КТУ, руб.	15-20% от 7528,9 руб. до 10038,6 руб.	-
Комиссионное вознаграждение за каждую отремонтированную или оборудованную GPS единицу техники, руб.	-	1380 руб. за одну оборудованную GPS и ДУТ единицу техники (исходя из установки от 1 комплекта оборудования в день)
Премия за качественную работу, руб.	-	20 %
Всего на одного работника, руб.	от 57721,9 руб. до 60231,6 руб.	до 78912 руб.

Источник: [72]

В результате разработки направлений оптимизации системы оплаты труда сотрудников отдела мониторинга, каждый из сотрудников будет заинтересован в качественной работе, поскольку при минимальной выработке и качественном выполнении своей работы сотрудники смогут на 23,7 % увеличить свою ежемесячную заработную плату. При ремонте более одной

единицы техники в день будет увеличиваться и заработная плата инженера по сервису ССКТ.

Компания получит дополнительные выгоды от внедрения такой обновленной системы оплаты труда. Во-первых, повысится производительность труда и качество работ, выполняемых сотрудниками отдела мониторинга, а во-вторых, будут снижены потери предприятия от сливов и недоливов топлива, поскольку сотрудники будут дорожить возможностью получить более высокую заработную плату.

Кроме того, следует учитывать, что более 70 % российских компаний применяют систему комиссионных вознаграждений, которые доказали свою эффективность и мотивирующую активность. Мотивационная составляющая такой системы оплаты труда, помимо прочего, заключается еще и в том, что сотрудники будут чувствовать доверие со стороны компании, которая готова платить больше за качественную работу, формируется чувство ценности каждого сотрудника. При условии, что такая система принесет положительный результат, она может быть применена в других отделах компании.

### **3.3. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия АО «ЕВРАКОР»**

По результатам конкретизации мероприятий по улучшению системы мотивации персонала АО «ЕВРАКОР» выработано два основных направления оптимизации системы мотивации персонала предприятия:

- 1) внедрение мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала;
- 2) внедрение системы аттестации персонала, которая обеспечит предпосылки для дальнейшей мотивации персонала.

Для исследуемого предприятия наиболее оптимальным направлением материальной мотивации труда будет проведение обучения персонала за счет

предприятия, такое направление мотивации является заведомо эффективным для предприятия, поскольку, во-первых, компания получит более квалифицированный и осведомленный в определенных аспектах персонал, а, во-вторых, сотрудники компании будут чувствовать, что компания заботится о их развитии, готова вкладывать в это финансовые ресурсы.

Сегодня в России внедрение системы и изменение форм и методов управления персоналом связанные с непрерывным научным поиском оптимального решения сложных экономических и социально-политических проблем. Важным фактором, который обеспечит ускорение процесса решения этих проблем является человек с его физическим и творческим потенциалом, способностью к самосовершенствованию и саморазвитию. Именно поэтому, принимая управленческие решения, следует обращать внимание на психологические и индивидуальные особенности работников АО «ЕВРАКОР» и выбирать систему мотивации труда исходя из потребностей каждого работника.

В результате углубленного анализа деятельности персонала предприятия установлено, что существует проблема, которая заключается в следующем. На предприятии большое количество автомобилей (только оборудованного GPS транспорта на предприятии около 1100), которые задействованы в работе, однако на предприятии достаточно часто случаются поломки этого транспорта, что провоцирует простои автомобилей. Частые поломки автомобилей происходят из-за того, что техническое обслуживание автомобилей осуществляет персонал, не имеющий специализированного технического образования. В результате автомобили не получают должного технического обслуживания.

В результате происходит ситуация, когда транспорт имеется в наличии, однако из-за поломок он не задействован в производстве и предприятие недополучает прибыль.

Следовательно, очевиден вывод о том, что необходимо проводить обучение персонала, который обслуживает транспорт предприятия, повышать их

техническую квалификацию, знакомить с современными технологиями ремонта автотранспортных средств.

Сегодня рынок образовательных и тренинговых услуг и технологий предлагает широкий спектр услуг по обучению персонала. Например, курс обучения автомехаников «Устройство, обслуживание и ремонт современного автомобиля» (курсы мотористов), который предлагает компания «Инжиниринговый центр SMART», рассчитан на слушателей, ищущих работу в должности автомеханика (автослесаря) либо желающих получить качественное профессиональное образование для работы в качестве автослесаря.

Предлагается система интенсивных тренингов с практическими занятиями, которые ведут квалифицированные специалисты.

Обучение автомехаников по программе Инжинирингового центра SMART основано исключительно на практических работах: на занятиях изучаются все операции диагностики, обслуживания и ремонта, которые автомеханик выполняет в своей работе. Обучение проводится по автомобилям и системам группы VAG, Toyota, Kia, Mercedes. Курс обучения проводит опытный мастер, преподаватель со стажем работы автомехаником и тренером 17 лет, имеющий высшее автомобильное образование, сертифицированный тренер.

Для обоснования целесообразности такого обучения следует предоставить результаты получения социально-экономического эффекта от внедрения системы обучения автослесарей и повышения его квалификации представлены в таблице 3.4 (Приложение 11).

Важно отметить, что заниматься обучением и повышением квалификации персонала необходимо систематически, отслеживая потребность в обучении персонала на том либо ином участке работы предприятия. Необходимо выстраивать комплексную систему обучения и повышения квалификации персонала, только в этом случае можно обеспечить комплексный характер развития организации и персонала в частности.

АО «ЕВРАКОР» на сегодняшний день динамично развивающаяся компания, которая развивается в сфере современной инновационной



промышленности, следовательно, персонал должен быть осведомлен обо всех современных изменения в данной высокотехнологичной сфере. Также большая часть персонала работает с инновационным оборудованием, которое стоит достаточно дорого. Таких сотрудников необходимо регулярно обучать работе с новыми видами оборудования, поддерживать их квалификацию на высочайшем уровне. По данным таблицы 3.4, можно утверждать, что система обучения и повышения квалификации персонала – это затратное мероприятие, однако при системной реализации всех мероприятий, позволит обеспечить как социальный, так и экономический эффект для предприятия.

В таблице 3.4 приведены данные о затратах на проведение обучение персонала, работающего с транспортом, а также определена стоимость аутсорсинговых услуг тренинговых компаний, по оценкам специалистов, а также по информации ведущих аутсорсинговых компаний России [76, 77]. Данные мероприятия целесообразно применять в рамках второго направления оптимизации системы мотивации персонала.

Следует понимать, что обучение является не инструментом запугивания или проверки персонала, а позволяет персоналу повысить свою квалификацию, работать более осознанно и качественно и приносить больший эффект предприятию. Более того персонал, прошедший обучение может в большей степени рассчитывать на карьерный рост и повышение заработной платы.

С персоналом следует проводить разъяснительную работу и информировать о том, что любое предприятие заинтересовано в сохранении штата и формирование нужных работников в своем коллективе, а не постоянном обновлении штата, что может привести к снижению производительности и эффективности всех затрат на персонал.

Для того чтобы рассчитать экономический эффект от внедрения предлагаемого мероприятия необходимо рассчитать потери предприятия АО «ЕВРАКОР» от простоев транспорта по различным причинам. Для этого были взяты путевые листы за 2015 год по единице техники автокран короткобазный

ZOOMLION RT-550, грузоподъемностью 55 тонн. Сводные данные о рабочих днях и простоях данного транспорта представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Данные о рабочих днях и простоях автокрана короткобазного ZOOMLION RT-550

Период	Рабочие дни	Простои техники по причине ремонта	Простои техники по причине отсутствия работ	Выходные дни
Январь 2015 г.	13	-	2	16
Февраль 2015 г.	17	2	-	9
Март 2015 г.	17	-	4	10
Апрель 2015 г.	19	-	3	8
Май 2015 г.	14	4	-	13
Июнь 2015 г.	19	2	-	9
Июль 2015 г.	22	-	1	8
Август 2015 г.	16	3	2	10
Сентябрь 2015 г.	22	-	-	8
Октябрь 2015 г.	17	1	5	9
Ноябрь 2015 г.	16	-	4	10
Декабрь 2015 г.	17	2	4	8
Итого:	209	14	25	118

Источник: [25]

Из таблицы 3.5 видно, что около 11% рабочего времени приходится на простои, из них на простои техники по причине отсутствия работ приходится 6,8% рабочего времени, а на простои по причине ремонта транспорта приходится 3,8% рабочего времени. Одной из основных причин сложившейся ситуации является то, что техническое обслуживание автомобилей осуществляет персонал, не имеющий специализированного технического образования. В результате автомобили не получают должного технического обслуживания.

Далее чтобы рассчитать сумму, которую предприятие АО «ЕВРАКОР» теряет в результате простоев техники, произведем калькуляцию стоимости 1 машино-часа работы автокрана. Результаты калькуляции приведены в таблице 3.6.

## Калькуляция стоимости 1 машино-часа работы автокрана

Наименование техники: Автокран короткобазный ZOOMLION RT-550				
№ п/п	Наименование затрат	Единица измерения	Расчет	Итого
1	Балансовая стоимость	руб.		10 300 000,00
2	Амортизация			
	Норма месячной амортизации	%	$1 / 61 \text{ мес.} \times 100 \%$	1,64
	Месячная амортизация	руб.	$10\,300\,000,00 / 1,64 \%$	168 852,46
	Часовая амортизация	руб.	$168\,920,00 / 166,00$	1 017,18
3	Затраты на техническое обслуживание и ремонт машины			
	Годовая норма	%		23,00
	Годовые затраты	руб.	$10\,300\,000,00 \times 0,23$	2 369 000,00
	Месячные затраты	руб.	$2\,369\,000 / 12,00$	197 416,67
	Часовые затраты	руб.	$197\,416,67 / 166,00$	1 189,26
4	Заработная плата машиниста			
	Тарифная ставка, руб./час	руб.		140,00
	Страховые взносы	руб.	$140,00 \times 0,30$	42,00
	Часовая заработная плата	руб.	$140,00 + 42,00$	182,00
5	Затраты на топливо			
	Норма расхода топлива на 1 маш.-ч	л		14,30
	Стоимость 1 л ГСМ	руб.		33,75
	Часовая стоимость топлива	руб.	$14,30 \times 33,75$	482,63
6	Затраты на смазочные материалы			
	Норма расхода масла на 100 л расхода топлива (автокран)	л		2,00
	Норма расхода масла в соответствии с нормой расхода ГСМ	л	$14,30 \times 2,00 / 100$	0,29
	Часовые затраты на смазочные материалы	руб.	$169,49 \times 0,29$	48,47
7	Накладные расходы	руб.	$140 \times 0,9$	126,00
	Итого себестоимость 1 машино-часа	руб.	$1017,18 + 1189,26 + 182 + 482,63 + 48,47 + 126$	3045,54
8	Норма прибыли	%		10
	Итого стоимость 1 машино-часа	руб.	$3045,54 + 10\%$	3350,10

Источник: [34]

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.6 стоимость одного машино-часа автокрана короткобазного ZOOMLION RT-550 составляет 3350,10 руб., то

есть стоимость одного рабочего дня техники продолжительностью 8 часов составляет 26 800,8 руб. В 2015 г. простои техники по причине ремонта составили 14 дней, что принесло предприятию АО «ЕВРАКОР» убыток в размере 375 211,2 руб. Чтобы исключить существующие потери из-за простоев необходимо повышение квалификации персонала, следовательно, обучение персонала, ответственного за обслуживание и ремонт техники является целесообразным.

Далее в таблице 3.7 рассчитаем эффект от внедрения предлагаемого мероприятия.

Таблица 3.7

Экономические показатели затрат и результативности обучения персонала на предприятии АО «ЕВРАКОР»

Показатель	Обучение автослесарей занимающихся капитальным ремонтом (3 чел)	Обучение персонала, осуществляющего техническое обслуживание автомобилей (4 чел)
Статьи затрат		
Подготовка предварительной аттестации персонала для оценки направлений дальнейшего обучения, осуществляется с привлечением квалифицированного тренера	18 тыс.руб.	15 тыс.руб.
Обработка результатов аттестации и разработка плана обучения персонала	10 тыс.руб.	10 тыс.руб.
Проведение тренингов по обучению персонала из расчета на всех задействованных в обучении сотрудников	60 тыс.руб.	90 тыс.руб.
Всего затрат	88 тыс.руб.	115 тыс.руб.
Совокупные затраты на обучение	203 тыс.руб.	
Ожидаемый результат		
Совокупный рост прибыли предприятия	375 тыс.руб.	
Вывод об экономической целесообразности проведения обучения персонала, работающего с автотранспортом	целесообразно	целесообразно

Источник: [34]

Для АО «ЕВРАКОР» выгодно и экономически целесообразно проводить обучение технического персонала, привлекать тренеров для повышения

квалификации автослесарей. Это приведет к снижению простоев автотранспорта и позволит более эффективно использовать автопарк компании. Доказано, что прирост прибыли, в результате обучения персонала, будет выше, чем затраты на обучение персонала, следовательно предложенная система повышения качества управления персоналом и повышения его мотивации эффективна.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе работы был проведен анализ и систематизация литературы, в которой рассматриваются различные аспекты реализации мотивационных механизмов на российских предприятиях. Были рассмотрены основные положения классических теорий мотивации и выделены этапы эволюции мотивационных взглядов в рамках этих теорий. В рамках эволюционной схемы мотивации подходы к трудовой мотивации претерпели значительные изменения, что связано со сближением целей работников и работодателей. Понимание основных положений классических школ мотивации может быть очень полезным при разработке эффективных мотивационных моделей в современном обществе.

Экономическая сущность мотивации состоит в том, что через систему мер и направлений стимулирования сотрудников, руководство предприятия имеет возможность повысить производительность труда, что в свою очередь приведет к росту финансовых и экономических показателей предприятия. Кроме того, используя описанные мотивационные механизмы, компании могут создать коллектив, который будет дорожить своим рабочим местом, в результате чего качество работы сотрудников будет достаточно высоким.

Далее для более полного понимания экономической сущности мотивации был проведен анализ шести мотивационных механизмов, которые сегодня привлекают внимание рынка своей результативностью.

Установлено, что выбор оптимального мотивационного механизма необходимо проводить с учетом специфики самого предприятия, особенностей стилей руководства сотрудника. Оптимальный мотивационный механизм позволяет выбрать лучшие методы для умелого стимулирования труда каждого работника, с целью удовлетворения личных потребностей персонала, что приведет к улучшению деятельности предприятия в целом. Анализ мирового опыта позволил утверждать, что российским предприятиям следует использовать опыт развитых стран при разработке системы мотивации.

В целом, внедрение зарубежных высокоэффективных систем оценки мотивации персонала позволит российским предприятиям создать высокопроизводительный кадровый потенциал, который будет работать на благо предприятия.

Вторая глава была посвящена анализу экономического состоянию и особенностей механизмов мотивации АО «ЕВРАКОР». Установлено, что организация использует оплату труда как важнейшее средство материального денежного стимулирования персонала. В АО «ЕВРАКОР» разработана система, позволяющая объективно оценить вклад каждого сотрудника в процесс достижения целей, определяемых стратегией компании. Кроме того, размер премирования не ограничивается максимальным размером.

Существующая система мотивации персонала имеет преимущественно материальный характер, хотя есть и минимальные предпосылки к реализации действенной системы нематериальной мотивации персонала АО «ЕВРАКОР».

В целом, мотивация персонала на АО «ЕВРАКОР» по определенным видам социальных потребностей позволяет решить такие задачи как социальная стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего, профессиональной), обеспечение систематического роста трудового потенциала предприятия.

В результате анализа показателей деятельности компании установлено, что темп роста производительности труда в 2015 г. ниже, чем темп роста средней заработной платы, это свидетельствует о не эффективном использовании фонда оплаты труда. Следовательно, руководству предприятия следует задуматься о повышении эффективности распределения средств предприятия.

Анализ мотивации труда работников АО «ЕВРАКОР» на основе анонимного анкетирования показал, что работники не вполне удовлетворены действующей системой мотивации и стимулирования их труда, но при той же заработной плате не видят разницы в возможности перехода на другую работу.

Это свидетельствует о том, что на предприятии работает профессиональный, организованный, но не достаточно мотивированный трудовой коллектив.

В третьей главе работы доказано, что для исследуемого предприятия наиболее оптимальным направлением материальной мотивации труда будет проведение обучения технического персонала, привлечение тренеров для повышения квалификации автослесарей. Такое направление мотивации является заведомо эффективным для предприятия, поскольку, во-первых, компания получит более квалифицированный и осведомленный в определенных аспектах персонал, а, во-вторых, сотрудники компании будут чувствовать, что компания заботится об их развитии, готова вкладывать в это финансовые ресурсы.

Для АО «ЕВРАКОР» выгодно и экономически целесообразно проводить обучение технического персонала, привлекать тренеров для повышения квалификации автослесарей. Это приведет к снижению простоев автотранспорта и позволит более эффективно использовать автопарк компании. Доказано, что прирост прибыли, в результате обучения персонала, будет выше, чем затраты на обучение персонала, следовательно предложенная система повышения качества управления персоналом и повышения его мотивации эффективна.

В целом, ситуация на предприятии требует пересмотра и оптимизации, внедрение разработанного механизма мотивации даст возможность стимулировать сотрудников к качественному труду и своевременному выполнению поставленных перед ними задач. Также использование различных направлений обучения персонала позволит получить такие результаты как более высокая отдача от средств вкладываемых в персонал, а также более эффективное использование материальных и нематериальных ресурсов.

С экономической точки зрения, мотивация сотрудников компании АО «ЕВРАКОР» должна дать такой результат, как рост производительности труда при повышении финансовых показателей.



## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

1. КТУ – коэффициент трудового участия.
2. ПТ – производительность труда.
3. Э – эффект.
4. З – затраты.
5. ДС – добавленная стоимость.
6. Чст – число ставок по штатному расписанию.
7. ФОТ – фонд оплаты труда.
8. ДУТ – датчик уровня топлива.
9. ССКТ – система спутникового контроля транспорта.
10. Кпр – количество произведенной продукции.
11. Кр – количество работников.
12. ФЗП – фонд заработной платы.
13. Изс - индекс средней заработной платы.
14. Ипв – индекс производительности труда.
15. СМТ – строительно-монтажный трест.
16. ГК – группа компаний.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие / А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2013. – 224 с.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда (Текст: учебное пособие) / В.В.Адамчук, О.В. Романов и др. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 407 с.
3. Адова, И.Б. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации [Электронный ресурс] / И.Б. Адова, М.В. Симонова // Вестн. Томского гос. ун-та. – 2010. – № 336. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kompetentnosti-kak-instrument-upravleniya-voznagrazhdeniem-personala-organiza> (дата обращения: 20.05.2015).
4. Аксенова, Е.А. Управление персоналом. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 423 с.
5. Алиев, И. И. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - М.: Юрайт, 2013. - 671 с.
6. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие // Под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – 2014. – 465 с.
7. Артюхова, И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала [Электронный ресурс] / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015. – № 7–1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-organizatsionnogo-stimulirovaniya-truda-personala> (дата обращения: 13.06.2015).
8. Афанасьева, Л. А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании [Электронный ресурс] / Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-upravleniya-motivatsiey-i-stimulirovaniem-trudovoy-deyatelnosti-kompanii> (дата обращения: 08.09.2015).

9. Ахинов, Г. А. Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 331 с.
10. Ашхотова, М.В. Эффективное управление персоналом в сфере жилищно-коммунального хозяйства : пути достижения / Ашхотова М.В., Лымарева О.А. // Экономика устойчивого развития. – 2015. - № 4. – С. 7-10.
11. Базык, Е. Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления [Электронный ресурс] / Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4–1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-na-predpriyatii-kak-rychag-effektivnogo-upravleniya> (дата обращения: 11.09.2015).
12. Барышева А., Мотивация / А. Барышева, Е. Киктаева. - СПб.: Питер, 2014. — 208 с.
13. Барышникова, Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра / Е. Барышникова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 256 с.
14. Белозерова, С. Социальные аспекты трансформации трудовых отношений в промышленности / С. Белозерова // Человек и труд. - 2012. - №9. - С.65-68.
15. Борисова, Е. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике / Е.Борисова // Служба кадров. - 2014 - № 5.- С.21-25.
16. Бюджет доходов и расходов на 01.10. 2014 – 31.12.2015 (архив предприятия)
17. Вавилова, А.К. Особенности внешнего и внутреннего маркетинга персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс] / Современ. исслед. соц. проблем. – 2014. - № 12. – С. 196-206. - Режим доступа: [http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/1220148/pdf\\_823](http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/1220148/pdf_823) (дата обращения: 27.11.2015).
18. Васильева, А. С. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих [Электронный ресурс] / А. С. Васильева, Е. Р. Шварцзайд // ArsAdministrandi. – 2013. – № 2. – Режим доступа:

<http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-trudagodarstvennyh-sluzhaschih> (дата обращения: 02.11.2015).

19. Воловская, Н.М. Экономика и социология труда : учебное пособие / Н.М. Воловская. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 204 с.

20. Гагаринский, А. В. Развитие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе ключевых показателей эффективности (KPI) [Электронный ресурс] / Наукоедение. – 2014. – № 5 (24). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-stimulirovaniya-rezultatov-trudovoy-deyatelnosti-menedzherov-shopereraoatyvayuschih-predpriyatiy-na-osnove> (дата обращения: 23.12.2015).

21. Гагаринский, А. В. Совершенствование системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров на основе оценки работы по системе крі (ключевые показатели результативности) [Электронный ресурс] / Наукоедение. – 2014. – № 4 (23). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-rezultatov-trudovoy-deyatelnosti-menedzherov-na-osnove-otsenki-raboty-po-sisteme-cri> (дата обращения: 20.11.2015).

22. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 3-е изд., доп. – М.: Издательство НОРМА, 2014. – 448 с.

23. Годовой отчет АО «ЕВРАКОР» за 2013 год (архив предприятия)

24. Годовой отчет АО «ЕВРАКОР» за 2014 год (архив предприятия)

25. Годовой отчет АО «ЕВРАКОР» за 2015 год (архив предприятия)

26. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система / Е.С.Гордеева // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 11. - С. 55-56.

27. Гусарова, М. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии [Электронный ресурс] / М. С. Гусарова, А. В. Копытова // Вестн. ОмГУ. Сер.: Экономика. – 2014. – № 4. – Режим доступа:

<http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-personala-vuza-v-ramkah-realizatsii-kadrovoy-strategii> (дата обращения: 10.07.2015).

28. Десслер, Г. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. Р.И. Шленова. - М.: Издательство «БИНОМ», 2014. - 432 с.

29. Дигун, О. Современные реалии мотивации/ О. Дигун //Управление персоналом. – 2011. – №7. – С.72-78.

30. Жевнерчук, В. Л. Концепция разработки системы стимулирования труда рабочих / В. Л. Жевнерчук, А. А. Фомин // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 9. – С. 50–62.

31. Зайцев, Н. Л. Экономика организации : учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Н. Л. Зайцев. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 624 с.

32. Звездина, Г.П. Психологические особенности работы персонала в новой управленческой структуре / Г.П. Звездина, И.А. Белоконь // Северо-Кавказский психол. вестн. – 2015. – Т. 7, № 3. – С. 42-48.

33. Ибрагимова, Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений / Н.А. Ибрагимова // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 10. - С.21-30.

34. Калькуляция себестоимости работы транспортной техники [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.profiz.ru/se/10\\_2014/rabota\\_transporta/](http://www.profiz.ru/se/10_2014/rabota_transporta/) (дата обращения: 26.05.2016).

35. Кандаш, М.Н. Рассчитывать численность работников надо по новому / М.Н. Кандаш // Главбух. - 2014. - №18. - С. 23-24.

36. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Комаров Е. И. // Управление персоналом. — 2012. — № 1. — С. 38–41.

37. Коробкина, М. А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий [Электронный ресурс] / М.А. Коробкина, Ю.И. Бойко. - Научно-методический электронный журнал

«Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 246–250. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46062.htm> (дата обращения: 28.11.2015).

38. Лазарев, С. В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С. В. Лазарев, Н. С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2011. – №1. – С. 48-53.

39. Магура, М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М.: Управление персоналом, 2012. — 656 с.

40. Мазин, А.Л. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе / А.Л. Мазин, Т.В. Шагалова, В.Н. Кабанов. - Управление персоналом. - 2008. - № 19(197). - С. 82–86.

41. Макринова, Е.И. Оценка персонала организаций потребительской кооперации с использованием метода «ассесмент-центр» / Е.И. Макринова, М.Г. Мухина // Вестн. Белгородского ун-та потребительской кооперации. – 2008. – № 1. – С. 86-90.

42. Мартыненко, Д.С. Изменение процедуры оценки персонала в связи с изменением клиентской стратегии / Д.С. Мартыненко // Справочник по управлению персоналом. - № 10. - 2013. - С.90-93.

43. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.

44. Махмутова, А. Непрерывное образование и качество трудовой жизни молодежи / А. Махмутова // Человек и труд. - 2014. - № 1. - С. 53-55.

45. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Дашков и К°, 2010. – 344 с.

46. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мес-кон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с гл. — М.: Дело, 1992. — 680 с.

47. Методические указания по оформлению контрольных работ, курсовых работ, отчетов по практике, выпускных квалификационных работ для студентов Финансово-экономического института [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.utmn.ru/o-tyumgu/organizatsionnaya-skhem>

tyumgu//metodichka.x-pdf.ru/15ekonomika/179949-1-lazutina-2016-metodicheskie-ukazaniya-oformleniyu-kontrolnih-rabot-kursovih-rabot-vipusknih-kvalifikacionnih-rabot.php (дата обращения: 24.11.2016)

48. Михайлова, Е. Оценка человеческого капитала / Менеджмент сегодня. – 2003. – № 5. – С. 51-56.

49. Московская, П.М. Возьмите управление персоналом в свои руки / П.М. Московская // Управление персоналом. - 2014. - №3.- С.42-43.

50. Назарова, Г. В. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции достойного труда [Электронный ресурс] / Г. В. Назарова, Э. Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2013. – № 6. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-kak-sostavnoy-element-kontseptsii-dostoynogo-truda> (дата обращения: 22.10.2015).

51. Нирмайер, Р. Мотивация / Р. Нирмайер, М. Зайфферт; пер. с нем. — М.: Омега-Л, 2006. — 124 с.

52. Паринова, А. Ассесмент-центр как способ формирования кадрового резерва / А. Паринова, Н. Боровикова // Упр. персоналом. – 2004. – № 8/9. – С. 22-25.

53. Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании / Т.Пилчер // Европейское качество. Дайджест. – 2015. - № 1. - С.41-45.

54. Пирадова, Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Н. Пирадова, Е. Табачный // Маркетинг. – 2014. - № 1. – С.133-141.

55. Плавинская, Ю. Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LXIII-LXIV междунар. науч. - практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 127-132.

56. Положение об оплате труда работников АО «ЕВРАКОР» (архив предприятия)

57. Ржаницына, Л. С. Стимулирование труда и его производительность / Уровень жизни населения регионов России. – 2014. – № 2. – С. 36–44.

58. Россиян давит психологический прессинг начальства [Электронный ресурс] / Кадровик. 2012. № 4. – С. 96 – Режим доступа: <http://kadrovik.panor.ru>
59. Рябова, М. А. Особенности стимулирования персонала в управлении промышленным предприятием / Социальная политика и социология. – 2013. – № 1. – С. 165–177.
60. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2011. — 224 с.
61. Свиридова, Т. А. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 541–545. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46126.htm> (дата обращения: 09.08.2015).
62. Сидунова, Г.И. Инвестиции в человеческий и кадровый капитал на предприятии [Электронный ресурс] / Г.И. Сидунова, А.Э. Морозов // Изв. ВГПУ. - 2009. - № 3. - С. 87-92. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/investitsii-v-chelovecheskiy-i-kadrovyy-kapital-na-predpriyatii> (дата обращения: 06.10.2015).
63. Скворцов, В.Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Электронный ресурс] / Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. - 2013. - № 1. – 56 с. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-rabotnikov-v-sovr> (дата обращения: 08.09.2015).
64. Сорокина, О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста / Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры : материалы Всерос. науч.-метод. конф. - Оренбург, 2016. - С. 2451-2457.
65. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2011. – 638 с.



66. Управляем производственными потерями с помощью TPM [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lean-center.net/?view=article&id=54> (дата обращения: 14.10.2015).

67. Устаев, Р.М. Кадровый инновационный потенциал предприятия: структура и механизм формирования / Р.М. Устаев, В.Н. Парахина // Вестн. Северо-Кавказского федерал. ун-та. – 2015. - № 2. – С. 182-185.

68. Холодов, О. А. Мотивация труда в системе внутрихозяйственных экономических отношений / Холодов О. А. // Управление персоналом. — 2009. — № 5. — С. 55.

69. Шапиро, С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. — М.: ГроссМедиа, 2012. — 224 с.

70. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2013. – 400 с.

71. Ширяева, Л. Ставка на внутрифирменное обучение / Л. Ширяев // Человек и труд №5, 2014. - С. 22-23.

72. Штатное расписание АО «ЕВРАКОР» (архив предприятия)

73. Эволюция подходов, школ и теорий мотивации труда. Административный подход [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=124> (дата обращения: 13.08.2015).

74. Эволюция подходов, школ и теорий мотивации труда. Психологические модели и теории мотивации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=131> (дата обращения: 13.08.2015).

75. Эволюция подходов, школ и теорий мотивации труда. Экономический подход [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=126> (дата обращения: 13.08.2015).

76. Acsour – информация об услугах аутсорсинговой компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.acsour.com/ru/services> (дата обращения: 13.08.2016).

77. Luxoft – информация об услугах аутсорсинговой компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.luxoft.ru/> (дата обращения: 13.08.2016).

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**