

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ
ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001573
Силенко Оксаны Валерьевны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н.
Власова Т.А.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры
организации и управления ФГБОУ ВО
«Белгородский государственный
аграрный университет им. В.Я. Горина»
Нежельченко Е.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	13
1.1 Сущность, содержание и роль мотивации трудовой деятельности персонала организации	13
1.2 Сравнительный анализ теорий и моделей мотивации	22
1.3 Система ключевых показателей эффективности как инструмент мотивации труда персонала	40
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА	49
2.1 Организация и методы исследования	49
2.2 Исследование системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга и оценка ее эффективности	54
2.3 Анализ мотиваторов трудовой деятельности персонала агропромышленного холдинга	70
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	80
3.1 Обоснование модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ	80
3.2 Разработка рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ и оценка ее результативности	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	102
ПРИЛОЖЕНИЯ	111

ВВЕДЕНИЕ

Современные социально-экономические условия хозяйствования требуют от компаний все большего увеличения объемов производства, соответствующего уровня конкурентоспособности продукции на базе внедрения достижений научно-технического прогресса, действенных форм хозяйствования и передовых способов управления персоналом.

Совершенствование управления деятельностью компаний невозможно без активной мобилизации человеческих ресурсов. Именно персонал, его трудовая активность, имеющийся запас знаний, система ценностей, устремление к достижению целей, поставленных перед ним, творческие способности способны обеспечивать эффективную деятельность организации.

Одной из первоочередных задач современных организаций является поиск эффективных способов и методов управления трудовой деятельностью, способных обеспечить активизацию человеческого капитала. Эффективность управления компанией напрямую зависит от понимания мотивов трудовой деятельности работников. Только на основе понимания того, что движет работником, что его побуждает к работе, знания мотивов, лежащих в основе данных действий, возможно разработать оптимальную и эффективную систему методов и форм управления человеческими ресурсами организации, в частности, и трудовыми процессами, в целом.

Сущность мотивации труда в выполнении работниками своих должностных и профессиональных обязанностей состоит в определении усилий работника, влиянии на его настойчивость, старания, добросовестность, ответственность и целеустремленность. Поэтому одним из важнейших условий эффективной деятельности современной организации является эффективная мотивация персонала, поскольку она создает у сотрудников определенный настрой на работу, опосредованный высокой

отдачей, повышает их заинтересованность в эффективных и положительных конечных результатах деятельности.

Основной задачей мотивации труда персонала в практике управления является побуждение работников более действенно и эффективно исполнять работу в согласовании с делегированными им правами и обязанностями, обеспечивая тем самым высокие показатели трудовой деятельности, напрямую связанные с развитием производства, увеличением его объемов, а также повышением уровня конкурентоспособности.

Таким образом, одним из направлений прогрессивной кадровой политики является оптимальное взаимодействие эффективной системы мотивации труда персонала и результатов трудовой деятельности. Одним из эффективных инструментов мотивации труда персонала является система ключевых показателей эффективности, которая позволяет руководству оперировать достаточно полной, а порой, исчерпывающей информацией о результатах трудовой деятельности работников, их результативности.

Таким образом, актуальность темы диссертационного исследования определяется следующим:

во-первых, роль человеческих ресурсов в повышении эффективности функционирования предприятий различных форм собственности представляется несомненной. Современная экономическая среда, требует совершенствования не столько форм хозяйствования, сколько рационального использования трудовых ресурсов. Ключевым фактором успешной деятельности предприятий становится максимально полное задействование трудового потенциала работников;

во-вторых, повышение эффективности производства возможно лишь при условии ориентации работников на конечные результаты деятельности предприятий. Это, в свою очередь, диктует необходимость формирования совокупности целевых ориентиров работы предприятий и их увязки с системой мотивации и стимулирования кадров. Сотрудник, мотивированный на развитие, в достаточно большей степени использует свои способности,

технические средства на рабочем месте, инновационные технологии, что приводит к получению требуемого индивидуального и совокупного результата труда;

в-третьих, необходимость теоретического и практического обоснования ключевых показателей эффективности как инструмента мотивации труда персонала организации требует учета влияния внешней и внутренней среды, специфики технологических процессов и отраслевой принадлежности предприятия. Последующая увязка первых с системой мотивации работников требует дополнительного изучения, что и обусловило выбор темы исследования.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью управления человеческими ресурсами посредством понимания мотивации работников и неиспользовании мотивационных инструментов в практике функционирования организации.

Степень разработанности проблемы. Традиционно внимание исследователей привлекает анализ процесса мотивации как формирования внутренних побудительных сил к труду, сложное взаимодействие потребностей, ценностей и интересов личности в трудовой сфере, опосредствующих восприятие стимулов к труду. В данной области разработаны философские, психологические, социологические подходы, которые отражены, в том числе, в трудах В.К. Вилюнаса, А.Г. Здравомыслова, Е.П. Ильина, В.И. Ковалева, В.А. Туева, В.А. Ядова и др.

Мотивация как функция управления, как процесс воздействия на формирование мотива рассматривается А.П. Егоршиным, А.А. Радугиным, Л.К. Слуцким, Я. Эйдельманом и др. Есть и попытки формирования комплексного представления о мотивации, которые представлены в работах Г.Г. Озерникова, Д.А. Сафьянова, Ш.Ш. Исраилова и др.

Зарубежные подходы к пониманию мотивации представлены многочисленными теориями мотивации, как содержательными, рассматривающими соотношение и классификацию потребностей

(К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, А. Маслоу), так и процессуальными, объясняющими механизм восприятия внешних воздействий (С. Адаме, В. Врум, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Л. Портер).

Общетеоретические и практические аспекты состояния и развития системы управления мотивацией труда нашли свое отражение в работах И.А. Баткаевой, В.И. Верховина, В.Р. Веснина, В.В. Дятлова, А.П. Егоршина, П.В. Журавлева, С.Б. Каверина, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, И.П. Пономарева, Н.С. Пряжникова, Э.А. Уткина, В.А. Шаховой и др.

Весомый вклад в разработку вопросов, связанных с мотивацией труда персонала, совершенствованием механизмов управления мотивацией внесли современные зарубежные ученые. Так, вопросами мотивации труда в государственном и частном секторах посвящены работы Р. Сатявади и П. Гоша, а также А.А. Сайеда, Л.М. Анка, М.Б. Джамали, Ф.М. Шейха и др. Вопросам материального стимулирования как эффективного инструмента мотивации работников посвящены работы А. Беретти, Г.Н. Датта, С. М. Хагера и др. Модели мотивации, используемые в современных организациях, раскрыты в работах С.Т. Хантера, Л. Кушенберри, А. Яверлика-Уила, Х. Ямамото и др.

Тем не менее, несмотря на обилие исследовательских подходов, необходимо отметить, что комплексное воздействие системы стимулов к труду на мотивационные процессы изучено далеко недостаточно. В рамках исследования вопросов мотивации труда персонала недостаточно изученным остаются подходы к управлению человеческими ресурсами посредством понимания основных мотиваторов работников к трудовой деятельности, факторов, определяющих суммарный показатель сложившейся в организации мотивационной системы, а также вопросы, связанные с практическим применением мотивационных инструментов в практике функционирования организации.

Цель исследования заключается в выявлении особенностей системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга, а также в

построении модели мотивации труда персонала на основе применения ключевых показателей (эффективности) КРІ.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- 1) изучить теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала;
- 2) рассмотреть систему ключевых показателей эффективности как инструмент мотивации труда персонала;
- 3) провести диагностику актуального состояния системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга;
- 4) обосновать модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ;
- 5) предложить практические рекомендации по реализации модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ и оценить их результативность.

Объект исследования – система мотивации труда персонала.

Предметом исследования является совершенствование мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения ключевых показателей эффективности.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы исследования, опирающиеся на системный подход, а также теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, а также теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.

Эмпирической базой исследования послужили локально-нормативные акты, отражающие систему мотивации персонала агропромышленного холдинга (ООО УК «ГК «Зеленая Долина»), а также результаты эмпирических исследований, проведенных автором: по методике СТМ (N=28); результаты опроса (анкетирования) сотрудников агропромышленного холдинга по проблеме исследования состояния системы мотивации персонала (N= 92), проведенного автором в июле-августе 2017 г.,

результаты экспертного опроса (N=20), проведенного автором в сентябре 2017 г.

Основными методами, использованными в ходе исследования, являлись:

- организационные методы – комплексный, сравнительный;
- эмпирические методы – анализ документов, тестирование, анкетирование, экспертный опрос;
- методы обработки – качественный и количественный;
- метод интерпретации – структурный.

В качестве конкретного диагностического инструментария применялась методика СТМ. Анкетирование проводилось на основе разработанного автором инструментария социологического опроса, направленного на изучение актуального состояния системы мотивации труда персонала ООО УК «ГК «Зеленая Долина»». Анализ данных проводился в рамках одномерной и двумерной группировки.

Гипотеза исследования заключается в последующих взаимосвязанных и взаимодополняющих предположениях.

Во-первых, человеческие ресурсы являются наиболее продуктивными и гибкими, следовательно, сосредоточение на эффективности работы персонала организации позволит увеличить производительность труда и получить более высокие бизнес-результаты.

Во-вторых, одним из основных способов мотивации сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач является привязка к денежному вознаграждению, выплачиваемому только при достижении этих результатов. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

В-третьих, модель мотивации труда персонала на основе применения КРІ в данном случае является эффективным инструментом мотивации трудовой деятельности, который позволит не только справедливо оценить

приложенные усилия работника, но и гибко откорректировать их в зависимости от изменений ситуации на рынке. При корректном внедрении модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ, она, являясь инструментом измерения поставленных целей, позволит организации оценить свое нынешнее состояние, контролировать деловую активность сотрудников в целом в реальном времени и поможет в оценке реализации стратегии.

Положения, выносимые на защиту:

1. Система ключевых показателей эффективности как инструмент мотивации труда персонала представляет собой систему таких показателей, в рамках которых происходит оценка эффективности действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей. Ключевые показатели эффективности способны охарактеризовать общие моменты, которые являются равноценными для всех сотрудников, а также специфические характеристики поведения, нормы труда, характерные для определённой должности или конкретного рабочего места. При этом, первые показатели нацелены на фокусирование принадлежности работника к конкретной организации, ее организационно-социальной системе, вторые – на соответствие работника определенным профессиональным требованиям.

2. Разработанная модель мотивации труда персонала на основе применения КРІ основывается на необходимости обеспечения усиления связи между достижением стратегической цели организации и мотивацией труда персонала организации. Элементами предлагаемой модели являются цели, которые представляют собой четко сформулированные измеримые задания, базирующиеся на объективных критериях, описывающих функционал работника; определенные показатели деятельности подразделения/сотрудника, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических целей, позволяют производить контроль деловой активности сотрудников; карта оценки деятельности, которая представляет собой ориентир для оценки результативности работника, где

отражаются показатели деятельности и степень достижения запланированных результатов.

3. Предлагаемая модель мотивации трудовой деятельности представляет собой вертикально интегрированную систему КРІ, в которой планирование целей, задач и показателей для работников агропромышленного холдинга проводится по принципу дерева целей сверху вниз. В рамках реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ предложен алгоритм ее осуществления, который предполагает 5-ти ступенчатый цикл, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности. На каждой ступени представленного алгоритма выделены мероприятия по его реализации.

Научная новизна работы заключается следующих конкретных результатах:

1) обоснована система ключевых показателей эффективности как инструмента мотивации труда персонала, в рамках которых происходит оценка эффективности действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей;

2) разработана модель мотивации труда персонала на основе применения КРІ с учетом специфики производственно-хозяйственной деятельности предприятия во взаимосвязи с системой мотивации труда работников агропромышленного холдинга;

3) предложен алгоритм реализации модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ, который предполагает 5-ти ступенчатый цикл, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности.

Теоретическая значимость исследования. В рамках диссертационного исследования были уточнены такие понятия как мотив, мотивация, управление мотивацией, ключевые показатели эффективности, система ключевых показателей эффективности; был проведен сравнительный

анализ теорий и моделей мотивации, проанализирована система ключевых показателей эффективности как инструмент мотивации труда персонала.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения разработанной автором модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения ключевых показателей эффективности в организациях подобного рода деятельности.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования нашли свое отражение в выступлениях в рамках Всероссийских конкурсов научных работ-эссе «Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей (г. Белгород, 2017) и «Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт» (г. Белгород, 2018) с последующей публикацией 2 научных статей по проблеме исследования общим объемом 0,7 п.л.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность исследования, основная проблема, степень ее научной разработанности, цели и задачи исследования, объектно-предметное поле исследования, методологическая основа и эмпирическая база исследования, совокупность методов, используемых в исследовании, гипотеза, положения, выносимые на защиту, научная новизна исследования, теоретическая и практическая значимость исследования, а также апробация результатов исследования.

В первой главе диссертационного исследования рассматриваются теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала. Раскрывается сущность мотивации труда персонала с позиции управленческого, организационного, психологического подходов, рассматриваются существующие формы мотивации трудовой деятельности. Был проведен сравнительный анализ теорий и моделей мотивации труда персонала, выявлены достоинства и недостатки рассматриваемых теорий.

Рассмотрены ключевые показатели эффективности, их группировка по основаниям результативности труда, условиям ее достижения, профессионального поведения, личностных качеств. Представлена структура формирования модели мотивации на базе КРІ, а также представлены методики расчета переменной части заработной платы работников на базе КРІ.

Во второй главе диссертационного исследования проведено эмпирическое изучение актуального состояния системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга. Были обоснованы основные параметры исследовательских процедур, предложена четырехэтапная модель исследования, охарактеризованы основные методы исследования, определена выборочная совокупность и ее основные параметры. Проведенные диагностические процедуры позволили выявить особенности мотивации труда персонала агропромышленного холдинга, изучить мотивирующие/демотивирующие факторы трудовой деятельности работников, степень удовлетворенности состоянием существующей системы стимулирования и мотивации труда персонала в организации, основные методы мотивации труда персонала, используемые в организации. Перекрестный анализ полученных данных позволил выявить определенные проблемные зоны в существующей системе мотивации труда персонала агропромышленного холдинга.

Третья глава диссертационной работы посвящена совершенствованию системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения ключевых показателей эффективности. Обоснована модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ, ее целевая направленность и элементы, разработаны показатели эффективности, а также проект карты оценки деятельности сотрудника агропромышленного холдинга. Предложена структура совокупного дохода работника на базе КРІ, методика расчета переменной части совокупного дохода работников

организации. В рамках рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ предложен алгоритм ее осуществления. Произведена оценка результативности реализации разработанной модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ.

В заключении обобщены результаты исследования, сделаны основные выводы, подведены итоги исследования.

В приложениях представлены локальные акты организации, инструментарий исследований, а также разработанные автором примерный перечень показателей эффективности работников и проект карты оценки деятельности сотрудника агропромышленного холдинга.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность, содержание и роль мотивации трудовой деятельности персонала организации

В современных условиях проблема мотивации труда является достаточно актуальной как в научной, так и в практической сферах. Современный руководитель предприятий в достаточно большей степени осознает необходимость создания таких условий труда, которые будут направлены на стимулирование трудовой деятельности всех работников. В настоящее время все большее внимание уделяется формированию корпоративной культуры, работе по сплочению коллектива и формированию командного духа, обучению и развитию персонала, индивидуальному подходу к каждому работнику. Тем не менее, еще во многих организациях подобные меры носят исключительно эпизодический и точечный характер, не являясь четко продуманной системой действий. Следует отметить, что именно от четко разработанной системы мотивации трудовой деятельности зависит не только повышение творческой и социальной активности работников, но и результативность работы организаций различных сфер деятельности и форм собственности.

В условиях современных рыночных отношений, когда успех любой организации на рынке определяется реализацией ее продукции и услуг, особенно важным становится построение эффективной системы стимулирования и мотивации труда персонала. В настоящее время руководитель любого предприятия, учреждения, организации заинтересован в прибыльности своей деятельности. Поэтому все большее значение для осуществления контроля над трудовой деятельностью персонала приобретают мотивационные аспекты. Именно от уровня профессиональных компетенций и заинтересованности в результативности своей работы

сотрудников организации будет во многом зависеть способность компании реализовать на практике конкурентное преимущество на рынке предоставляемых услуг. Следовательно, вопрос о мотивации трудовой деятельности персонала является одним из приоритетных для любой организации.

Мотивация представляет собой предмет комплексный и сложный для изучения.

С позиции управленческого подхода, представленного в работах А.П. Егоршина, Г.Г. Зайцева и др., мотивация (от лат. *motivatio*) представляет собой динамическую систему, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), которые вызывают и направляют поведение человека, ориентированное на достижение цели. Под внутренними факторами в данном случае понимаются желания, потребности, стремления, восприятие, ценностные установки, ожидания, а также другие психологические компоненты личности [40, с.30]. По мнению А.П. Егоршина, мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности. В рамках организации мотивация трудовой деятельности представляет собой побуждение работника к активизации трудовой деятельности, которая напрямую соответствует целям организации. С позиции управления персоналом мотивация рассматривается как один из действенных инструментов, способных воздействовать на деятельность работника, а также опосредованно влияющий на социально-психологический климат, сложившийся в трудовом коллективе [40, с.34]. Г.Г. Зайцева определяет мотивацию как «побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [43, с.74].

В рамках организационного подхода, представленного в работах Б.Ю. Сербиновского, Э.А. Уткина и др., мотивация – это побуждение людей к деятельности. Так, Б.Ю. Сербиновский отмечает, что «все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются

активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо» [83, с.56]. А, Э.А. Уткин подчеркивает, что «мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» [92, с.65].

С точки зрения психологического подхода, мотивация (от греч. *motif* и от лат. *moveo* - двигаю) представляет собой такие побуждения, которые вызывают активность организма и определяют ее направленность. В данном случае, мотивацию определяется, как «совокупность находящихся вне и внутри человека движущих сил, побуждающих человека осознанно или неосознанно осуществлять определенные действия, направленные на достижение целей» [64, с.26].

По мнению Р.С. Немова, «мотивация – это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность» [70, с.411]. Е.П. Ильин считает, что мотивационная сфера или мотивация в широком смысле у человека включает в себя все виды побуждений: мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, мотивационные установки или диспозиции, идеалы и т.д. [47, с. 68]. По Н.В. Самоуткиной, «мотивация – это субъективная детерминация поведения человека миром, опосредованная процессом его отображения» [80, с.38].

Рассмотрев точки зрения разных авторов, можно сделать некий обобщенный вывод, заключающийся в том, что мотивация представляет собой побуждение работников к активной трудовой деятельности, а также является сознательным выбором личностью определенного типа поведения.

Под управлением мотивацией трудовой деятельности персонала организации нами понимается тактика решения проблем повышения

эффективности труда, которая побуждает работников лучше трудиться за счет удовлетворения их потребностей.

В этой связи необходимо обратиться к таким взаимосвязанным понятиям как мотив, потребность и стимул.

Мотив (от лат. *movere* - приводить в движение, толкать) представляет собой внутренне осознаваемое или неосознаваемое побуждение к деятельности, которое связано с удовлетворением потребностей человека. Базовые мотивы поведения акторов, по классификации Р. Гассанова, представлены страхом, стремлением к материальному вознаграждению, приспособлением целей (целей компании к своим собственным) и отождествлением целей (солидаризация целей). А соотношение различных мотивов, которые влияют на поведение акторов, образует его мотивационную структуру. Она индивидуальна у каждого человека и обусловлена множеством факторов, к которым относятся пол, возраст, образование, воспитание, уровень благосостояния, занимаемая должность, социальный статус, личные ценности, отношение к труду и т.д. [27, с.136].

Чтобы привести в действие определенные мотивы, необходимо использовать стимулы. Потребность становится стимулом труда только в том случае, если она формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна.

Стимул (от лат. *stimulus* - остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) представляет собой определенное воздействие, которое обуславливает динамику психических состояний индивида (обозначаемую как реакция) и относится к ней как причина к следствию [28, с. 54]. Стимулирование – использование различных стимулов для мотивирования людей. Основными формами стимулирования в практике управления являются материальное и нематериальное стимулирование. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, которое представляет собой процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов [28, с. 71].

Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема ниже приведенная модель (рис.1.1).

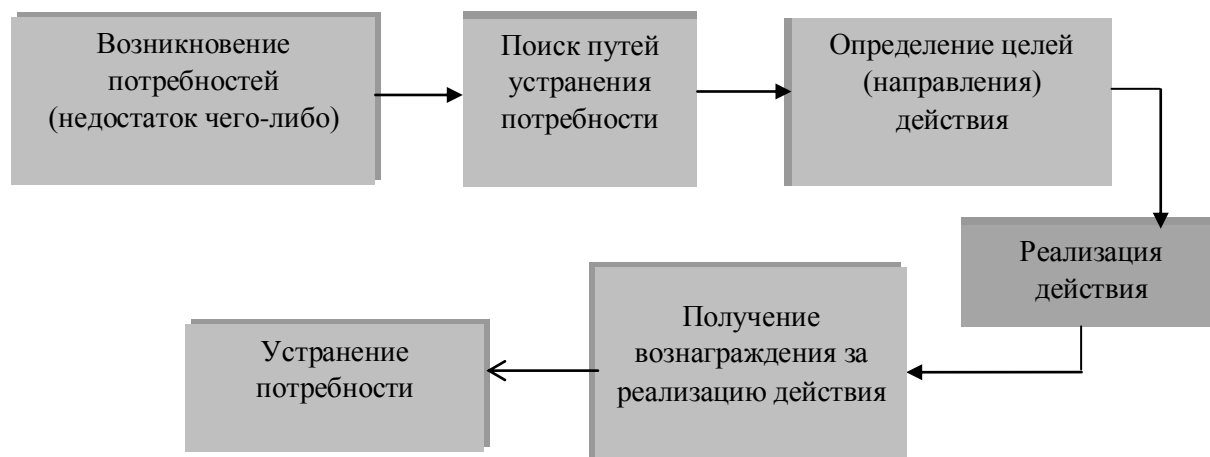


Рис. 1.1. Модель процесса мотивации через потребности

Стадия 1 – возникновение потребностей. Потребность проявляется в том виде, что человек начинает чувствовать, что ему что-то не хватает. Она проявляется в определенное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он смог найти возможность и предпринять некоторые шаги по ее устранению. Все потребности делятся на три группы: физиологические, психологические, социальные.

Стадия 2 – поиск путей устранения потребности. Когда возникает потребность она начинает создавать проблемы для человека, он начинает искать возможности по ее устранению, а именно удовлетворить, подавить, игнорировать.

Стадия 3 – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен воспользоваться, чтобы устранить потребность. На этой стадии формируется увязка четырех моментов: «Что я должен получить, чтобы устранить потребность?», «Что

мне делать, чтобы получить то, что я хочу?», «Насколько я могу достичь того, чего хочу?», «Что я могу получить, чтобы на какое-то время устранить потребность».

Стадия 4 – реализация действия. На этом этапе человек тратит усилия на осуществление действий, которые в конечном итоге должны дать ему возможность получить что-то, чтобы устранить эту потребность. Поскольку рабочий процесс имеет обратный эффект на мотивацию, на данном этапе могут быть установлены корректировки целей.

Стадия 5 – получение вознаграждения за реализацию действия. Сделав какую-то работу, человек либо получает прямо то, что может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый ему объект. На этой стадии происходит выяснение того, что реализация действий дала желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

Стадия 6 – устранение потребности. В зависимости от степени снятия стресса, вызванного потребностью, человек либо перестает работать до появления новой потребности, либо продолжает искать возможности и выполнять действия по устранению потребности [35, с. 116].

Знание логики процесса мотивации не дает значительных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают процесс практического развертывания мотивации неясным. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться о том, какие мотивы работают, но в явном виде они не могут быть. В соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Формы мотивации персонала

Рассматривая формы мотивации персонала, их можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

Реализация принципа «кнута и пряника» отражается в развитии положительной мотивации, которая направлена на поощрение работников к высоким результатам и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушения трудовой дисциплины.

Позитивное подкрепление создает установку, в которой работник стремится выполнить такие задачи, благодаря которым оправдано его ожидание справедливой награды (похвалы). В то же время он, естественно, избегает таких действий, что может привести к неприятным последствиям. Положительные меры более эффективны, чем отрицательные (отрицательное подкрепление). Но часто в работе возникают ситуации, когда невозможно избежать использования негативных мер. Здесь следует иметь в виду, что

такие воздействия, которые применяются напрямую с подчиненным, дают гораздо больше результата, нежели, используемые в присутствии других работников.

В теории управления персоналом различают две формы мотивации трудовой деятельности персонала – внешнюю и внутреннюю. Внешняя мотивация связана с оценкой успеха работы сотрудника руководством компании. Организация ставит перед ним конкретные цели и перспективы, создает условия труда. Под внешней мотивацией нами понимается «средство заслуги цели, например, заработать денежные средства, получить признание, занять вышестоящую должность. Она непосредственно воздействует на поведение, но эффективность ее воздействия ограничена, пока она воспринимается в качестве катализатора или давления» [48, с. 63].

Внутренняя мотивация подразумевает, что сам сотрудник оценивает свои результаты, и он сам понимает, какие задачи он должен выполнять. Под внутренней мотивацией нами понимается «осознание значения, убежденность, которая появляется в том случае, если идея, цели и задачи, сама работа воспринимаются как добродетельные и целесообразные» [48, с.65].

Если оценка руководства формирует самооценку результатов работника. В результате внешняя оценка управления и внутренняя оценка сотрудника совпадают.

Существует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на распределении внутренних, значимых лично для них стимулов к работе. Это может быть интерес к работе, удовольствие от профессии и творчества, признание своей деятельности, необходимой обществу, желание помочь клиенту решить его проблемы и так далее.

Самомотивация руководителя и его отношение к работе переходят к его управленческому стилю и деятельности всей компании. Самомотивация руководителя передается сначала линейному менеджеру, который напрямую взаимодействует с первым лицом компании. Затем, придя в свои

подразделения, руководители среднего менеджмента благодаря своему настроению и отношению к работе вдохновляют персонал. В некоторых ситуациях руководитель компании передает свою мотивацию на заинтересованность сотрудников, полагая, что потребности, которые побуждают его работать, присутствуют или должны присутствовать у сотрудников. Но на деле это далеко не так. Чтобы соответствовать самомотивации руководства компании навстречу к ней движется поток самомотивации сотрудников, отражающий собственные потребности работников. Идентификация потребностей, которые важны для сотрудников, и организация мероприятий для их мотивации – необходимое внешнее условие для активизации и поддержки механизма самомотивации, возможно, наиболее эффективного во всей мотивационной системе.

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время актуальным становится вопрос о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового стимулирования отдельных групп работников. Поскольку у различных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников становится все более популярной.

Для достижения целей организации необходимо обеспечить загрузку персонала и создать необходимые условия для работы, чтобы вызвать у них готовность энергично выполнять те действия, которые будут приближать организацию к достижению поставленных целей.

Таким образом, мотивация представляет собой побуждение работников к активной трудовой деятельности, а также является сознательным выбором личностью определенного типа поведения. Под управлением мотивацией трудовой деятельности персонала организации нами понимается тактика решения проблем повышения эффективности труда, которая побуждает работников трудиться эффективнее за счет удовлетворения своих потребностей. В настоящее время разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации, к числу которых относятся материальная/нематериальная,

общекорпоративная/групповая/индивидуальная, внутренняя/внешняя, положительная/отрицательная, а также самомотивация.

1.2 Сравнительный анализ теорий и моделей мотивации

Впервые проблема мотивов и стимулов относительно управления хозяйственной деятельностью была сформулирована А. Смитом. По его мнению, людьми управляют, прежде всего, эгоистические мотивы, а также неистребимое и постоянное стремление людей, направленное на улучшение своего материального положения [67, с.89]. Стоит отметить, что при этом им рассматривалась мотивация, прежде всего, предпринимателей, но не рабочих.

Ф.У. Тейлор восполнил данный пробел. Он утверждал, что рабочим присуще исключительно инстинкты удовлетворения потребностей физиологического уровня, следовательно, «привести их в действие» возможно при помощи элементарных стимулов.

При описании мотивационного процесса в менеджменте традиционно используются модели (теории, концепции) мотивации, которые, с достаточно степенью условности, можно классифицировать следующим образом: традиционные; содержательные; процессуальные.

Традиционные модели имеют своим основанием подход использования политики «кнута и пряника» в области материального стимулирования персонала.

Основанием содержательных моделей является рассмотрение отдельных мотивов (или потребностей), направляющих деятельность индивида.

В рамках процессуальных теорий мотивация рассматривается как процесс, а платформой является сосредоточение на изменении процесса и результата мотивации под воздействием определенных факторов, к числу которых, например, относится справедливость или ожидания).

Основоположниками традиционных теорий мотивации является Ф. Тейлор, Г. Лоуренс Гант, Г. Форд [93, с. 106]. Основной акцент в данных теориях направлен на обоснование критериев, обеспечивающих высокую мотивацию работников к трудовой деятельности. К числу необходимых и заданных критериев относится четкая нормированность и организация труда; переход к сдельным формам оплаты трудовой деятельности при недопущении снижения сдельной ставки; формирование единых для всех работников условий материальной мотивации; повышенный заработок должен обеспечивать компенсацию «рутины». Тем не менее, традиционные теории имеют определенные проблемные области, к которым относятся: основной акцент сделан на материальное стимулирование; не принимаются в расчет факторы внутренней мотивации; постулатом является единый подход касательно мотивационных инструментов для всех категорий работников.

К числу основных процессуальных теорий относятся теория Портера-Лоулера, теория ожиданий В. Врума, а также теория справедливости С. Адамса.

В своей теории Л. Портер и Э. Лоулер акцентируют внимание на мотивационной модели, в которой имеет место пять переменных, сводимых к затраченным усилиям, восприятию, полученным результатам, вознаграждению, степени удовлетворения [62, с.326]. Данная теория, по сути, является синтезом теорий ожиданий и справедливости.

Вывод, к которым приходят авторы данной теории, можно свести к следующим постулатам:

1. Определенность результата занимает важную роль в системе ценностей человека. В равных условиях, при наименьшей вероятности результата, будут прилагаться наименьшие усилия для его воплощения.
2. Получение внутреннего вознаграждения, например, радость от проделанной работы, способствует повышению уровня удовлетворенности, помимо таких внешних вознаграждений как премия или зарплата.

3. Важность представляют не только внешние вознаграждения, более того оценка работником справедливости данного вознаграждения. Следует отметить, что при завышенной оценки справедливого вознаграждения относительно реальности, человек теряет стимулы к последующей эффективной работе.

4. Высокий результат в работе представляется причиной удовлетворения, но не следствием. Таким образом, по мнению авторов, удовлетворение должно возникать по ее окончании работы, а не перед ее началом.

Несмотря на обоснованность положений, теория Портера-Лоулера имеет свои проблемные области. Самой значимой является проблема отсутствия определенной модели при определении приоритета и взаимосвязи целевых установок личности. Данная теория, главным образом, сосредотачивает внимание на проблемах справедливости и ожиданий вознаграждения в отношении с контрагентами. Несмотря на то, что авторы рассматривают внутреннюю мотивацию работника, указывая на ее существенное значение, она, тем не менее, не является предметом детального рассмотрения.

Также достаточно спорным является утверждение авторов о возникновении удовлетворения работника после проделанной работы, а не до ее начала. Безусловно, обещанное вознаграждение, подкрепленное уверенностью в правдоподобности данного обещания, способно в тот же момент повысить удовлетворенность человека. Но, для этого вовсе не требуется дожидаться окончания работы. Более того, сам рабочий процесс в полной мере способен вызвать чувство удовлетворения у многих.

В теории ожиданий В. Врума мотивация к результативной и эффективной деятельности напрямую зависит «от суммы произведений валентностей по каждому мотивационному фактору на осознаваемую способность (или субъективную вероятность) результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня» [24, с. 436].

В данном случае, основу мотивации составляют «три вида связей:

- Связь «затраты-результат» (З-Р)
- Связь «результат-вознаграждение» (Р-В)
- Валентность – как сила проявления отдельных мотивационных факторов

Следовательно,

Мотивация = З - Р x Р-В x Валентность.

«Результаты первого уровня (связь З-Р), по сути, представляют собой плановые задания, которые человек получает от своего начальника.

Результаты второго уровня (связь Р-В) являются функцией от результатов первого уровня и представляют собой значимые уже для самого человека итоги деятельности (объем денежного вознаграждения, продвижение по службе, уважение коллег и т.д.)

Под валентностью понимается сила желания человека в удовлетворении той или иной потребности» [24, с. 508].

Следовательно, основным выводом теории ожиданий является постулат, о том, что «чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами первого и второго уровней, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях».

Теория ожиданий В.Врума не лишена недостатков. Так, анализу подвергается реакция человека на определенное внешнее предложение (на необходимость достигать результат первого уровня), а не то, что хотел бы сделать человек в той или иной ситуации. В рамках теории ожиданий никак не раскрываются модели взаимосвязи имеющихся у индивида заданий с поставленными вновь. Также, исследование динамики изменений валентности при воздействии соответствующих результатов и достижений полностью отсутствует. Более того, в теории В. Врума практически не рассмотрены вопросы взаимокompенсации и взаимовлияния результатов на втором уровне.

Суть теории справедливости Стейси Адамса сводится к тому, что люди достаточно субъективно определяют и формируют отношение получаемого вознаграждения к тем усилиям, которые они затратили, позже сравнивают его с вознаграждением, которое получили других людей, выполняя аналогичную работу. В случае, если сравнение выявляет несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение.

С. Адамс обосновал поведенческие реакции на результат отсутствия справедливости. По его мнению, он проявляется в «следующих чертах поведения: попытка увеличить вознаграждение за свой труд (выражение прямого недовольства или увеличение позитивной активности); воздействие на положение других членов организации; уход из отдела или фирмы; сокращение собственных усилий; занижение собственных достоинств; выбор другого объекта сравнения» [18, с. 103].

Теория справедливости С. Адамса также имеет свои недостатки, которые можно свести к следующему: обнаруживается узость факторов, которые влияют на мотивацию трудовой деятельности работников, а также отмечается недостаточная прогнозируемость развития ситуации несправедливости.

Процессуальные теории внесли огромный вклад в исследование вопросов, связанных с мотивацией. Необходимо отметить, что теория Портера-Лоулера, теория Врума дали определенный толчок к осознанию менеджеров высшего звена и управленцев необходимости в повышении уровня определенности результатов как важнейшего фактора повышения результативности и эффективности труда. Также, достаточно интересным представляется внимание к обратной связи, в рамках которой уже полученные результаты и справедливость имеющего место быть вознаграждения способны оказывать влияние на мотивацию последующую работу. Теория С. Адамса обнаруживает крайне важную проблему, заключающуюся в обеспечении справедливости стимулирующих мер.

К содержательным теориям (моделям) мотивации относятся теория иерархии потребностей Маслоу; двухфакторная модель мотивации Герцбега; трехфакторная модель Мак-Клелланда; теория Х-У Мак-Грегора; диспозиционная и аттитюдная модели А.Г. Здравомыслова, В.А. Ядова, Г.В. Оллпорта; типологическая модель Герчикова; система сбалансированных показателей Рамперсада.

Основой теории А. Маслоу стал принцип иерархичности интересов человека. Им была предложена следующая классификация потребностей: физиологические (утоление жажды и голода, потребность в отдыхе и сне и т.д.), потребности в безопасности, представляющие собой обеспечение защиты, стабильности и т.д., потребности в любви и принадлежности, выражаемые в понятиях семья, общение, друзья, потребность в признании, реализуемая посредством уверенности, независимости, репутации, престижа, статуса, внимания окружающих, потребность в самоактуализации, выраженная в стремлении к воплощению заложенных в человеке потенциалов [61, с. 156]. Данная теория, по сути является классической, не вдаваясь в подробное описание данной теории, следует отметить, что ей присущи определенные недостатки. Так, в реальной жизни потребности, занимающие более высокий ранг, способны подавлять потребности, занимающие низшие ступени предложенной иерархии. Более того, отсутствует связующее звено с внешним условием хозяйственной деятельности человека. Факторы мотивации рассматриваются, по сути, абсолютными и эндогенно заданными. Также наблюдается полное отсутствие взаимозаменяемости потребностей, поскольку находятся они на разных уровнях в предложенной иерархии, а также возможность компенсации при увеличении удовлетворенности одних потребностей при снижении возможности удовлетворения других потребностей. На наш взгляд, оценивая теорию иерархии потребностей А. Маслоу можно воспользоваться словами Дж. О'Шонесси: «Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а не объясняющую модель» [71, с. 456].

Двухфакторная модель мотивации Ф. Херцберга основана на разделении факторов, которые влияют на экономическое поведение человека. К первой группе факторов относятся «мотиваторы», к которым относятся потребности профессионального роста, самореализации на рабочем месте, продвижения по службе, ответственности и признание. Мотиваторы служат удовлетворением потребности индивида в рамках достижения поставленных целей. Ко второй группе факторов относятся «гигиенические» факторы, к которым относятся аспекты руководства, справедливость при распределении заработной платы, условия труда, стабильность и надежность, общий стиль управления. Они направлены на удовлетворение потребностей человека, помогающих избегать неприятных ситуаций. По его мнению, «удовлетворенность работой вызывается в первую очередь факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой – следствие действия гигиенических факторов» [31, с. 89].

Данная теория послужила платформой для практических рекомендаций в рамках повышения производительности и мотивации труда. По мнению Ф. Херцберга, предложенные группы факторов являются равнозначными относительно своей силы. Так, чтобы максимизировать эффективность деятельности представителей творческого труда, необходимым является наличие «мотиваторов», в то время как гигиенические факторы будут способствовать росту более эффективной деятельности. По его мнению, «чем меньше возможностей для проявления «мотиваторов», тем лучше должны быть гигиенические условия» [31, с. 93]. Таким образом, работник самостоятельно должен выбирать содержание социального пакета.

Тем не менее, двухфакторная модель мотивации Ф. Херцберга не лишена определенных недостатков. Автором не доказан воздействующий эффект от мотиваторов на любую категорию персонала. Также, им не определяются критерии, которые могут изменять мотивацию работника на длительную перспективу. Более того, в теории Ф. Херцберга эффект внешних

факторов на мотивирование к работе выражается исключительно в рамках дихотомии «творческой – монотонной» работы, следовательно, по мнению автора, лишь только видовая характеристика работы способна определять приоритетность воздействующего эффекта определенной группы мотивов.

Несмотря на определенные недостатки, двухфакторная модель мотивации Ф. Херцберга предоставила достаточно подробное описание отношения работников к определенным событиям, имеющим место быть на рабочем месте. Им систематизированы факторы, которые оказывают существенное влияние на отношение сотрудника к труду, также он показал влияние определённых факторов, особенно нематериальных, на возможность изменения отношения работника к труду и на его результаты деятельности. Ф. Херцбергом впервые было исследование кумулятивного эффекта от повышения результативности и производительности труда при условии достижения работниками потребности в самоактуализации.

Трехфакторная модель Мак-Клелланда основана на постулате о воздействии на поведение человека трех группы потребностей – достижения, соучастия, властвования [59, с. 109]. По его мнению, потребность достижения основана на стремлении индивида достигать целей, стоящих перед ним, более эффективно, чем он ранее это делал. Потребность соучастия основана на стремлении к проявлению дружеских отношений с окружающими. Потребность властвования, по сути, является наиболее приобретенной, она развивается, основываясь на обучении, жизненном опыте и заключается в стремлении человека к контролю над людьми, ресурсами и процессами, которые протекают в окружении конкретного человека. Она опосредована двумя группами устремлений. С одной стороны, это получение власти исключительно ради властвования, с другой стороны, получение власти для решения определенных групповых задач [59, с. 178]. Безусловным достижением предложенной теории является обоснование двух групп мотивов, представленных мотивами приближения и мотивами избегания. Те потребности, которые рассматривает Мак-Клелланд, не располагаются в

иерархическом порядке и способны иметь различную степень выраженности и проявления. Основной проблемной областью рассматриваемой теории является отсутствие анализа взаимовлияния и взаимосвязи потребностей, отсутствие возможности отследить генезис потребностей в течении определённого времени.

Теория Х-У Мак-Грегора основана на впервые предложенном постулате касательно прямой зависимости взглядов и предположений менеджеров относительно доминирования тех или иных мотивационных черт у подчиненных на систему мотивации труда. В рамках своей теории автор делит данные предположения на категории, которые названы им «Теория Х» и «Теория У» [75, с. 112]. «Теория Х» основана на таких базовых моментах мотивации работников как нелюбовь к работе и попытке избежать лишних усилий; на безответственности и несамостоятельности работников, на необходимости принуждения, контроля и угроз, наказания для стимулирования работников, в стабильности и гарантированности рабочего места. По мнению Мак-Грегора, у работников отсутствует потребность в самореализации. «Теория У» основана на таких базовых моментах мотивации работников как восприятие труда одним из необходимых процессов для каждого человека, при наличии определенного интереса работник способен к самоконтролю и самоорганизации, потребности к свободе принятия решений и ответственности имеют место быть у работников, новая деятельность, проявление креативности, достижений, стремление к самореализации является неотъемлемой частью трудового процесса.

Несмотря на достаточно весомый вклад Мак-Грегора в развитии теорий мотивации, предлагаемая им модель имеет ряд недостатком. Его теория, во-первых, характеризуется высокой степенью абстракции (наблюдается две крайности – работник либо ленив, либо активен). Во-вторых, в теории отсутствует анализ возможного развития мотивации труда работника в течении определенного времени. В-третьих, по сути, происходит

идеализация Теории У и преподнесение ее как наилучшей базы в рамках управления персоналом.

На наш взгляд, особого внимания заслуживает диспозиционная и аттитюдная модели, предложенные А.Г. Здравомысловом, В.А. Ядовым, Г.В. Олпорттом.

Диспозиционная концепция личности В. Ядова носит универсальный характер и представляет собой попытку описать целостную систему регуляции личности, участвующей не только в отношениях экономического характера. В. Ядовым была предложена диспозиционная система, состоящая из следующих элементов – диспозиционные образования и диспозиционные компоненты [98, с. 136]. Им были выделены три вида диспозиционных образований, которые соответствуют временным рамками потребностей индивида. К диспозиционным образованиям им относятся элементарные фиксированные установки, направленные на разрешение возникающих постоянно «предметных» ситуаций; социальные фиксированные установки, которые предназначены для обнаружения баланса между социальными потребностями, которые возникают в рамках групповых отношений, а также социальных ситуаций, которые и являются собственно аттитюдами; ценностные ориентации, направленные на цель и способ достижения, которые связаны с возможным поиском компромиссного решения между идеологией самого индивидуума и его образом жизни. По мнению В. Ядова, социальная установка или аттитюд представляют целостно-личностное состояние готовности, выраженном в настрое на определенное поведение в той или иной ситуации, а также для удовлетворения той или иной потребности. Если имеет место быть повторение ситуации, где та или иная потребность может реализоваться, то установка личности фиксируется и закрепляется [98, с. 187].

Диспозиционные образования формируются в определенном соотношении когнитивных, эмоциональных и поведенческих компонентов. Но в каждой ситуации в рамках формирования действия происходит

одновременное воздействие трех диспозиционных образований, но с различной степенью ее проявления.

Безусловно, заслугой В. Ядова является обращение внимания на возможный уровень удовлетворения работником в рамках трудовой деятельности благами более низкого порядка, нежели чем потребностей, заключающихся в получении определенного дохода. Достаточно важным выводом, к которому пришел В. Ядов в рамках разработанной теории, является постулат о наложении отпечатка множества факторов на принятие человеком решения, которые меняют свою значимость в рамках конкретной ситуации.

Несмотря на достаточную универсальность диспозиционной концепции В. Ядова, она не лишена определенных недостатков. Имеет место отсутствие тех критериев, которые позволят отделить ситуацию, в которой доминирующее положение занимают определенные диспозиционные образования. Предложенные диспозиции можно рассматривать как проявление определенных ролей, искусственно созданных или воспринятых индивидуумом, имеющих цель экономии затрат на усилия. Они будут использоваться человеком до той поры, пока не помешают ему следовать своим определённым ценностным ориентациям, а как только начнут входить в противоречия, то произойдет их трансформация.

Типологическая модель В.И. Герчикова предполагает выделение среди персонала организации лиц с преобладанием одного из пяти типов мотивации. Преобладание определенного типа мотивации не исключает возможности проявления других черт мотивационного воздействия. В.И. Герчиковым был разработан теста «Мотуре», по результатам которого определяется тип мотивации. Автором были выделены следующие типы мотивации:

1. Инструментальная. Интересует: цена – величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; заработанность получаемых денег – минимальная зависимость в заработке от воли и

расположения начальства. Присутствует развитое социальное достоинство, позволяющее обеспечивать семье определенный жизненный стандарт, достойный для жизни.

2. Профессиональная. Интересует: содержание (творческий характер, разнообразие, интересность,) работы; предоставляемая возможность проявлять себя и доказывать, что может справиться с любым трудным заданием; определенная самостоятельность в работе, прежде всего, в определении способа ее выполнения. Происходит ориентация на профессиональное достоинство и профессиональное совершенствование. Заработная плата таким работником рассматривается лишь как определенный индикатор то, насколько его профессионализм оценивается руководством компании.

3. Патриотическая. Интересует: участие в реализации общих, очень важных для организации дел; успех их реализации; признание общественности их участия в достижениях на общее благо. На передний план выходит убежденность в своей необходимости для организации и готовности нести дополнительную ответственность за результативность общего дела.

4. Хозяйская. Характеризуется добровольно принятой на себя полной личной ответственности за проделанную работу и стремлением к максимальному суверенитету, самостоятельности в работе, присуща неприязнь к любому контролю. Данный тип достаточно редок среди наемных работников. Но для тех, кто ведет собственное дело, для предпринимателей он является базовым.

5. Люмпенизированный работник. Данный тип характеризуется мотивацией избегания. Отличает стремление к минимизации своих трудовых усилий; низкая цена рабочей силы; расчет на благосклонность руководителя и «халяву». Данный тип работника, как правило, ценится невысоко, он сам не может обеспечивать себя трудом, а, следовательно, смиряется с этим [29, с. 65-67].

Несомненным является вклад В.И. Герчикова в анализ предпочтительных типов мотивации работников в рамках замещения тех или иных должностей. Также, автором были введены основные правила стимулирования работников, которые различаются по типу трудовой мотивации.

Несмотря на приближенность данной модели мотивации к ее практическому применению, она имеет определенные проблемные области. Во-первых, в данной модели мотивации отсутствует компенсационная модель, а именно, что получит организация, если будет применять рассмотренные системы стимулирования. Во-вторых, тип мотивации работника является неизменным, фиксированным, что противоречит общей схеме мотивационного процесса. В-третьих, при обосновании желательности типа мотивации отсутствует анализ того, как организация будет использовать персонал на рабочем месте с несоответствующим ей типом мотивации.

Одной из самых современных моделей мотивации в области управления человеческими ресурсами является универсальная сбалансированная система показателей деятельности (TPS) и ее детализация в виде индивидуальной сбалансированной системы показателей (PBSC), которая впервые была сформирована в начале 1990-х гг. Хьюбертом Рамперсадом.

Ее основу составляет идея о «балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации». Данная модель способна предоставить метод перевода неявных ощущений и знаний о устремлениях работника и организацию их в реальную форму. По сути, она предоставляет возможность осознания человеком и организацией своих истинных целей и ценностей [78, с. 96-98].

Х. Рамперсад уделял повышенное внимание внутренней мотивации, считая, что именно она имеет возможность обеспечивать высокий уровень заинтересованности персонала в своей работе. Считал, что в настоящее время

материальные стимулы практически утратили прежнее свое значение в качестве стимула к трудовой деятельности.

Предложенная индивидуальная сбалансированная система показателей имеет четыре группы элементов, а также определенную последовательность действий индивида, направленную на их раскрытие.

В качестве основных групп элементов рассматриваются: внутренняя, которая подразумевает здоровье и спокойное состояние работника; внешняя, которая определяет отношение индивида с людьми; знания, которые олицетворяют имеющиеся навыки у индивида и его способность к обучению; финансовая, которая обуславливает запросы, а также возможность их удовлетворения. По мнению Х. Рамперсада, «путь раскрытия каждого элемента, состоит в том, что индивид последовательно должен перейти от общих ценно-смысловых ориентиров его жизни к конкретным мерам по улучшению указанных четырех элементов деятельности» [78, с. 102]. Данный путь может быть раскрыт посредством последовательного перехода от личной миссии, опосредованным личным видением, личными ключевыми ролями, личными критическими факторами успеха, личными целями, к показателям личной деятельности и мерам, способствующим их улучшению. По мнению Х. Рамперсада, человек, действуя по предложенной методике, способен открыть для себя путь, ведущий к гармонии и самосовершенствованию.

К числу проблемных зон данной модели можно отнести, во-первых, повышенные требования к мотивации и трудоемкость данной системы с точки зрения индивида; во-вторых, применение количественных ориентиров при подсчете показателей личной деятельности человека во всех без исключения сферах; в-третьих, методика совмещения системы показателей работника с системой показателей работы структурных подразделений и организации в целом не является универсальной.

Рассмотренные теории (концепции, модели) мотивации являются методологической основой в разработке современных мотивационных моделей.

В современном менеджменте выделяют рациональную модель мотивации, модель человеческих взаимоотношений, модель самоактуализации, комплексную мотивационную модель, модель мотивации Хекмана и Олдхэма.

В рамках рациональной модели мотивации персонала используется комбинация поощрений и наказаний. Схематически данная модель представлена на рис. 1.3.

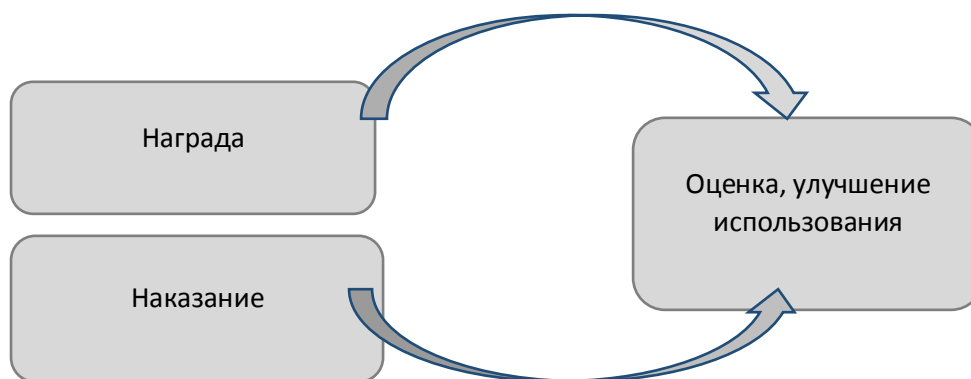


Рис. 1.3 Рациональная модель мотивации трудовой деятельности

В практике применения данную модель целесообразно использовать для мотивации работников в рамках решения конкретной задачи. При использовании данной модели необходимо четко понимать, что достигаемый эффект достаточно краткосрочен.

В основе модели человеческих отношений в рамках мотивационных инструментов лежит применение следующих внутренних факторов. Это – чувство выполненной работы, признание, удовлетворенность социальных потребностей, обеспечивающих удовлетворение от проделанной работы, от которой напрямую зависит результативность и производительность труда [4, с. 83]. Схематически данная модель представлена на рис. 1.4.

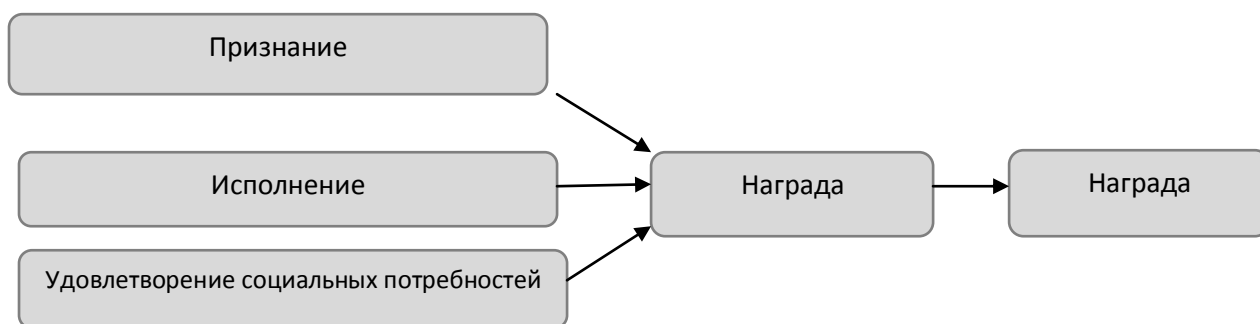


Рис. 1.4 Модель человеческих отношений

Основой модели самоактуализации является внутренняя потребность индивидов в самоусовершенствовании и самореализации. Указанные процессы являются важнейшим условием долгосрочной мотивации. В рамках данной модели подчеркивается влияние на трудовое поведение работника внутренних и внешних мотивационных факторы, причем наиболее важными являются – внутренние [10, с. 183]. Модель самоактуализации представлена на рис. 1.5.

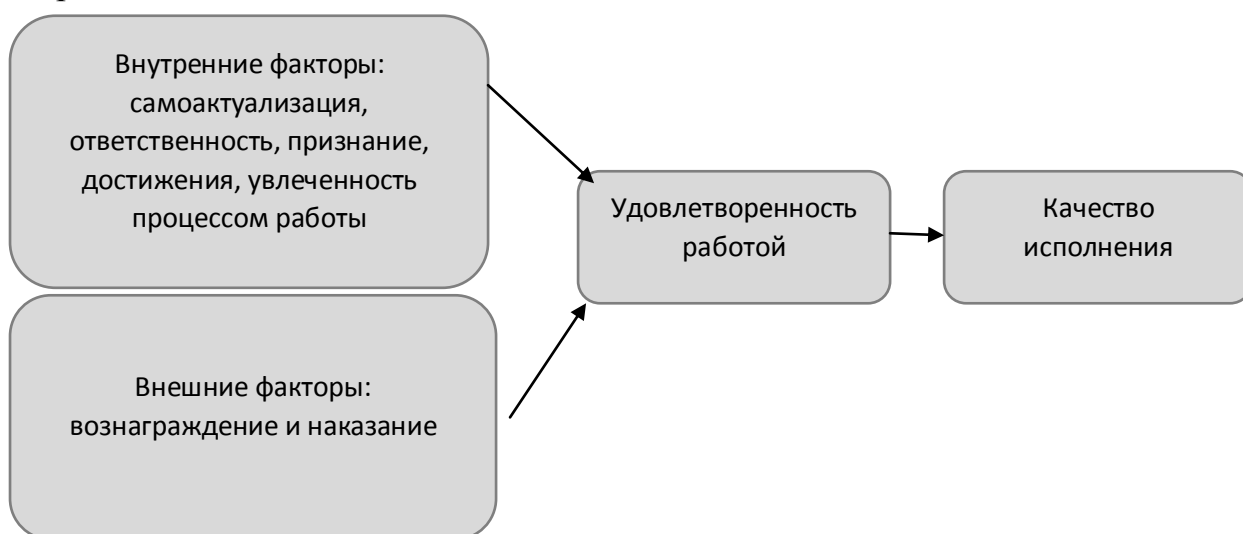


Рис. 1.5 Модель самоактуализации

В основе комплексной модели мотивации персонала лежит влияние внутренних и внешних мотивирующих факторов. Главным постулатом данной модели мотивации является то, что степень усилий работника в рамках выполнения функциональных обязанностей, с одной стороны,

зависит от ценности предполагаемой награды, с другой, от ожидания возможности получения данной награды. Факторами мотивации, которые являются дополнительными в рамках рассматриваемой модели, являются индивидуальные качества работника, а также его способности. Компенсационная модель мотивации представлена на рис. 1.6.

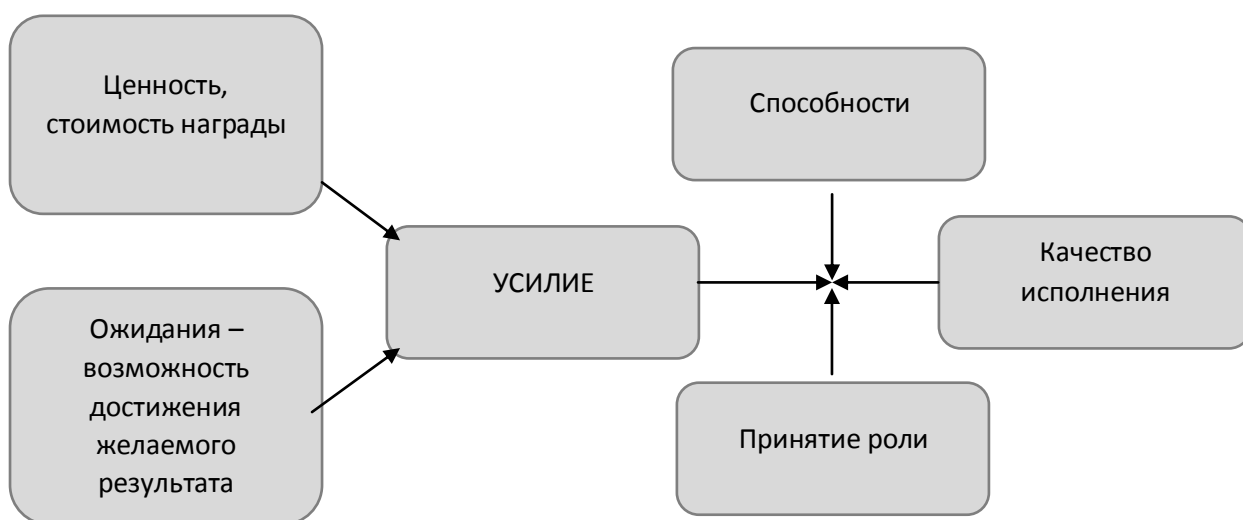


Рис. 1.6 Компенсационная модель мотивации

В данном случае мотивирование работников осуществляется в четком соответствии с потребностями как организации, так сотрудников, в определенной зависимости от влияния как внешних, так и внутренних факторов окружающей среды на организацию и ее членов. Взаимозависимость между потребностями организации и индивида и окружающей среды представлены на рис. 1.7.

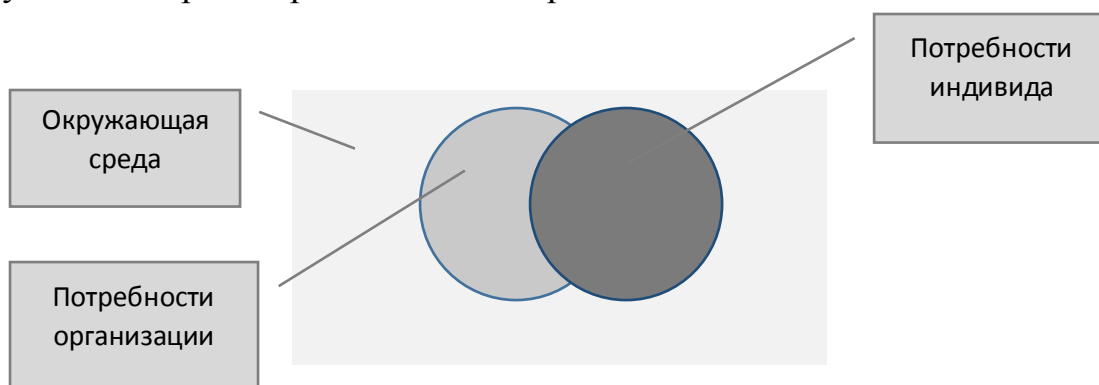


Рис. 1.7 Взаимозависимость между потребностями организации и индивида и окружающей среды

Рассматривая взаимозависимость между потребностями организации и индивида и окружающей среды, необходимо иметь в виду, что потребности организации и индивида, обозначенные кругами, полностью никогда не совпадают. А зона их пересечения именно представляет возможным достижения результативной и эффективной работы сотрудника, а также результативного и эффективного функционирования организации [13, с.66].

В основе модели мотивации Хекмана и Олдхэма лежит рассмотрение мотивации трудовой деятельности опосредованной различными характеристиками работы. Модель мотивации Хекмана и Олдхэма представлена на рис. 1.8.

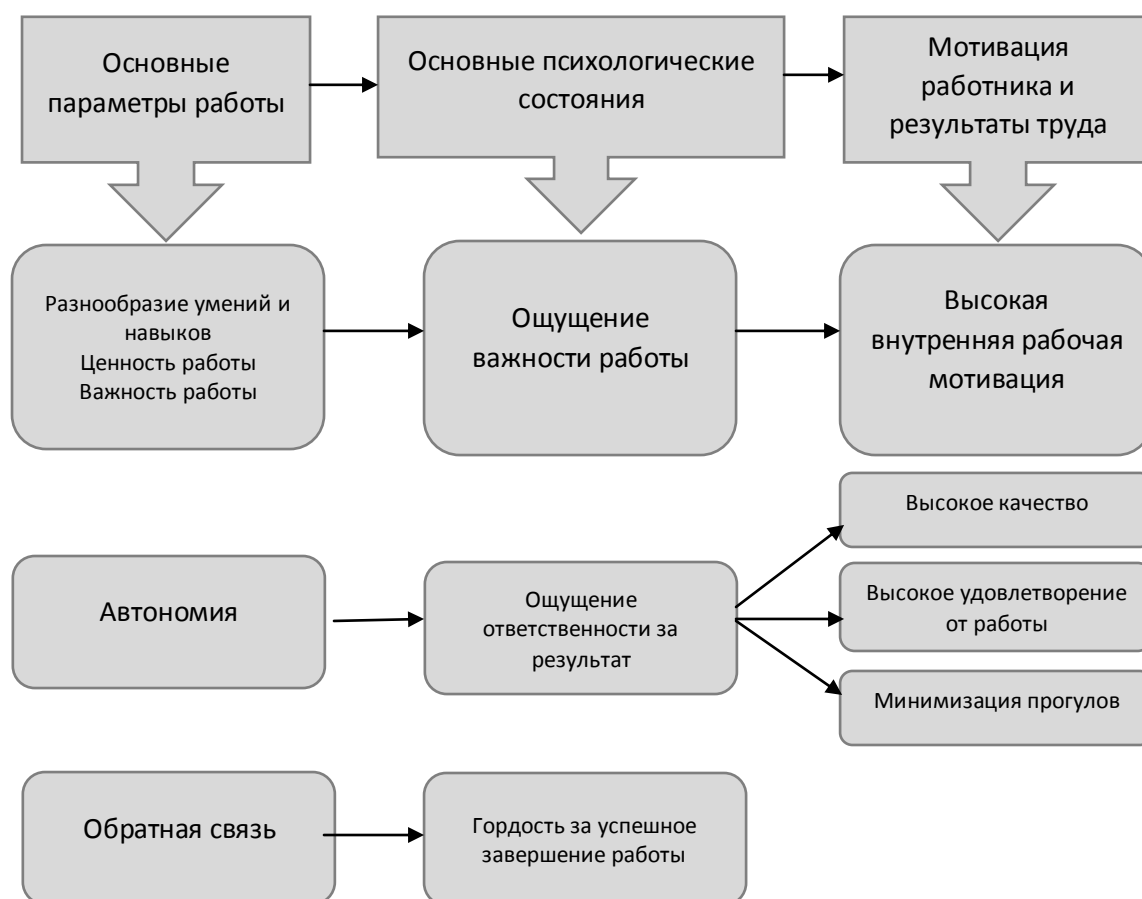


Рис. 1.8 Модель мотивации Хекмана и Олдхэма

Согласно рассматриваемой модели мотивации, работа, которая удовлетворяет всем описанным выше факторам, мотивирует работников

внутренне, доставляя им удовлетворение, создавая ощущение личностного вклада, обеспечивая чувство сопричастности [26, с. 21-22].

Таким образом, рассмотрев современные модели мотивации труда персонала, можно сделать вывод, что все без исключения модели мотивации трудовой деятельности основаны на выявлении тех мотивов поведения работника, лежащих в основе осуществления ими своей трудовой деятельности. Но, единого подхода к определению перечня основных мотиваторов деятельности работника к настоящему времени не существует. Объяснением этого является то, что в основе имеющихся классификаций мотивов положены разные принципы, преследующие порой различные целевые установки.

1.3 Система ключевых показателей эффективности как инструмент мотивации труда персонала

Система мотивации труда персонала является один из важнейших вопросов в области управления человеческими ресурсами, а ее разработка и внедрение является одной из сложнейших задач, которые стоят перед руководством компании. В настоящее время мотивация труда персонала все чаще рассматривается как «побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов». При таком подходе мотивация представляет собой процесс достижения определенного баланса между общими целями компании и целями работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обеих сторон; процесс побуждения работников к деятельности для обеспечения достижения целей компании; а также создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых «то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому».

Немаловажным является осознание сотрудниками компании того факта, что только при достижении целей компании может быть

гарантировано достижение целей сотрудника. Прибыль компании в данном случае рассматривается как источник выплаты дополнительного вознаграждения. При достижении определенной цели она может быть частично использована для дополнительного вознаграждения сотрудников, в случае ее низкого показателя или отсутствия, интересы обеих сторон не будут достигнуты. Таким образом, баланс интересов является основой стабильной компании.

Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации труда персонала организации играет ключевой показатель эффективности (KPI).

Таким образом, для оценки эффективности деятельности в настоящее время используются три основных типа показателей:

Ключевые индикаторы результата (Key Result Indicators, KRI). Данные индикаторы отображают степень успешности деятельности организации в области сбалансированной системы показателей.

Индикаторы эффективности (Performance Indicators, PI). Данные индикаторы показывают те направления, в которых необходимо двигаться для достижения поставленной цели.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) направлены на то, что необходимо сделать в рамках повышения эффективности [71, с.401].

Ключевые показатели эффективности позволяют оценивать эффективность выполненных действий организации в целом, отдельными структурными подразделениями и конкретным сотрудником организации.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) представляют собой такие показатели, в рамках которых происходит оценка эффективности действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей [71, с.403]. Данные показатели способны охарактеризовать общие моменты, которые являются равноценными для всех сотрудников, а также специфические характеристики поведения, нормы

труды, характерные для определённой должности или конкретного рабочего места. В данном случае первые показатели нацелены на фокусирование принадлежности работника к конкретной организации, ее организационно-социальной системе, во втором – на соответствие работника определенным профессиональным требованиям.

С достаточной степенью условности КПЭ можно разделить на группы, имеющие следующие основания – результативность труда, условия ее достижения, профессиональное поведение, личностные качества.

Оценка результативности труда основывается на «жестких» и «мягких» показателях. «Жесткие» показатели достаточно легко поддаются измерению и, как правило, охватываются информационной системой конкретной организации. Данные показатели могут формироваться достаточно субъективно разработчиками оценки, но необходимым требованием является возможность предоставления объективной количественной оценки. «Мягкие» показатели формируются на основе субъективного мнения оценщика и, как правило, используются в организациях, где присутствует ограниченная возможность измерения конкретного результата (например, исследовательские подразделения).

Условия достижения результатов представляет собой способность или желание выполнять общие функции управления, относящиеся как к объектам воздействия, так и к по отношению к самому себе. Речь идет о планировании деятельности, организации и регулировании процесса, учете и контроле за ходом работы и т.д.

Показатели профессионального достижения представляют собой коллективизм в работе, сотрудничество, самостоятельность в решении определенных задач, ответственность и т.д.

Личные качества, как группа показателей оценки, несмотря на кажущуюся простоту, являются наиболее проблематичными, так как неотъемлем субъективизм при оценки личностных качеств, а также затруднено непосредственное наблюдение над их проявлением.

Структура формирования модели мотивации на базе КПЭ представлена на рис. 1.9.



Рис. 1.9 Структура формирования модели мотивации на базе КПЭ [27, с.86]

Ключевые показатели эффективности, применяемые в организациях, с достаточной степенью условности можно разделить на уровни и группы, представленные в табл. 1.1.

Ключевые показатели эффективности по уровням и группам [27, с.105]

№ п/п	Уровень показателей	Группа показателей	Группа персонала	Показатель	Способ расчета	Период оценки
1	Эффективность предприятия (филиала)		АУП	Объем производства	Факт/план	Месяц
				Объем продаж	Факт/план	Месяц
				Рентабельность	Факт/план	Год
				Чистая прибыль	Факт/план	Год
2	Эффективность приоритетных бизнес-процессов	Показатели эффективности производства	Производственные участки (цехи, бригады)	Объем производства	Факт/план	Месяц
			Лаборатории	Сроки выполнения работ		
			Технические службы	Качество выполнения работ	Факт/план	Месяц
			Эксплуатационные службы			
		Показатели эффективности маркетинга и сбыта	Коммерческий отдел	Объем продаж	Факт/план	Месяц
			Отдел маркетинга	Дебиторская задолженность		
3	Эффективность вспомогательных бизнес-процессов	Показатели эффективности вспомогательных бизнес-процессов	Бухгалтерия и ФЭО	Своевременность и качество выполнения задач	План/факт	Месяц
			Юридический отдел			
			Отдел по работе с персоналом	Объем работ сверх нормы		Месяц
			IT-отдел	Обучение сотрудников		Месяц
			Канцелярия			
			Отдел безопасности	Внесение и реализация предложений по оптимизации деятельности		Месяц
			Служба строительства и ремонта			

Модель мотивации труппа персонала организации на основе КПЭ ориентирована на достижение как краткосрочных, так и долгосрочных целей

организации, а также на выполнение должностных обязанностей каждого работника. Формирование системы оплаты труда на базе КРІ состоит из трех основных частей: фиксированной и переменной части, а также единовременных выплат. К фиксированным выплатам относится оклад, который, согласно, статье 81 КЗоТ РФ производится на основе должностных окладов, устанавливаемых администрацией организации в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией работника [85, с. 69].

Формирование переменной части материального вознаграждения на основе КРІ обеспечивает стимулирование работника к достижению достаточно высоких индивидуальных показателей и результатов деятельности, а также увеличивает его вклад в общие коллективные достижения и результаты, выполняя тем самым стратегические цели организации. Показатели КРІ в данном случае должны быть просты и понятны всем сотрудникам, а размер переменной части пакета – экономически обоснован.

Ключевые показатели эффективности, а также способ их расчета конкретизируются в рамках отдельных категорий работников [99, с.63].

Стандартная мотивационная формула, используемая в рамках материального стимулирования, выглядит следующим образом:

Заработная плата = Фиксированная часть (оклад) + Переменная часть (премия)

При этом, схемой расчета переменной части компенсационного пакета с применением коэффициента КРІ, является:

ПЧ = Плановая сумма переменной части * (Коэффициент КРІ1 * Коэффициент КРІ2 * Коэффициент КРІ3).

В таком случае вид мотивационной формулы расчета заработной платы представлен как:

Заработная плата = Фиксированная часть (оклад) + Плановая сумма переменной части * (Коэффициент КРІ1 * Коэффициент КРІ2 * Коэффициент КРІ3).

Вес определенного показателя в указанной формуле, который влияет на переменную часть зарплаты, может быть различным. Он опосредован целями, поставленными для структурного подразделения или работника. Если для каждого показателя имеется установленный вес, то формула расчета зарплаты имеет следующий вид:

Заработная плата = Фиксированная часть (оклад) + Плановая сумма переменной части * (Коэффициент КРІ1 * ВесКРІ1 + Коэффициент КРІ2 * Вес КРІ2 + Коэффициент КРІ3 * Вес КРІ3).

Если целесообразнее применять усредненный КРІ, то формула расчета имеет следующий вид:

Заработная плата = Фиксированная часть (оклад) + Плановая сумма переменной части * (Коэффициент КРІ1 + Коэффициент КРІ2 + Коэффициент КРІ3) /3.

Все значения коэффициентов КРІ находятся в прямой зависимости от уровня выполнения сотрудником конкретных задач. Значения коэффициента КРІ представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Типовые значения коэффициента КРІ [69, с.134]

Уровень выполнения задач	Значение коэффициента	Смысл показателя
100%	1	Выполнение работником всех поставленных задач в установленные сроки (достижение целевого значения)
80-90%	0,9	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне 80-90%
60-80%	0,6	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне 60-80%
менее 60%	0	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне менее 60% (недопустимо)

Система ключевых показателей эффективности должна быть разработана с учетом специфики деятельности конкретной организации,

приоритетных бизнес-процессов, факторов, которые существенно влияют на эффективность работы всего предприятия.

Тем не менее принципы построения системы ключевых показателей эффективности одинаковы, следовательно, система КПЭ является удобной в применении и практически универсальной.

Основной задачей при разработке системы мотивации труда персонала организации с применением КРІ является необходимость в грамотной формулировки и расчёте показателей, их простота, понятность и удобность в плане оценки.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты изучения мотивации трудовой деятельности персонала, можно сделать следующие выводы:

1. Под мотивацией труда персонала организации нами понимается процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения их к эффективной трудовой деятельности. Цель мотивации заключается в формировании комплекса условий, которые побуждают работника к осуществлению действий, которые направлены на достижение определенной цели с максимальной эффективностью. Под управлением мотивацией трудовой деятельности персонала организации нами понимается тактика решения проблем повышения эффективности труда, которая побуждает работников к большей результативности за счет удовлетворения их потребностей.

2. Методологической основой построения современных моделей мотивации является теории (концепции) мотивации, ставшие классическими. Традиционные модели имеют своим основанием подход использования политики «кнута и пряника» в области материального стимулирования персонала. Основанием содержательных моделей является рассмотрение отдельных мотивов (или потребностей), направляющих деятельность индивида. В рамках процессуальных теорий мотивация рассматривается как процесс, а платформой является сосредоточение на изменении процесса и

результата мотивации под воздействием определенных факторов, к числу которых, например, относится справедливость или ожидания). К числу современных моделей мотивации относят рациональную модель мотивации, модель человеческих взаимоотношений, модель самоактуализации, комплексную мотивационную модель, модель мотивации Хекмана и Олдхэма.

3. Система ключевых показателей эффективности как инструмент мотивации труда персонала представляют собой такие показатели, в рамках которых происходит оценка эффективности действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей. Ключевые показатели эффективности способны охарактеризовать общие моменты, которые являются равноценными для всех сотрудников, а также специфические характеристики поведения, нормы труда, характерные для определённой должности или конкретного рабочего места. При этом, первые показатели нацелены на фокусирование принадлежности работника к конкретной организации, ее организационно-социальной системе, вторые – на соответствие работника определенным профессиональным требованиям.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА

2.1 Организация и методы исследования

Целью исследования является выявление особенностей системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга, а также построение модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ. В соответствии с указанной целью в рамках исследования необходимо провести диагностику актуального состояния системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга.

Диагностика актуального состояния системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга представляет собой многоуровневный и системный процесс.

Основными параметрами нашего исследования явились:

1. Стабильность положения организации.
2. Имидж сотрудника организации.
3. Уровень оплаты труда работников.
4. Система льгот для сотрудников.
5. Возможность приобретения опыта и новых знаний.
6. Сотрудничество в коллективе.
7. Отношение с руководством.
8. Возможность карьерного роста.
9. Интересная и многообразная деятельность.
10. Интенсивность труда.
11. Ответственность за результаты работы.
12. Наличие полномочий для выполнения функциональных обязанностей (самостоятельность, самовыражение).
13. Возможность работать творчески.

14. Желание руководить.
15. Общественное признание.

Диагностика актуального состояния системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга включала несколько этапов.

На первом этапе нашего исследования дана организационно-экономическая характеристика организации и проведен анализ нормативно-правовой регламентации системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО Управляющая компания «Группа Компаний «Зеленая Долина». Основным методом исследования на данном этапе был анализ документов. В рамках исследования нами были проанализированы Устав ООО УК «ГК «Зеленая Долина» (Приложение 1), Положение об оплате труда сотрудников (Приложение 2). Целью данного этапа явилось краткое изучение организационно-экономической характеристики агропромышленного холдинга, а также анализ существующих локальных регламентов, обеспечивающих мотивацию и стимулирование труда персонала организации.

На втором этапе нашего исследования проводилось изучение актуального состояния системы мотивации труда персонала в ООО УК «ГК «Зеленая Долина». Целью исследования на данном этапе явилось выявление особенностей мотивации труда персонала в ООО УК «ГК «Зеленая Долина».

При изучении особенностей мотивации труда персонала в ООО УК «ГК «Зеленая Долина» нами использовалась Методика СТМ (Структура трудовой мотивации (Приложение 3). Данная методика предназначена для диагностики структуры мотивационной сферы сотрудников и кандидатов. Тестовые задания построены по принципу парных сравнений по модели «турнир высказываний».

Тест содержит 12 развернутых формулировок мотивационных конструктов, в которых выражены различные привлекательные стороны трудовой деятельности. Сравнивая их попарно, респондент выбирает между

двумя альтернативными вариантами. Всего выполняется 66 парных сравнений.

По результатам тестирования строится профиль из 12 основных и 1 дополнительного интегрального показателей (соотношение внутренней и внешней мотивации к работе).

Перечень факторных шкал, применяемых в данной методике:

- внутренняя мотивация – внешняя мотивация (интегральный показатель направленности трудовой мотивации);
- интерес к процессу (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы);
- творчество (мотивация творческого самовыражения и самореализации, новаторство);
- общение (ориентация на общение с интересными и влиятельными людьми);
- включённость в команду (мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности);
- помощь людям (мотивация альтруистического поведения, сопереживания и эмоционального контакта);
- служение обществу (мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм);
- признание (мотивация общественного признания (тщеславие));
- руководство (ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса);
- деньги (материальная обеспеченность);
- связи (мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства);
- следование традициям (следование сложившейся традиции, ожиданиям близких, обстоятельствам);

– сохранение здоровья (мотивация экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избегание новизны и тревоги).

Обоснование выборочной совокупности. По состоянию на 1.10.2017 среднесписочная численность персонала ООО УК «ГК «Зеленая Долина» составляет 276 человека, что и является генеральной совокупностью. При проведении методики СТМ нами использовалась механическая выборка (шаг=10). Таким образом, выборочная совокупность составила 28 респондентов. На следующем этапе использовался случайный вероятностный отбор респондентов. Таким образом, в структуру выборочной совокупности вошли: по гендерному признаку – 17 муж. и 11 жен., по категориям персонала – 12 руководителей, 14 специалистов и 2 рабочих (вспомогательный персонал).

На следующем этапе диагностики нами в качестве метода исследования использовался социологический опрос, а именно, анкетирование (Приложение 4). Анкетирование было направлено на изучение степени удовлетворенности персонала организации существующей системой мотивации и стимулирования труда.

Задачами исследования явились:

- 1) изучение мотивирующих/демотивирующих факторов трудовой деятельности работников ООО УК «ГК «Зеленая Долина»;
- 2) изучение степени удовлетворенности состоянием существующей системы стимулирования и мотивации труда персонала в организации;
- 3) изучение основных методов мотивации труда персонала, используемых в организации.

Обоснование выборочной совокупности. Генеральная совокупность составляет 276 человек. Выборочная совокупность составила 92 человека. В данном случае нами была использована модель квотной выборки, которая является, по сути, микромоделью генеральной совокупности. Квотирующими признаками выступили – пол, возраст, категория персонала. Распределение квотирующих признаков в выборочной совокупности представляет собой

точное распределение данных признаков в генеральной. Структура выборочной совокупности представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Структура выборочной совокупности

Категория персонала	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	Всего
	до 30 лет		31-40 лет		41-50 лет		51-60 лет		Старше 60 лет		
Руководители	1	4	2	7	4	5	2	2	1		15
Специалисты	5	2	12	6	13	5	3	2	1		28
Вспомогательный персонал	1	1	2	4	2	2	1	1	1		49
											92

Полевой этап исследования проводился в июле-августе 2017 г.

Задачей следующего этапа диагностики являлся анализ мотиваторов трудовой деятельности персонала агропромышленного холдинга. В рамках исследования нами был проведен экспертный опрос. Инструментарий экспертного опроса представлен в приложении 5. В исследовательских целях нами было опрошено 20 экспертов. Все эксперты являются руководителями высшего и среднего звена. Половозрастная структура – 12 муж. и 8 жен., из них в возрасте до 30 лет – 3 чел, в возрасте 31-40 лет – 8 чел., 41-50 лет – 6 чел, 51-60 лет – 2 чел., старше 60 лет – 1 чел.

В более обобщенном виде четырехэтапная модель исследования представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Четырехэтапная модель диагностики актуального состояния системы мотивации труда персонала

Таким образом, диагностика актуального состояния системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга осуществлялась в четыре этапа. Каждый из этапов диагностики имел свою цель, в рамках которой решались конкретные задачи. В рамках диагностики актуального состояния системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга нами применялись следующие методы: метод анализа документов, тестирование, анкетирование, метод экспертного опроса. Анализ данных проводился в рамках одномерной и двумерной группировки.

2.2 Исследование системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга и оценка ее эффективности

Целью первого этапа исследования системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга явилось краткое изучение организационно-экономической характеристики агропромышленного холдинга, а также анализ существующих локальных регламентов,

обеспечивающих мотивацию и стимулирование труда персонала организации.

ООО УК «ГК «Зеленая Долина» – это динамично развивающийся агрохолдинг, специализирующийся на молочном животноводстве. Холдинг осуществляет свою деятельность в семи районах Белгородской области. Для повышения конкурентоспособности молочного животноводства, было принято решение о консолидации предприятий, что позволило уменьшить затраты в части юридического сопровождения, бухгалтерского учета и налоговой отчетности, а проведение централизованных закупок получить лучшую цену.

Согласно Уставу организации, представленному в Приложении 1, к основным направлениям деятельности предприятий ООО УК «ГК «Зеленая Долина» относятся:

- молочное животноводство (производство натурального цельного молока класса «евростандарт», выращивание молодняка и нетелей);
- производство высококачественных кормов (выращивание ячменя, подсолнуха, кукурузы);
- переработка молока (производство натурального молока, масла, творога, сыра);
- снабжение потребителей натуральными экологически чистыми продуктами фермерских хозяйств через собственную сеть магазинов.

Основная цель ООО УК «ГК «Зеленая Долина»: увеличение в регионе поголовья высокопродуктивного молочного стада и развитие сферы молочного животноводства, переработка молока и производство кормов для крупного рогатого скота с учётом самых современных технологий, соответствующих европейскому уровню.

Задачи, стоящие перед агрохолдингом:

- создание в Белгородской области к 2020 году конкурентоспособной системы производства и переработки молока в объёме не менее 1000 тонн в сутки;

– увеличение поголовья до 30 тысяч дойных коров со средней продуктивностью не менее 8 тысяч килограммов молока в год от одной коровы;

– организация производства зерновых и кормовых культур на площади до 100 тысяч гектаров.

В структуру ООО УК «ГК «Зеленая Долина» входят ОАО «Молочная компания «Зеленая Долина» (производство молока) Ферма «Ландыш»; ОАО «Белгородские молочные фермы» (производство молока); ООО «Нива» (производство молока); ОАО «Белгородское» по племенной работе (осеменение, разведение КРС); ООО «Зеленая Долина – Агро» (растениеводство) – Ферма «Малакеево» (молочная ферма); ООО «Зеленая Долина» (выращивание овощей); ООО «Белгородская сыроваренная компания» (производство сыра, творога и масла). Розничная торговая сеть «Фермер» специализируется на продаже продуктов питания в магазинах шаговой доступности.

Предприятия холдинга, которые расположены в Белгородском, Вейделевском, Ивнянском, Корочанском, Прохоровском, Шебекинском и Яковлевском районах, полностью обеспечены современной сельскохозяйственной техникой, необходимым оборудованием, обрабатывают 49 тысяч гектаров земли, самостоятельно ведут заготовку кормов и их хранение в течение года на собственных мощностях.

К 2016 году ООО УК «ГК «Зеленая Долина» продолжает наращивать объемы производства молока, не теряя при этом качества получаемой продукции. С показателем 53,6 тысяч тонн молока в год агрохолдинг занимает 13 место в рейтинге «ТОП-50 Компаний-производителей сырого молока в России». Доля ООО УК «ГК «Зеленая Долина» на рынке сырого молока Белгородской области составила 13,2%, в производстве молока на уровне страны – 0,32%. Правительство Белгородской области выступит гарантом по кредитам ООО УК «ГК «Зеленая Долина» на сумму 410 млн.

рублей. Соответствующие изменения в закон о бюджете Белгородской области на 2020 год находятся на рассмотрении в областной думе.

Основные показатели финансовой деятельности исследуемой организации представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Динамика основных экономических показателей деятельности
ООО УК «ГК «Зеленая Долина» в 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г	2016 г.	2017 г.
Валовая прибыль (убыток)	177 501	172 630	173 711
Выручка	381 472	383 691	387 588
Себестоимость продаж	203 971	211 061	256 877
Прибыль (убыток) от продаж	129 384	116 012	165 739
Управленческие расходы	48 117	56 618	64 972
Прибыль (убыток) до налогообложения	407 279	527 044	842 021
Доходы от участия в других организациях	258 000	258 000	644 000
Проценты к получению	76 716	233 363	765 652
Проценты к уплате	0	-	-
Прочие доходы	142 727	11 455	137 794
Прочие расходы	199 548	91 786	229 118
Чистая прибыль (убыток)	367 222	456 159	825 749
Среднесписочная численность работников, чел.	235	263	276
Производительность труда (стоимостная) на 1 работника за период	1623,28	1458,90	1404,30

Согласно данным, приведенным в табл. 2.2, чистая прибыль ООО УК «ГК «Зеленая Долина» за 2017 год по РСБУ выросла, достигнув 8,25 млрд. руб. ООО УК «ГК «Зеленая Долина» по итогам 2017 года повысила продажи на 1,02% до 387,59 млн. руб. с 383,69 млн. руб. за аналогичный период предыдущего года. Себестоимость продукции повысилась за 2017 год и составила 256,88 млн. руб. по сравнению с предыдущим показателем в 211,06 млн. руб. Прибыль до налогообложения ООО УК «ГК «Зеленая Долина» за 2017 год выросла, достигнув 8,42 млрд. руб.

Согласно материалам компании, чистая прибыль за 2016 год выросла до 456,16 млн. руб. Продажи компании ООО УК «ГК «Зеленая Долина» увеличились за 2016 год и составили 383,69 млн. руб. по сравнению с предыдущим показателем в 381,47 млн. руб. Управленческие расходы

увеличились на 17,67% до 56,62 млн. руб. в сравнении с 48,12 млн. руб. за аналогичный период предшествующего года. Прибыль от продаж составила 116,01 млн. руб.

ООО УК «ГК «Зеленая Долина» за 2015 год получило чистую прибыль в 367,22 млн. руб., что на 42,63% меньше показателя за аналогичный период предшествующего периода. Об этом говорится в отчете компании. Продажи компании понизились на 6,58% до 381,47 млн. руб. с 408,34 млн. руб. годом ранее. Валовая прибыль компании составила 177,50 млн. руб. Компания ООО УК «ГК «Зеленая Долина» завершила 2015 год с прибылью до налогообложения в 407,28 млн. руб., что на 40,52% меньше показателя прибыли предшествующего года - 684,68 млн. руб.

Анализ основных финансовых показателей деятельности ООО УК «ГК «Зеленая Долина» свидетельствует о том, что Общество рентабельно и динамично развивается, наращивая свои финансовые показатели.

По состоянию на 1.10.2017 среднесписочная численность персонала ООО УК «ГК «Зеленая Долина» составляет 276 человека. Для нашего исследования важным является то, что в структуре персонала Управляющей компании 26% численности персонала (72 чел.) – это руководители высшего и среднего звена, 60% численности персонала (166 чел.) – специалисты и 14% (38 чел.) – это рабочие (вспомогательный персонал).

Далее проведем анализ основных кадровых процессов организации за исследуемый период с 2015 по 2017 гг.

Как видно из таблицы 2.3, в организации численность персонала с каждым годом растет. Относительно показателя 2015 г. она увеличилась в 2017 г. на 41 чел. Коэффициент текучести кадров варьируется от 0,03 до 0,01. Следует отметить, что организацию отмечает постоянство кадрового состава.

Анализ основных кадровых процессов в ООО УК «ГК «Зеленая Долина»
за 2015-2017 гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.
Среднесписочное число работников, чел.	235	263	276
Принято всего, чел.	10	28	13
Выбыло всего, чел.	7	5	5
в т.ч.:	-	-	-
-по сокращению штатов			
-по собственному желанию	7	5	5
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,1	0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,03	0,02	0,01
Коэффициент постоянства кадров	0,85	0,82	0,83
Коэффициент текучести кадров	0,03	0,02	0,01
Производительность труда (стоимостная) на 1 работника за период	1623,28	1458,90	1404,30

Анализируя существующие локальные регламенты, обеспечивающих мотивацию и стимулирование труда персонала организации, нами было выяснено, что в ООО УК «ГК «Зеленая Долина» настоящим регламентом является Положение об оплате труда сотрудников, представленное в Приложении 2. Согласно Положению, под системой оплаты труда понимается «система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, настоящим Положением и трудовыми договорами, а также способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате Работникам в соответствии с произведенными ими трудовыми затратами и/или результатами труда».

Необходимо отметить, что в ООО УК «ГК «Зеленая Долина» применяется повременно-премиальная система оплаты труда, которая регламентирует величину заработной платы работников в зависимости от фактически отработанного ими времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями). Премиальная система оплаты труда предполагает выплату работникам

дополнительно к заработной плате материального поощрения за надлежащее выполнение трудовых функций при соблюдении работниками условий премирования в виде регулярных и/или единовременных (разовых) премий. Таким образом, заработная плата в Обществе состоит из тарифной ставки (оклада); премий и доплат.

Касательно премиальной части оплаты труда, в ООО УК «ГК «Зеленая Долина» применяются следующие виды премий:

– ежеквартальные премии, которые выплачиваются всем категориям работников по прошествии квартала. В ООО УК «ГК «Зеленая Долина» они составляют 10-15% от общего оклада в зависимости от занимаемой должности работника;

– годовые премии (13 заработная плата) – выплачиваются ежегодно вне зависимости от результатов работы персонала;

– единовременное поощрение за выполнение важных заданий. Данный вид премирования выплачивается за выполнение сложных и важных единовременных поручений отдельному работнику или группе.

Доплата носит компенсационный характер и призвана компенсировать осложненные условия труда, в ООО УК «ГК «Зеленая Долина» доплата производится:

– за совмещение должностей;

– за увеличение объема работы (когда количество трудовых задач существенно превышает количество сотрудников, способных их выполнять, работодатель посредством приказа может увеличить трудовую нагрузку);

– за работу сверхурочно (при возникновении производственной необходимости работодатель может привлечь людей к работе сверхурочно либо в выходной день посредством приказа);

– за выход на работу в праздничные и выходные дни.

В анализируемой организации предусмотрен социальный пакет, который представляет собой набор услуг/компенсаций, которые предоставляются работнику организацией в дополнении к заработной плате.

В социальный пакет ООО УК «ГК «Зеленая Долина» входит медицинское страхование, оплата больничного листа, обязательное социальное страхование (отчисления в пенсионный фонд, уплата подоходного налога); предоставление очередного оплачиваемого отпуска; транспортные расходы (бесплатный транспорт до места работы); командировочные расходы.

Таким образом, анализ документов, регламентирующих систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности, показал, что в рамках стимулирования работников ООО УК «ГК «Зеленая Долина» предусмотрена тарифная ставка (оклад), премии и компенсационные доплаты, а также социальный пакет.

На следующем этапе исследования нами было проведено тестирование по Методике СТМ.

Согласно полученным вариантам ответов нами был построен профиль из 12 основных и 1 дополнительного интегральных показателей (соотношение внутренней и внешней мотивации к работе). Согласно данному факторному профилю можно выявить значимость тех или иных мотивационных конструктов, в которых выражены различные привлекательные стороны трудовой деятельности.

Представленные результаты поддаются анализу и интерпретации. Так, у работников наблюдается средняя выраженность внешней/внутренней мотивации. В данном случае не выявлено однозначного преобладания внешней или внутренней мотивации. Работников примерно в равной степени интересует как содержательная сторона профессии (чтобы она была ему интересна, помогала творчески самореализовываться или интеллектуально совершенствоваться), так и внешняя, материальная её сторона (уровень оплаты труда, социальные гарантии, престиж и прочие выгоды).

Параметр «интерес к процессу» означает, что в большинстве случаев респонденты предпочитают интересную и разнообразную работу, позволяющую получать новую информацию, обучаться, профессионально

развиваться. Работников будет мотивировать включение в процесс обучения (тренинги, занятия в учебном центре), деятельность, требующая приобретения новых знаний и навыков, повышающая его профессиональную квалификацию.

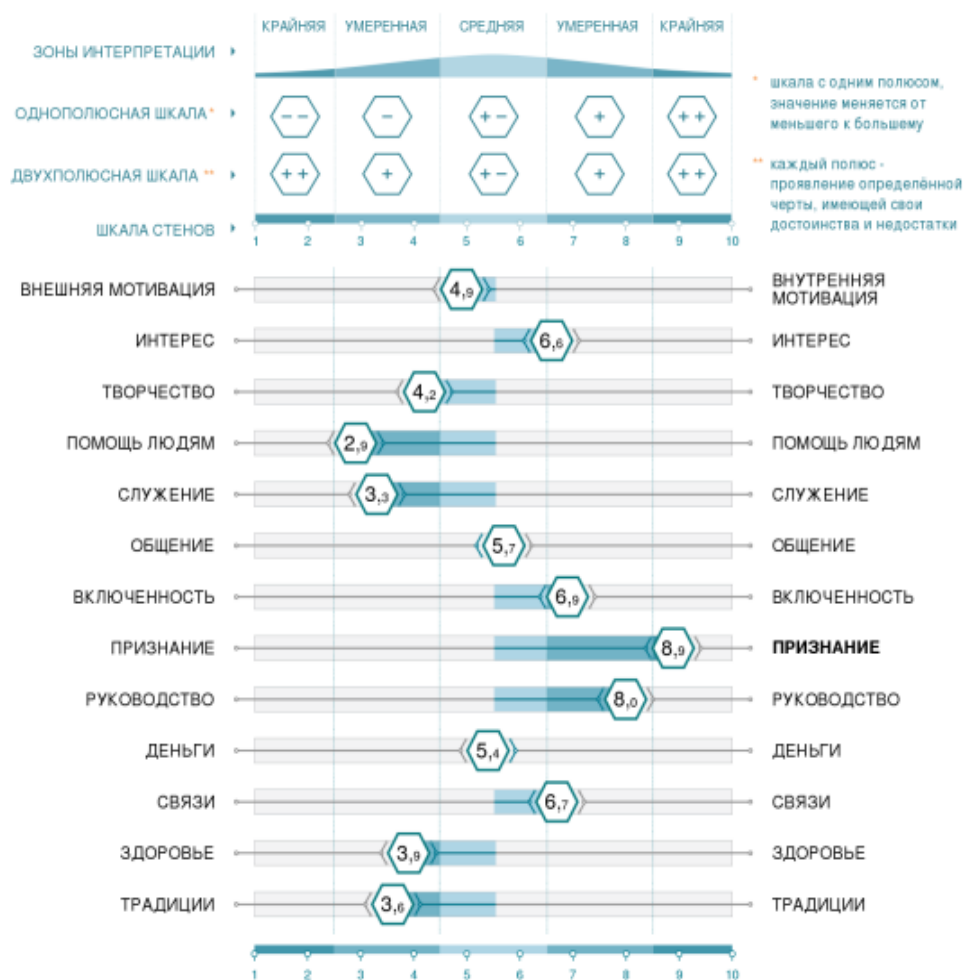


Рис. 2.2 Факторный профиль опрошенных

Параметр «творчество», согласно результатам исследования, показывает, что в большинстве случаев респонденты предпочитают действовать по определенному, хорошо знакомому алгоритму и не ищут возможности для творческого самовыражения. Однако временами повседневная рутина может им надоедать, и респонденты будут стремиться к более самостоятельной деятельности, связанной с преобразованиями. Нетворческой работы всегда больше, и это придает респондентам определенный универсализм, но, с другой стороны, их может пугать

необходимость принятия оригинальных решений, требующих новаторского подхода, а в современных постоянно меняющихся условиях это зачастую является обязательным условием успеха.

Согласно полученным результатам, параметр «помощь людям» интерпретируется следующим образом: респондентов не слишком привлекает работа, предполагающая оказание бескорыстной помощи и поддержки широкому кругу людей. Они более ориентированы на приобретение выгоды для себя или тех, кого они считают «своими» (семья, организация, и т.п.). Таким сотрудникам тяжело руководствоваться потребностями клиентов, гибко подстраиваться под них, что особенно важно при оказании сервисных услуг, в консультативной практике или продажах.

Параметр «служение» – в большинстве случаев респонденты равнодушны к общественной значимости своего труда. Возможно, они предпочитают, чтобы труд приносил пользу им и кругу близких людей. Не исключен также вариант, что респонденты занимают несколько «незрелую» позицию или не задумываются о назначении своего труда в широком контексте – то есть в масштабе страны или общества в целом.

При анализе данных была обнаружена средняя выраженность ориентации на общение. Респонденты вполне нейтрально относятся к такому фактору, как общение в работе. С одной стороны, им приятно, если рядом работают интересные, дружелюбно настроенные коллеги. С другой стороны, они вряд ли будут отказываться от интересной и прибыльной должности, если она предполагает небольшое количество общения. При выборе условий работы респонденты ориентируются на другие, более выраженные в данном случае мотивы.

Параметр «включенность в команду» – в большинстве случаев респонденты ориентированы на командный стиль взаимодействия, испытывая потребность быть включенными в состав сильной и сплоченной команды, которая имеет общую цель и движется к ней совместными усилиями.

Параметр «признание» – респондентам явно присуща потребность в публичной похвале и одобрении, признании их авторитета со стороны людей, чье мнение для них значимо. Иногда чрезмерные амбиции могут служить источником конфликта с окружающими. Но здоровое честолюбие мотивирует работников на достижение высоких результатов, способствует принятию на себя роли лидера, «мотора», способного как добиться личного успеха, так и повести других к достижениям, приняв на себя ответственность за коллектив.

Параметр «руководство» – в большинстве случаев респонденты стремятся к принятию на себя лидерской роли, ответственности за людей и конкретные направления деятельности. Таких сотрудников привлекают перспективы карьерного роста, включение в процесс принятия решений. Они ощущают свою значимость, если им делегировать дополнительные полномочия или поручить руководство отдельными проектами.

При анализе данных нами была выявлена средняя выраженность ориентации на деньги. Респонденты достаточно нейтрально относятся к финансовой стороне профессии. Тем не менее, на данный момент материальная отдача от профессии является существенным мотивом в трудовой деятельности.

Параметр «связи» – в большинстве случаев респонденты ориентируются на получение поддержки и покровительства от коллег и сослуживцев. Это может принимать формы как поиска покровительства у вышестоящих руководителей, так и налаживание взаимовыгодных связей с коллегами (например, для информационного обмена, оказания взаимных услуг и т.д.).

Параметр «здоровье» – в большинстве случаев респонденты готовы потратить много сил и энергии, решая производственные задачи. Это может свидетельствовать либо о молодости и энергичности работников, либо об их увлеченности делом, либо о доминировании профессиональной сферы над всеми остальными. Такие люди склонны выкладываться на 100% и

показывать максимум эффективности, вполне готовы к избыточному напряжению и переработкам.

Профессиональные традиции, как показали результаты нашего исследования, не являются ценностью для респондентов. В данном случае, нетипичное поведение хоть и требует большей решимости, самоотдачи и энергии, чем стандартное, но зато ведет к открытию новых талантов и приобретению разнообразных умений, что ценно для любой организации.

Таким образом, проанализировав данные, полученные с помощью методики СТМ, мы можем сделать следующие выводы:

1. Интегральный показатель направленности трудовой мотивации средне выражен, что говорит об отсутствии однозначного преобладания внешней или внутренней мотивации респондентов.

2. Респонденты демонстрируют выраженность интереса к процессу (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы); включённости в команду (мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности); признанию (мотивация общественного признания (тщеславие)); руководству (ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса); связям (мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства).

3. У респондентов наблюдается минимизация значимости таких мотивационных конструктов, как: творчество (мотивация творческого самовыражения и самореализации, новаторство); общение (ориентация на общение с интересными и влиятельными людьми); помощь людям (мотивация альтруистического поведения, сопереживания и эмоционального контакта); служение обществу (мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм); следование традициям (следование сложившейся традиции, ожиданиям близких, обстоятельствам); сохранение здоровья (мотивация экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избегание новизны и тревоги).

Деньги (материальная обеспеченность) имеют усредненный показатель, что, с одной стороны, может интерпретироваться как достаточно нейтральное отношение к финансовой стороне профессии, но, с другой, материальная отдача от профессии является существенным мотивом в трудовой деятельности.

С целью изучения степени удовлетворенности персонала организации существующей системой стимулирования и мотивации трудовой деятельности нами было проведено социологическое исследование (анкетирование) (N=92).

Одним из основных параметров при исследовании мотивации трудовой деятельности персонала является привлекательность профессиональной деятельности. Респондентам было предложено выделить основные компоненты привлекательности профессиональной деятельности. Результаты ответов респондентов представлены на рисунке 2.3.



Рис. 2.3 Актуализация компонентов профессиональной деятельности, %

Согласно полученным результатам, в большей степени привлекательность профессиональной деятельности опосредована возможностью реализации в данной области (54,6%), возможностью

служебного роста также достаточно актуализирована в сознании респондентов (48,4%), а также возможность руководить коллективом проявляется у 18,4% опрошенных. Возможность работать без ущерба для здоровья занимает промежуточную позицию и является актуальной для 14,9% опрошенных. В наименьшей степени привлекательность работы видится в возможности широкого общения с людьми (11,2), возможности приносить пользу обществу (9,4%), а также возможности творчески работать (8%).

Также в ходе анкетирования было выявлено что 44,6% сотрудников ООО УК «ГК «Зеленая Долина» в целом не удовлетворены своей работой, недовольны оплатой труда 48,5% персонала.

В полной мере реализуют свои способности на работе 32,8 % работников, 56,9 % работников объяснили неполную реализацию своих способностей отсутствием связи между размером оплаты труда и результатами работы.

В ходе исследования были выявлены основные методы мотивации и демотивации трудовой деятельности работников ООО УК «ГК «Зеленая Долина». К мотивирующим факторам по степени значимости относятся следующие:

- 1) положительный результат;
- 2) оплата труда;
- 3) сплоченный коллектив;
- 4) условия для карьерного роста;
- 5) успешный менеджмент;
- 6) информированность и признание.

Полученные данные показывают, что наиболее мотивирующими факторами являются положительный результат, оплата труда, сплоченный коллектив.

Проведенный в ходе исследования анализ выявил, что самым серьезным демотивирующим фактором является неинформированность. Для многих работников – 24 % из опрошенных – в высокой степени

демотивирующим фактором является критика, отсутствие признания. На некомпетентность непосредственного руководителя, как на демотивирующий фактор, указывают 12 % респондентов. Вышеперечисленные негативные факторы способны вызвать у рядового персонала чувство ущербности, непризнания своих заслуг, неуверенности в себе и, как следствие, отсутствие уверенности в своих силах и возможностях карьерного роста.

Как показало исследование, наиболее перспективным направлением развития мотивационных конструктов в организации, является материальное стимулирование: неудовлетворенность системой материального стимулирования выразили 48,5 % респондентов.

Таким образом, проведенный анализ результатов исследования подводит к определенным выводам:

1) работников ООО УК «ГК «Зеленая Долина» в своей профессиональной деятельности отличает возможность реализации в данной области, возможность служебного роста, также возможность руководить коллективом;

2) практически половина опрошенных высказала неудовлетворенность существующей системой стимулирования и мотивации труда персонала организации, объясняя это неполной реализацией своих способностей из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатами работы;

3) тем не менее, к мотивирующим факторам по степени значимости сотрудники отнесли, в первую очередь, положительный результат работы, оплату труда и сплоченный коллектив, при этом указали, что демотиваторами являются неинформированность и отсутствие признания.

Таким образом, исследование системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга позволило нам сделать определённые выводы об актуальном состоянии системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга. Анализ документов показал, что локальным регламентом системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности

является Положение об оплате труда сотрудников ООО УК «ГК «Зеленая Долина», в котором отражен механизм осуществления стимулирования и мотивации труда. Проведенные диагностические процедуры и их перекрёстный анализ позволили нам выделить следующее:

1. Интегральный показатель направленности трудовой мотивации средне выражен, что говорит об отсутствии однозначного преобладания внешней или внутренней мотивации респондентов.

2. Респонденты демонстрируют выраженность интереса к процессу (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы); включённость в команду (мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности); признание (мотивация общественного признания (тщеславие)); руководство (ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса); связи (мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства). Главными демотиваторами трудовой деятельности являются неинформированность и отсутствие признания.

3. Материальная заинтересованность имеет усредненный показатель, что, с одной стороны, может интерпретироваться как достаточно нейтральное отношение к финансовой стороне профессии, но, с другой, материальная отдача от профессии является существенным мотивом в трудовой деятельности. Это аргументируется полученными результатами анкетирования, где было обнаружено недовольство существующей системой стимулирования и мотивации труда персонала организации с указанием на неполную реализацию способностей из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатами работы.

2.3 Анализ мотиваторов трудовой деятельности персонала агропромышленного холдинга

Задачей следующего этапа диагностики являлся анализ мотиваторов трудовой деятельности персонала агропромышленного холдинга. В рамках исследования нами был проведен экспертный опрос (N=20).

Задачами экспертного опроса явились:

- 1) выявление характера материального вознаграждения работников;
- 2) определение группы факторов, определяющих суммарный показатель сложившейся в организации мотивационной системы;
- 3) выявление мотивационных конструктов, характеризующих работников организации;
- 4) анализ потребностей работников организации;
- 5) определение существующих мероприятий по повышению мотивации труда персонала в организации.

Так, при оценке существующей системы мотивации труда персонала нами была использована десятибалльная шкала. Эксперты оценили существующую систему мотивации труда персонала на 6,8 балла. Это достаточно высокая оценка, но тем не менее, позволяющая судить о существовании определенных проблемных зонах в системе мотивации данной организации.

Результаты ответов на вопрос о существующем материальном вознаграждении в организации были предсказуемы. Так, 96% экспертов указали на заработную плату, премии, надбавки, доплату, 94% – на социальный пакет. Эти данные точно описывают имеющуюся систему стимулирования труда персонала, согласно имеющемуся Положению об оплате труда сотрудников. Материальная помощь как стимулирующий фактор была указана 64% экспертов. 14 % экспертов также выделили бонусы, 12% указали на участие в прибыли предприятия. Столь невысокий процент двух последних параметров может указывать на непрозрачность

существующей системы стимулирования труда персонала и ее недоступность для каждого работника ООО УК «ГК «Зеленая Долина».

С целью определения суммарного показателя сложившейся в организации мотивационной системы нами были предложены группы мотивирующих и демотивирующих факторов. В задачу эксперта входило определение факторов, которые в наибольшей степени описывают систему мотивации персонала в организации. Распределение результатов представлено на рис. 2.4. Сумма ответов превышает 100%, так как был возможен множественный выбор вариантов ответов.

Анализ результатов позволил нам сгруппировать факторы, характеризующие систему мотивации труда персонала организации, в несколько групп по степени значимости. Так, эксперты считают, что в наибольшей степени мотивационную систему характеризует высокая интенсивность труда (69,1%), трудовая дисциплина (42,6%), недостаток полномочий для выполнения своих функций (42,3%). Данные факторы описывают в наибольшей степени сложившуюся мотивационную систему. Но, по своей сути, эти факторы являются демотивирующими. А то, что они занимают первую позицию, говорит о том, что сложившаяся мотивационная система является в большей степени демотивирующей относительно трудовой деятельности.

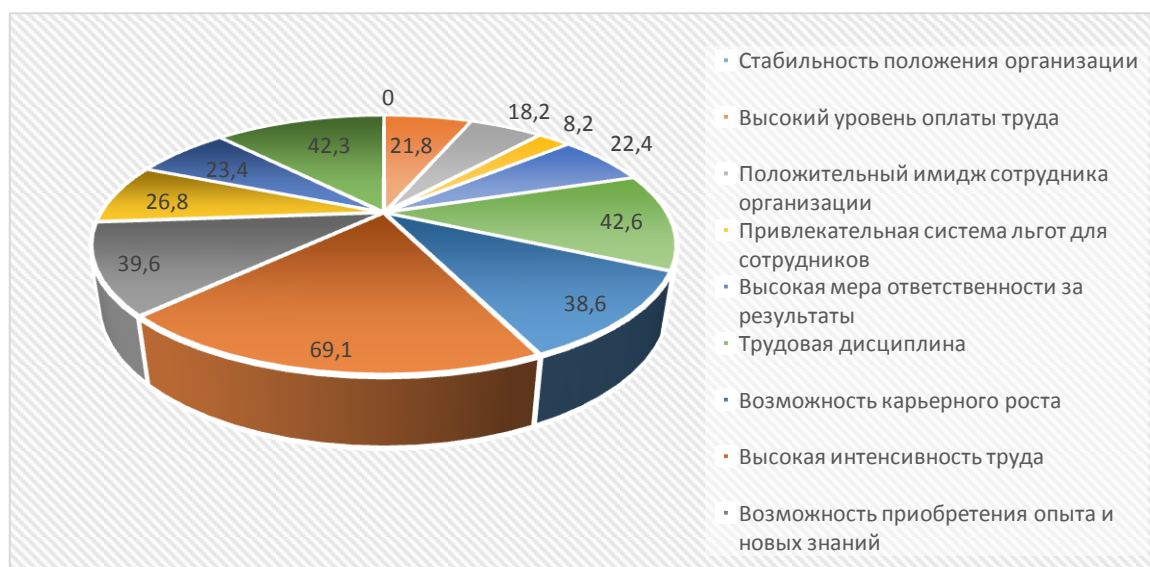


Рис. 2.4 Факторы, описывающие систему мотивации персонала в организации, %

Вторая группа факторов представляет собой следующие позиции: возможность приобретения опыта и новых знаний (39,6%), возможность карьерного роста (38,6%), отсутствие гарантии занятости (26,8%). Собственно, здесь локализуются как мотивирующие (первые два), так и демотивирующие факторы (последний).

Третья группа представлена такими факторами как стабильность положения организации (23,6%), сплоченный и дружный коллектив (23,4%), высокая мера ответственности за результаты (22,4%), высокий уровень оплаты труда (21,8%). В данном случае представлены также мотивирующие (первые два и последний) и демотивирующие (третий) факторы. Но показатели разброса значений очень невелики и данные результаты свидетельствуют, что в организации наблюдается разрозненность, невысокий уровень оплаты труда, а также невысокая мера ответственности за результат. А стабильность положения организации, являющаяся, по сути, отправной точкой, выбрана только 1/5 экспертов

Последнюю группу факторов образуют положительный имидж сотрудника организации (18,2%), привлекательная система льгот для сотрудников (8,2%).

Таким образом, суммарный показатель сложившейся в организации мотивационной системы может быть сформулирован следующим образом: с одной стороны, организацию отличает высокая интенсивность труда, жесткие требования к трудовой дисциплине при недостатке полномочий для выполнения трудовых функций, с другой стороны, в организации присутствует возможность обучения, карьерного роста при отсутствии гарантии занятости. Более того, стабильность положения организации, сплоченный и дружный коллектив, высокая мера ответственности за результаты в меньшей степени воспринимаются как значимые мотивационные факторы при невысоком уровне оплаты труда. На наш взгляд, это свидетельствует об отсутствии мотивации работников в работе на

результат, в стремлении достижений как коллективных, так и индивидуальных показателей в работе, приобщении работников в решении стратегических и операционных задач, делегировании определенных полномочий, обеспечении материальной заинтересованности работников в отношении выполнения трудовых обязанностей.

Экспертам также было предложено выделить те мотивационные конструкты, которые в наибольшей степени характеризуют работников организации. Распределение результатов представлено на рис. 2.5. Сумма ответов превышает 100%, так как был возможен множественный выбор вариантов ответов.

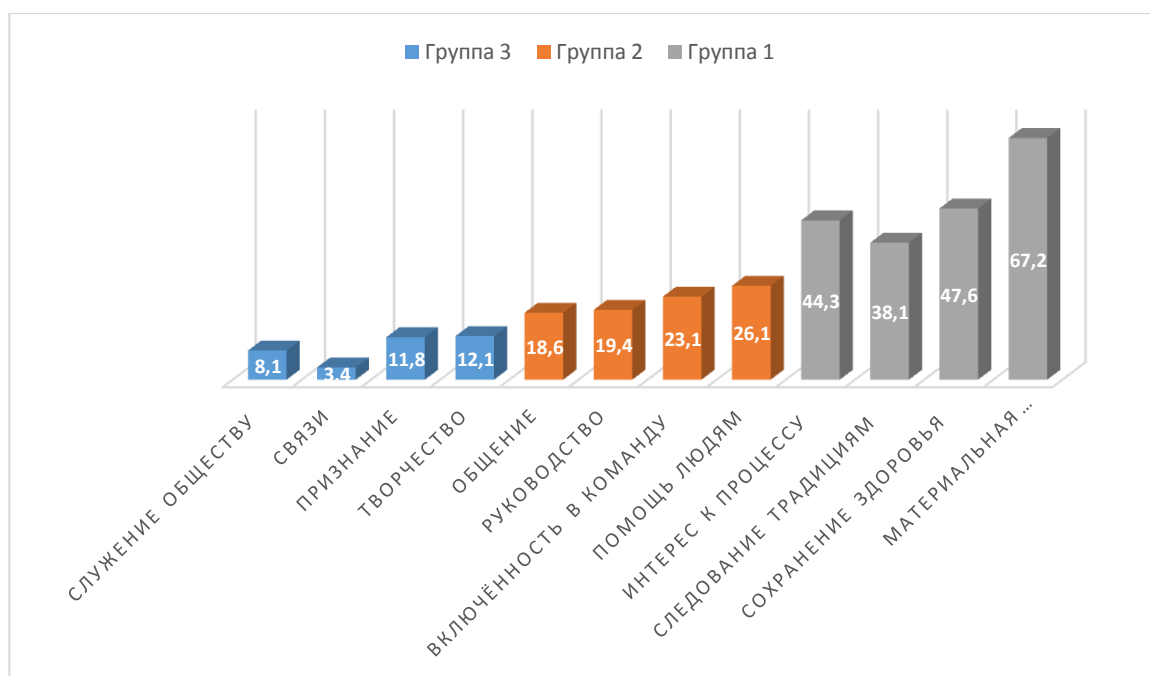


Рис. 2.5 Мотивационные конструкты, характеризующие работников организации, %

При обработке результатов мы расположили отмеченные экспертами мотивационные конструкты, характеризующие работников организации в ранжированном ряду, что позволило нам выявить 3 группы конструктов, по степени их проявления. Так, к первой группе относятся материальная обеспеченность (67,2%), следование традициям (47,6 %), интерес к процессу (44,3%), сохранение здоровья (38,1%). Ко второй группе относятся помощь людям (26,1%), включённость в команду (23,1%), руководство (19,4%),

общение (18,6%). Третью группу составляют творчество (12,1%), признание (11,8%), служение обществу (8,1%), а также связи (3,4%).

Эти данные идут вразрез с полученными данными в ходе проведенного тестирования. Если эксперты, в первую очередь, определяют материальную заинтересованность, то для респондентов материальная обеспеченность имеют усредненный показатель, хотя нами было обнаружено недовольство существующей системой стимулирования и мотивации труда персонала организации с указанием на неполную реализацию способностей из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатами работы. Как экспертами, так и респондентами выделяется интерес к процессу (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы), при этом, если практически половина экспертов отмечает следование традициям, то для респондентов данный показатель не является значимым. Если респонденты демонстрируют в большей степени включённость в команду, признание, руководство, связи, то эксперты в гораздо меньшей мере считают их мотиваторами трудовой деятельности.

В рамках изучения потребностей, которые движут работниками, мы попросили экспертов расположить их в ранжированном ряду. Так, приобретение как потребность оценено в 4 балла, защищенность – 3,6 балла, понимание – 3,4 балла, привязанность – 2,9 балла. Таким образом, по мнению экспертов, работники, в первую очередь, удовлетворяют потребность в приобретении – награждение за труд, защищенность – стабильность в работе, понимание – взаимоотношения в коллективе и с руководством, и в последнюю очередь – привязанность к организации.

Для того, что провести анализ мероприятий по повышению мотивации труда персонала проводятся в организации, мы задали экспертам вопрос о характере данных мероприятий. Распределение результатов представлено на рис. 2.6. Сумма ответов превышает 100%, так как был возможен множественный выбор вариантов ответов.

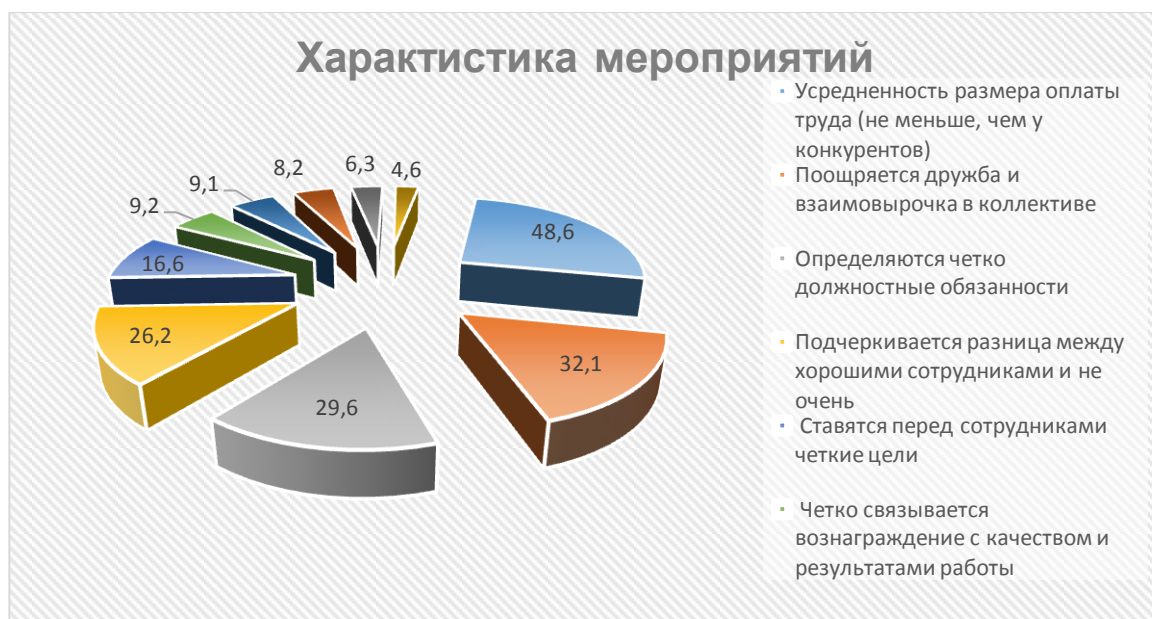


Рис. 2.6 Мероприятия по повышению мотивации труда персонала, проводимые в организации, %

Как показали результаты нашего исследования, усредненность размера оплаты труда (не меньше, чем у конкурентов) (48,6%) является самой распространённой мерой в рамках повышения мотивации труда персонала. Следующими по распространённости являются поощрение дружбы и взаимовыручки в коллективе (32,1%), а также четкое определение должностных обязанностей (29,6%). 26,2% экспертов указали на подчеркивание разницы между хорошими сотрудниками и не очень, а также постановку перед сотрудниками четких целей (16,6%). Несмотря на указанные позиции, необходимо отметить, что только пятая часть экспертов выделяет данные мероприятия. Это говорит о том, что все-таки они крайне редко используются в организации. Такие мероприятия, как четкая связь вознаграждения с качеством и результатами работы (9,2%), понимание и оценка вклада в общее дело (8,2%), прозрачность процедуры управления (6,3%), справедливость процессов (9,1%), укрепление доверия прозрачностью выделения денег (4,6%) имеют самые низкие значения показателей. Безусловно, это говорит о существовании специфических особенностей организации в плане мотивации труда персонала.

Таким образом, согласно результатам проведенного анализа мотиваторов трудовой деятельности персонала агропромышленного холдинга, мы можем сделать следующие выводы:

1) материальное вознаграждение работников осуществляется на основе Положения об оплате труда сотрудников ООО УК «ГК «Зеленая Долина» и включает в себя заработную плату, премии, надбавки, доплаты и социальный пакет. В организации также осуществляется в некоторых случаях материальная помощь сотрудникам. А система бонусов и участие в прибыли предприятия в организации распространяется не на всех сотрудников, что указывает на непрозрачность существующей системы стимулирования труда персонала и ее недоступность для каждого работника ООО УК «ГК «Зеленая Долина»;

2) суммарный показатель сложившейся в организации мотивационной системы сформулирован нами следующим образом: во-первых, организацию отличает высокая интенсивность труда, жесткие требования к трудовой дисциплине при недостатке полномочий для выполнения трудовых функций, во-вторых, в организации присутствует возможность обучения, карьерного роста при отсутствии гарантии занятости. Стабильность положения организации, сплоченный и дружный коллектив, высокая мера ответственности за результаты в меньшей степени воспринимаются как значимые мотивационные факторы при невысоком уровне оплаты труда. Это свидетельствует об отсутствии мотивации работников в работе на результат, в стремлении достижений как коллективных, так и индивидуальных показателей в работе, приобщении работников в решении стратегических и операционных задач, делегировании определенных полномочий, обеспечении материальной заинтересованности работников в отношении выполнения трудовых обязанностей;

3) к основным мотиваторам трудовой деятельности, по мнению экспертов, относится материальная обеспеченность, следование традициям, интерес к процессу, сохранение здоровья. При этом такие мотивационные

конструкты как интенсивность труда, трудовая дисциплина, недостаток полномочий для выполнения своих функций являются демотивирами, хотя именно они, определяются экспертами как наиболее распространённые среди работников организации, что говорит и том, что сложившаяся мотивационная система является с большей степени демотивирующей относительно трудовой деятельности;

4) анализ потребностей работников организации показал, что работники, в первую очередь, удовлетворяют потребность в приобретении – награждение за труд, защищенность – стабильность в работе, понимание – взаимоотношения в коллективе и с руководством, и в последнюю очередь – привязанность к организации;

5) при определении существующих мероприятий по повышению мотивации труда персонала в организации нами было установлено, что в организации в наибольшей мере декларируется усредненность размера оплаты труда (не меньше, чем у конкурентов), что является самой распространённой мерой в рамках повышения мотивации труда персонала. Экспертами также выделяются поощрение дружбы и взаимовыручки в коллективе, четкое определение должностных обязанностей, подчеркивание разницы между хорошими сотрудниками и не очень. Практическое отсутствие четкой связи между вознаграждением и качеством и результатами работы, понимание и оценка вклада в общее дело, прозрачность процедуры управления, справедливость процессов, укрепление доверия прозрачностью выделения денег говорит об отсутствии реального механизма, направленного на создание предпосылок для максимального раскрытия трудового потенциала работников, а также устранение диспропорций в оплате труда работников и недопущения случаев уравнительности в оплате труда.

Таким образом, проведя эмпирическое изучение актуального состояния системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга, мы можем сделать следующие выводы:

1. Анализ документов показал, что локальным регламентом системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности является Положение об оплате труда сотрудников ООО УК «ГК «Зеленая Долина», в котором отражен механизм осуществления стимулирования и мотивации труда. В ООО УК «ГК «Зеленая Долина» применяется повременно-премиальная система оплаты труда, которая регламентирует величину заработной платы работников в зависимости от фактически отработанного ими времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями). Премиальная система оплаты труда предполагает выплату работникам дополнительно к заработной плате материального поощрения за надлежащее выполнение трудовых функций при соблюдении работниками условий премирования в виде регулярных и/или единовременных (разовых) премий.

2. Интегральный показатель направленности трудовой мотивации средне выражен, что говорит об отсутствии однозначного преобладания внешней или внутренней мотивации респондентов. Респондентами демонстрируется выраженность интереса к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы; мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности; мотивация общественного признания; ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса; мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства. Главными демотиваторами трудовой деятельности являются неинформированность и отсутствие признания. Материальная заинтересованность имеют усредненный показатель, но при этом было обнаружено недовольство существующей системой стимулирования и мотивации труда персонала организации с указанием на неполную реализацию способностей из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатами работы.

3. К основным мотиваторам трудовой деятельности, по мнению экспертов, относится материальная обеспеченность, следование традициям, интерес к процессу, сохранение здоровья. При этом такие мотивационные конструкты как интенсивность труда, трудовая дисциплина, недостаток полномочий для выполнения своих функций являются демотивирами, хотя именно они, определяются экспертами как наиболее распространённые среди работников организации, что говорит и том, что сложившаяся мотивационная система является с большей степени демотивирующей относительно трудовой деятельности. При определении существующих мероприятий по повышению мотивации труда персонала в организации нами было установлено, что в организации в наибольшей мере декларируется усредненность размера оплаты труда (не меньше, чем у конкурентов), что является самой распространённой мерой в рамках повышения мотивации труда персонала. Практическое отсутствие четкой связи между вознаграждением и качеством и результатами работы, пониманием и оценкой вклада в общее дело, прозрачностью процедуры управления, справедливостью процессов, укреплением доверия, прозрачностью выделения материальных ресурсов говорит об отсутствии реального механизма, направленного на создание предпосылок для максимального раскрытия трудового потенциала работников, а также устранение диспропорций в оплате труда работников и недопущения случаев уравнительности в оплате труда.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Обоснование модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ

На основе результатов проведённого исследования актуального состояния системы мотивации трудовой деятельности, а также анализа мотиваторов трудовой деятельности персонала агропромышленного холдинга, нами было выявлено практическое отсутствие четкой связи между вознаграждением и качеством и результатами работы, пониманием и оценкой вклада в общее дело, прозрачностью процедуры управления, справедливостью процессов, прозрачностью распределения материальных ресурсов. Это говорит об отсутствии реального механизма, направленного на создание предпосылок для максимального раскрытия трудового потенциала работников, а также существовании диспропорций в оплате труда работников.

Основными мотиваторами трудовой деятельности, согласно полученным данным, являются:

- понимание результата, целостность;
- справедливость вознаграждения;
- понимание важности собственной работы;
- общественное признание деятельности работника, условия для карьерного роста;
- успешный менеджмент, обратная связь между руководством и работниками;
- информированность и прозрачность.

В соответствии с полученными результатами, в рамках совершенствования системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга нами предлагается модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ.

Модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ позволит объединить в себе бизнес-процессы компании. Целевая направленность модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Целевая направленность модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ

Целью применения предлагаемой модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ является обеспечение усиления мотивации работников в решении стратегических и операционных задач, стоящих перед организацией.

Указанная цель позволит обеспечить:

- 1) материальную заинтересованность работников в ответственном отношении к выполнению трудовых (должностных) обязанностей;
- 2) возможность оценки результатов деятельности каждого работника.

В соответствии с определением целевой направленности нами предлагается модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения KPI, представленная на рис. 3.2.

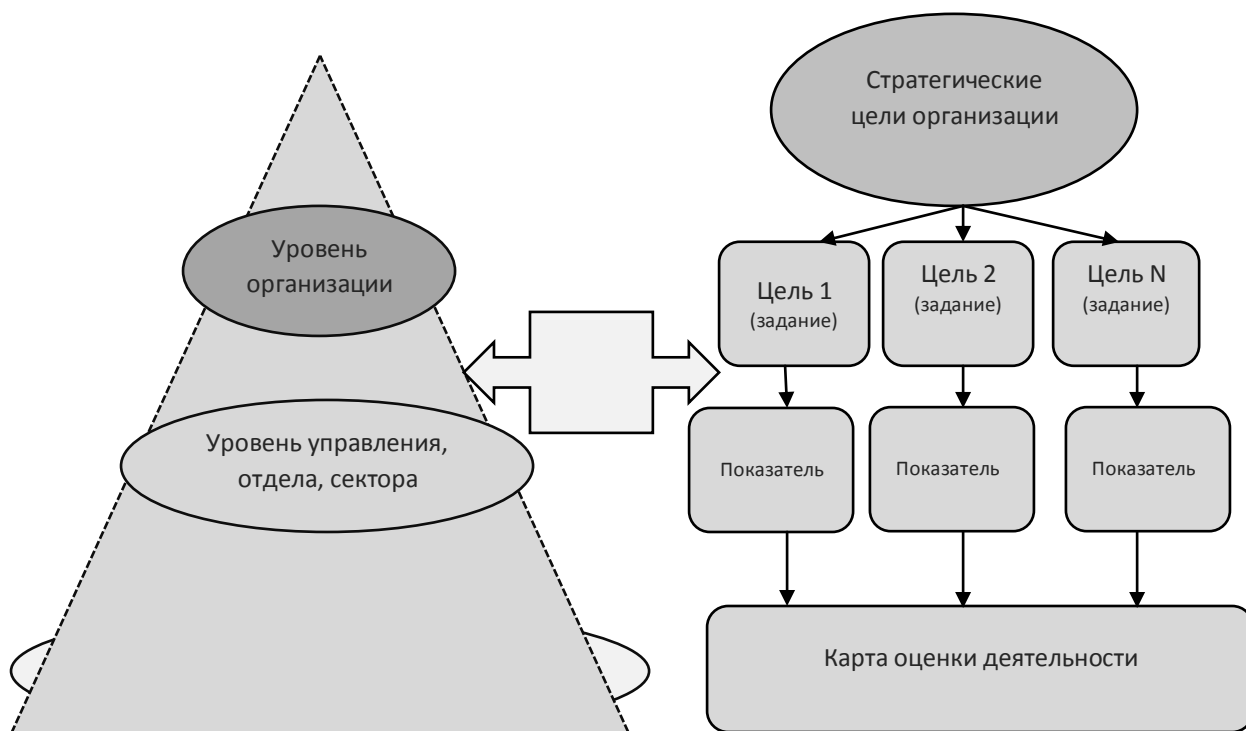


Рис. 3.2 Модель мотивации труда агропромышленного холдинга на основе применения KPI

Предлагаемая модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга основывается на необходимости обеспечения усиления связи между достижением стратегической цели организации и мотивацией труда персонала организации. Следовательно, декомпозиция целей организации является обязательным условием эффективной мотивации трудовой деятельности. Только, когда «работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, стратегия станет поистине повседневной работой каждого».

В предлагаемой модели мотивации труда персонала цели представляют собой четко сформулированные измеримые задания, базирующиеся на объективных критериях, описывающих функционал работника. Цели

устанавливаются работнику непосредственным руководителем, должны содержать определенные сроки и количественные и/или качественные критерии их выполнения. Показатели представляют собой определенные показатели деятельности подразделения/сотрудника, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических целей, позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и организации в целом.

Карта оценки деятельности представляет собой ориентир для оценки результативности работника, в которой отражаются показатели деятельности и степень достижения запланированных результатов.

Предлагаемая модель мотивации трудовой деятельности представляет собой вертикально интегрированную систему KPI, в которой планирование целей, задач и показателей для работников агропромышленного холдинга проводится по принципу дерева целей сверху вниз (рис.3.3).

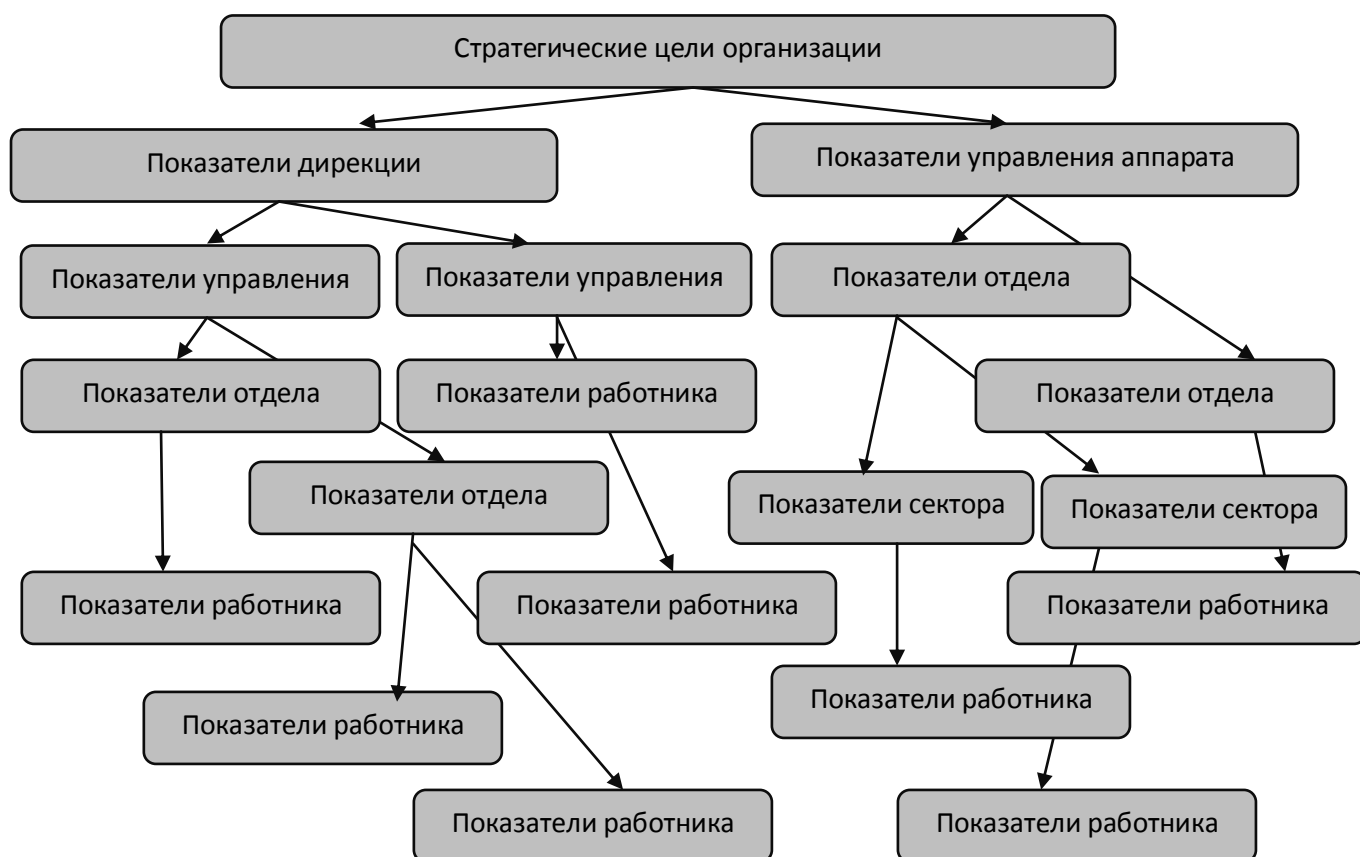


Рис. 3.3 Вертикально интегрированная система KPI

Согласно представленной модели показатели для оценки деятельности структурных подразделений и размер надбавок отдельных работников по должностям/профессиям определяются в соответствии со стратегией, ключевыми показателями и основными задачами направлений деятельности агропромышленного холдинга. Показатели оценки деятельности управления интегрального мониторинга системы, дирекции по растениеводству и животноводству, дирекции по экономике и финансам, дирекции по строительству, дирекции по транспорту и транспортной логистике, технической дирекции, аппарата генерального директора, управления информационных ресурсов и систем, правового управления, административно-хозяйственного управления представлены в приложении 6.

Показатели оценки деятельности по каждому сотруднику утверждаются в картах оценки деятельности сотрудника руководителем дирекции/управления, аппарата, исходя из целей и задач, поставленных перед дирекцией/управлением, аппаратом. Проект карты оценки деятельности сотрудника агропромышленного холдинга представлен в приложении 7.

Основным критерием правильного установление показателей является соответствие полномочий сотрудника и ответственности. При использовании предлагаемой модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения KPI совокупный доход работника будет состоять из трех частей: фиксированная часть, переменная часть и единовременные выплаты. Данная структура представлена на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Структура совокупного дохода работника на базе KPI

В данном случае оклад представляет собой базовый должностной оклад (ставку, который выпаливается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Выплачивается согласно штатному расписанию.

Переменная часть представляет собой часть материального вознаграждения, которая является четкой привязкой мотивации сотрудников к результатам их деятельности посредством KPI. При этом под результатами нами понимается достижение как измеряемых (количественных), так и не измеряемых (качественных) показателей. Соотношение между фиксированной и переменной частями совокупного дохода могут иметь различия в зависимости от позиции сотрудника (принадлежности к тому или иному управлению, отделу и т.д.). В нашем случае переменная часть не должна превышать 40 % по всем категориям работников.

Нами предлагается следующий порядок начисления переменной части совокупного дохода работников ООО УК «ГК «Зеленая Долина» (рис. 3.5).

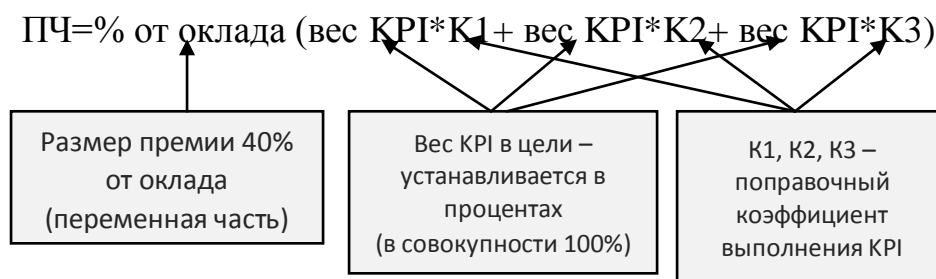


Рис. 3.5 Порядок начисления переменной части совокупного дохода работников ООО УК «ГК «Зеленая Долина»

Далее необходимо привести сводную таблицу по расчету переменной части совокупного дохода работников ООО УК «ГК «Зеленая Долина». Для примера возьмем предложенные показатели эффективности сотрудников Управления интегрального мониторинга систем, представленные в приложении 6.

Таблица 3.1

Расчет переменной части совокупного дохода работников ООО УК «ГК
«Зеленая Долина»

КРІ	Вес КРІ (%)	Нижняя граница (база)	Норма	Достижен ие целевого значения	Верхняя граница (сверхцель)	Фак т	Совокупны й процент премирова ния
Выполнение нормативного показателя по отходу животных (воспроизводство, доращивание, откорм)	15	Выполне ние плана на 60-80% Индекс КРІ 0,6	Выполнен ие плана на 81-90% Индекс КРІ 0,9	Выполнен ие плана на 91-100% Индекс КРІ 1	Цель + 10 и более % Индекс КРІ 1,3		вес КРІ*К1
Выполнение нормативного показателя по выходу на опорос (%)	12						
КРІ N							
Итого	100						

Таким образом, можно просчитать варианты размеров переменной части совокупного дохода работника ООО УК «ГК «Зеленая Долина» Управления интегрального мониторинга систем. Переменная часть составляет 40 % от оклада. Соответственно, средний размер должностного оклада работника Управления интегрального мониторинга систем ООО УК «ГК «Зеленая Долина» составляет 26 480 руб. Следовательно, переменная часть должна составляет 10 592 руб. Выполнение плана работы рассчитывается в зависимости от веса и индекса КРІ. Согласно предложенным показателям эффективности сотрудников Управления интегрального мониторинга систем, представленным в приложении 6, можно рассчитать переменную часть совокупного дохода работников в зависимости от выполнения плана. Предположим, что сотрудник по всем показателям эффективности выполнил план на 81-90% (норма) – при этом индекс КРІ составил 0,9, следовательно, расчет размера его переменной части совокупного дохода будет выглядеть следующим образом:

$ПЧ=10592*(15*0,9+12*0,9+17*0,9+6*0,9+5*0,9+3*0,9+3*0,9+3*0,9+3*0,9+2*0,9+5*0,9+2*0,9+5*0,9+3*0,9+3*0,9+10*0,9+3*0,9)=9\ 532,80$ руб.

Таким образом, работник Управления интегрального мониторинга систем при выполнении плана на 81-90% получит переменную часть совокупного дохода равного 9 532,80 руб.

На наш взгляд, предлагаемая модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ позволит удовлетворить практически все условия мотивации работников.

1. Предлагаемая модель основывается на управлении по целям, обеспечивая тем самым понимание каждым работником цели организации и место каждого работника в общей системе. Данная модель позволит работникам увидеть связь своей работы с деятельностью других структурных подразделений, и осознать важность качественного и своевременного выполнения своих функциональных обязанностей. Каждый работник получает карту оценки своей деятельности, что позволяем ему самостоятельно управлять процессом решения поставленных перед ним задач, самостоятельно контролировать, самостоятельно определять размер вознаграждения в зависимости от результатов проделанной им работы.

2. Предлагаемая модель мотивации трудовой деятельности позволит оперативно получать обратную связь о результатах проделанной работы – как со стороны работника, так и со стороны руководителя. В данном случае предусматривается измерение результатов, технология расчетов, что позволит каждому работнику видеть, с одной стороны, свою результативность, с другой стороны, объективную оценку своей деятельности со стороны руководства. Данное условие обеспечивает прозрачность распределения материальных ресурсов.

3. Модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ способна не только мотивировать работников организации, но и осуществлять систематическую оценку его деятельности. На основе данной модели оценка персонала будет систематизированной,

стандартизированной и не потребует дополнительных затрат на ее осуществление. Более того, таким образом, может быть достигнут объективизм при оценке компетентности работников.

3.2 Разработка рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ и оценка ее результативности

Реализация предлагаемой модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ требует серьезного пересмотра существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала организации. Данный процесс берет свое начало от декомпозиции стратегических целей организации, делает определенный цикл, включающий пересмотр и изменение структуры фиксированной и переменной части совокупного дохода работника организации, и опять приводит к декомпозиции актуализированных целей организации.

В рамках рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ нами предлагается алгоритм ее осуществления, представленный на рис. 3.6.

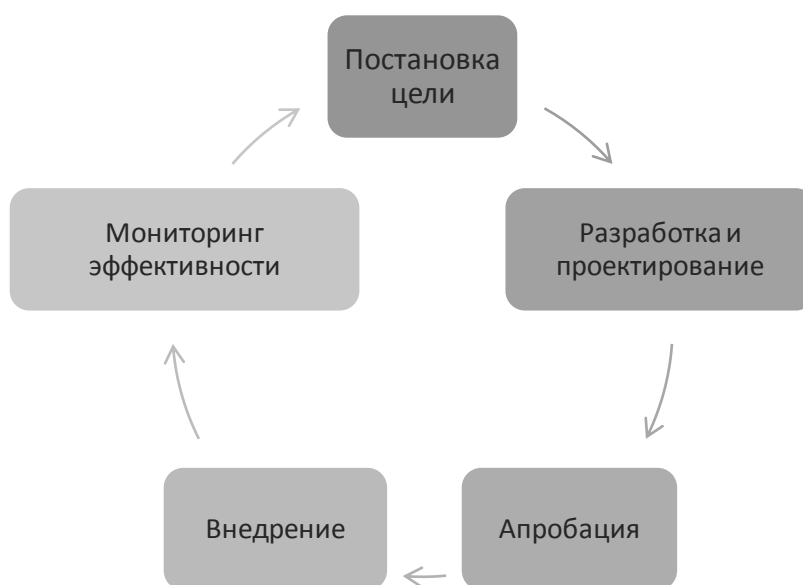


Рис. 3.6 Алгоритм реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ

Данный алгоритм реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ предполагает осуществление 5-ти ступенчатого цикла, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности.

На каждой ступени представленного алгоритма выделяются мероприятия по его реализации, представленные на рис. 3.7.



Рис. 3.7 Мероприятия по реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ

При реализации предлагаемой модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ нам потребуются определенные затраты. Бюджет реализации предлагаемой модели представлен в табл. 3.2.

Бюджет реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ

№	Мероприятия по реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования		Итого
			Бюджетные обязательства	Заемные средства	
1.	Сбор информации для анализа текущего положения компании на рынке	В рамках з/п	+	-	-
2.	Мониторинг стратегических целей организации и их причинно-следственных связей	В рамках з/п	+	-	-
3.	Определение и описание показателей и критериев оценки эффективности	В рамках з/п	+	-	-
4.	Составление карты оценки деятельности работника	В рамках з/п	+	-	-
5.	Пилотаж модели на базе подразделения	В рамках з/п	+	-	+
6.	Изменение структуры совокупного дохода работника на базе КРІ	В рамках з/п	+	-	-
7.	Подготовка регламентирующих документов	В рамках з/п	+	-	-
8.	Автоматизация системы управления				
	Покупка и установка программы КРІ на платформе 1С	280 000	+	-	280 000
	Разработка технической инструкции для работы в программе КРІ на платформе 1С, обучение сотрудников работе с ПО	В рамках з/п	+	-	-
9.	Аудит системы мотивации	В рамках з/п	+	-	-
10.	Внесение предложений по оптимизации и корректировке системы мотивации труда персонала	В рамках з/п	+	-	-
Итого					280 000

Согласно предоставленному бюджету реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ стоимость мероприятий составит 280 000 руб. Основная статья расходов связана с закупкой и установкой программного обеспечения КРІ на платформе 1С. Основным назначением данного ПО является управление результативностью организации с использованием КРІ. Данная система позволит выбрать наиболее оптимальный набор критериев и показателей для оценки эффективности работы как отдельного работника, так и организации в целом с учетом поставленных целей. Данное ПО позволит визуализировать результативность каждого работника и определить эффективность работника и подразделения в целом. Фрагмент визуализации результативности и эффективности работника при использовании программного обеспечения представлен на рис. 3.8.

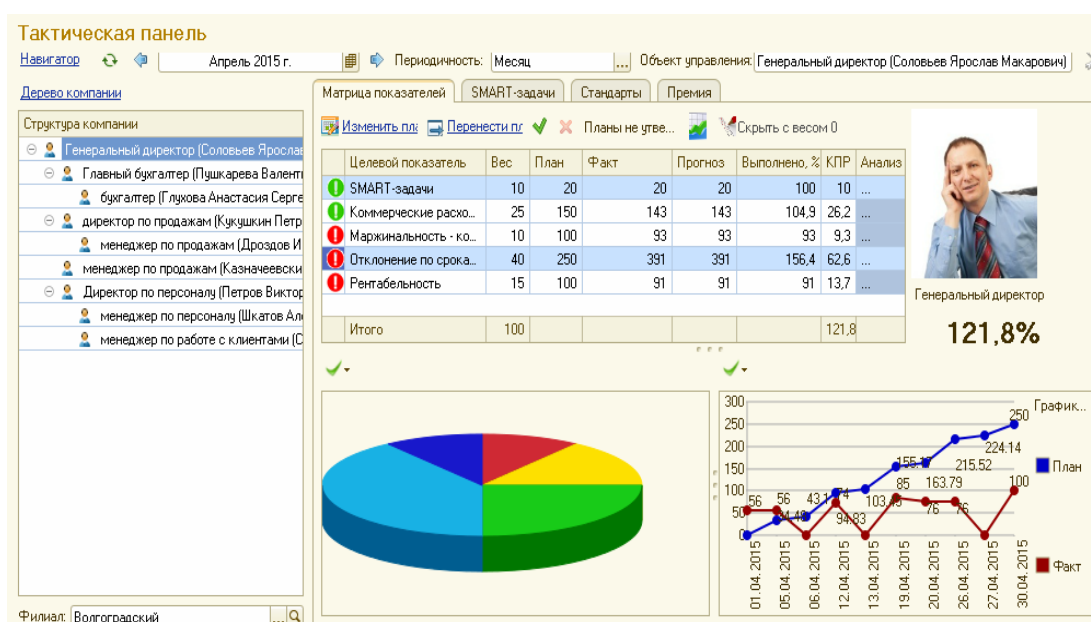


Рис. 3.8 Определение эффективности сотрудников и подразделений при использовании программного обеспечения КРІ на платформе 1С

В результате реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ, ожидаются следующие результаты повышения основных экономических показателей деятельности (в среднем): объем реализации – увеличится на 5,0 %; удельные

издержки на производство работ и услуг – снизятся на 0,35 %; качество работ и услуг – снижение непроизводительных простоев на 0,5 %.

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

$$ПЭ\% = \frac{Ор + УДиз + Кпр}{УЗ}, \%, \quad (3.1)$$

где ПЭ – повышение эффективности в процентном соотношении;

Ор – увеличение объема реализации продукции, %;

УДиз – снижение удельных издержек, %;

Кпр – повышение качества услуг, снижение непроизводительных простоев, %;

УЗ – увеличение затрат на мотивацию персонала.

Рост затрат на мотивацию персонала в связи с реализацией модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ в среднем ожидается в размере 1,4 % от объема реализации продукции уровня 2017 г.

$$ПЭ\% = \frac{5,0 + 0,35 + 0,5}{1,4} = 4,17 \%$$

Таким образом, ожидаемая эффективность от реализации предлагаемой модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ составит 4,17 %. Экономический эффект от предлагаемых мероприятий будет заключаться в росте показателя прибыли. Определим рост прибыли ООО УК «ГК «Зеленая Долина» уровня расчетного 2017 г. на 4,17 % в денежном эквиваленте по формуле:

$$\Delta У = \frac{ПЭ\% \cdot Пбаз}{100\%}, \quad (3.2)$$

где Пбаз – прибыль от реализации, полученная предприятием в базовом периоде, тыс. руб.

$$\Delta У = \frac{4,17 \cdot 173711}{100} = 7243,75 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, ожидаемое увеличение прибыли от реализации предлагаемой модели мотивации труда персонала в ООО УК «ГК «Зеленая

Долина» составит 7243,75 тыс. руб. в год.

Далее необходимо определить рост производительности труда персонала в результате реализации предлагаемой модели мотивации труда персонала по формуле:

$$\Delta ПТ = \frac{\Delta В \cdot ПТ_{баз}}{100\%}, \quad (3.3)$$

где $\Delta В$ – прирост выручки вследствие повышения мотивации персонала, %;

$ПТ_{баз}$ – производительность труда в базовом году, тыс. руб./1 чел.

$$\Delta ПТ = \frac{4,17\% \cdot 1404,30}{100\%} = 58,56 \text{ тыс. руб./1 чел.}$$

Таким образом, рост производительности труда работников ООО УК «ГК «Зеленая Долина» увеличится на 58,56 тыс. руб. в прогнозируемом периоде и составит 1462,86 тыс. руб.

Помимо экономического эффекта реализация предлагаемой модели мотивации труда персонала в ООО УК «ГК «Зеленая Долина» предполагает социальный эффект, который можно выразить в определенных показателях по следующим группам:

1. Удовлетворенность работников различными аспектами трудовой деятельности. Данная группа выражена следующими показателями социальной эффективности:

- удовлетворенность возможностью получения дохода, основанного на результатах деятельности;
- удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда;
- удовлетворенность значимостью и содержанием труда;
- удовлетворенность пониманием результата, целостностью, важностью своей работы;
- удовлетворенность системой справедливого и прозрачного вознаграждения и признанием заслуг;
- удовлетворенность возможностью карьерного роста;

– удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями, кадровым менеджментом т. д.

2. Организационно-трудовые условия трудовой деятельности. В данном случае вероятностными показателями социальной эффективности являются:

- повышение дисциплины труда;
- повышение уровня исполнительской дисциплины;
- повышение удельного веса нормируемых операций;
- повышение уровня автоматизации труда;
- оптимизация напряженности и интенсивности трудовой деятельности;
- коррекция удельного веса творческих операций;
- обеспеченность работников нормативной документацией;
- оптимизация соотношения формальных и неформальных структур управления и т. д.

3. Социально-психологические условия труда. К показателям социальной эффективности в данной группе относятся:

- удовлетворение морально-психологическим климатом в коллективе;
- снижение уровня конфликтности на предприятии в целом и в отдельных структурных подразделениях;
- возможность участия работников организации в управлении;
- повышение уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.

При разработке рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ нами был предложен алгоритм реализации указанной модели, предполагающий осуществление 5-ти ступенчатого цикла. Алгоритм реализации модели мотивации включает постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и

мониторинг эффективности. В рамках представленного алгоритма реализации модели мотивации труда персонала организации нами были прописаны конкретные мероприятия по реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ. Оценка результативности реализации предлагаемой модели позволила просчитать прогнозную величину экономического эффекта, а также обосновать группы показателей социальной эффективности при реализации разработанной модели мотивации.

Таким образом, рассмотрев совершенствование системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения ключевых показателей эффективности, мы можем сделать следующие выводы:

1. В рамках совершенствование системы мотивации труда персонала агропромышленного холдинга нами предлагается модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ. Целью применения предлагаемой модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ является обеспечение усиления мотивации работников в решении стратегических и операционных задач организации. Предлагаемая модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга основывается на необходимости обеспечения усиления связи между достижением стратегической цели организации и мотивацией труда персонала организации. Элементами предлагаемой модели являются цели, которые представляют собой четко сформулированные измеримые задания, базирующиеся на объективных критериях, описывающих функционал работника; определенные показатели деятельности подразделения/сотрудника, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических целей, позволяют производить контроль деловой активности сотрудников; карта оценки деятельности, которая представляет собой ориентир для оценки результативности работника, где отражаются показатели деятельности и степень достижения

запланированных результатов. Предлагаемая модель мотивации трудовой деятельности представляет собой вертикально интегрированную систему КРІ, в которой планирование целей, задач и показателей для работников агропромышленного холдинга проводится по принципу дерева целей сверху вниз.

2. При использовании предлагаемой модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ нами предлагается формировать совокупный доход работника посредством трех частей: фиксированная часть, переменная часть и единовременные выплаты. При этом, переменная часть представляет собой часть материального вознаграждения, которая является четкой привязкой мотивации сотрудников к результатам их деятельности посредством КРІ. При этом под результатами нами понимается достижение как измеряемых (количественных), так и не измеряемых (качественных) показателей.

3. В рамках рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ нами предлагается алгоритм ее осуществления, который предполагает осуществление 5-ти ступенчатого цикла, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности. На каждой ступени представленного алгоритма нами выделены мероприятия по его реализации. Бюджет реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ составит 280 000 руб. Основная статья расходов связана с закупкой и установкой программного обеспечения КРІ на платформе 1С. Экономический эффект от реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения КРІ основан на росте производительности труда работников ООО УК «ГК «Зеленая Долина», которая в прогнозируемом периоде составит 1462,86 тыс. руб. В рамках реализации предлагаемой модели мотивации труда персонала нами также обоснован социальный эффект, который выражается в определенных

показателях по представленным группам: удовлетворенность работников различными аспектами трудовой деятельности, организационно-трудовые условия трудовой деятельности и социально-психологические условия труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании были проанализированы теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала. Рассмотрев сущность, содержание и роль мотивации трудовой деятельности персонала организации, мы пришли к выводу, что под мотивацией труда персонала организации в наиболее обобщенном виде понимается процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения их к эффективной трудовой деятельности. Целью мотивации является формирование комплекса условий, направленных на побуждение работника к осуществлению действий, определенным образом ведущих к достижению цели с максимальной эффективностью. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала организации представляет собой тактику решения проблем повышения эффективности труда, побуждающую работников к большей результативности за счет удовлетворения их потребностей.

В работе был проведен сравнительный анализ теорий и моделей мотивации, позволивший обобщить имеющийся опыт как зарубежных, так и отечественных ученых. Так, к числу современных моделей мотивации относят рациональную модель мотивации, модель человеческих взаимоотношений, модель самоактуализации, комплексную мотивационную модель, модель мотивации Хекмана и Олдхэма, а методологической основой построения современных моделей мотивации является теории (концепции) мотивации, ставшие классическими.

К числу современных инструментов мотивации труда персонала относится система ключевых показателей эффективности. В достаточно обобщенном виде на основе ключевых показателей эффективности происходит оценка эффективности действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей. Ключевые показатели эффективности способны охарактеризовать общие моменты,

которые являются равноценными для всех сотрудников, а также специфические характеристики поведения, нормы труда, характерные для определённой должности или конкретного рабочего места. При этом, первые показатели нацелены на фокусирование принадлежности работника к конкретной организации, ее организационно-социальной системе, вторые – на соответствие работника определенным профессиональным требованиям.

Проведение диагностики актуального состояния мотивации труда персонала в ООО УК «ГК «Зеленая Долина» позволило нам выявить, что интегральный показатель направленности трудовой мотивации у работников агропромышленного холдинга средне выражен, что говорит об отсутствии однозначного преобладания внешней или внутренней мотивации респондентов. Суммарный показатель сложившейся в организации мотивационной системы был сформулирован нами следующим образом: во-первых, организацию отличает высокая интенсивность труда, жесткие требования к трудовой дисциплине при недостатке полномочий для выполнения трудовых функций, во-вторых, в организации присутствует возможность обучения, карьерного роста при отсутствии гарантии занятости. Стабильность положения организации, сплоченный и дружный коллектив, высокая мера ответственности за результаты в меньшей степени воспринимаются как значимые мотивационные факторы при невысоком уровне оплаты труда. Это свидетельствует об отсутствии мотивации работников в работе на результат, в стремлении достижений как коллективных, так и индивидуальных показателей в работе, приобщении работников в решении стратегических и операционных задач, делегировании определенных полномочий, обеспечении материальной заинтересованности работников в отношении выполнения трудовых обязанностей. Материальная заинтересованность имеет усредненный показатель, что, с одной стороны, может интерпретироваться как достаточно нейтральное отношение к финансовой стороне профессии, но, с другой, материальная отдача от профессии является существенным мотивом в трудовой деятельности. Это

аргументируется полученными результатами анкетирования, где было обнаружено недовольство существующей системой стимулирования и мотивации труда персонала организации с указанием на неполную реализацию способностей из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатами работы.

На основе выявленных проблемных зон существующей системы мотивации труда персонала в ООО УК «ГК «Зеленая Долина» нами была обоснована модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга на основе применения KPI. Предлагаемая модель мотивации труда персонала агропромышленного холдинга основывается на необходимости обеспечения усиления связи между достижением стратегической цели организации и мотивацией труда персонала организации. Элементами предлагаемой модели являются цели, которые представляют собой четко сформулированные измеримые задания, базирующиеся на объективных критериях, описывающих функционал работника; определенные показатели деятельности подразделения/сотрудника, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических целей, позволяют производить контроль деловой активности сотрудников; карта оценки деятельности, которая представляет собой ориентир для оценки результативности работника, где отражаются показатели деятельности и степень достижения запланированных результатов.

В работе нами были предложены рекомендации по реализации модели мотивации труда персонала на основе применения KPI. Для этого мы разработали алгоритм ее реализации, который предполагает осуществление 5-ти ступенчатого цикла, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности. На каждой ступени представленного алгоритма нами выделены мероприятия по его реализации. В рамках оценки эффективности реализации предлагаемой модели мотивации труда персонала нами был обоснован экономический эффект, который основан на росте производительности труда работников, а

также социальный эффект, выраженный в показателях по представленным группам: удовлетворенность работников различными аспектами трудовой деятельности, организационно-трудовые условия трудовой деятельности и социально-психологические условия труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев, А.А. Проблемы и особенности мотивации персонала на современном этапе развития российской экономики [Текст] / А.А. Агеев // Экономика и право. – 2012. – №5. – С. 37-39.
2. Аллин, О.Н., Сальникова, Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2014. – 248с.
3. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя [Текст] / Б.А. Аникин. – М.: Инфра-М, 2016. – 142с.
4. Антонов, С. Эффективная система мотивации персонала как основа «бережливого производства» [Текст] / С. Антонов, И. Антонова // Стандарты и качество. – 2013. – №2. – С.82-84.
5. Афонин, А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты [Текст] / А.С. Афонин. – М.: Инфра-М, 2012. – 420с.
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2013. – 432с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423с.
8. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] / Г.Х. Бакирова. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 440с.
9. Балашова, Е.Е., Трифонов О.А. Инструменты мотивации персонала организации // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 1739-1741.
10. Барышева, А., Киктева, Е. Мотивация. Опыт ведущих российских компаний [Текст] / А. Барышева, Е. Киктева. – Спб.: Питер, 2014. – 307с.
11. Баткаева, И.А. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / И.А. Баткаева. М.: ГАУ, 2008. 134 с.
12. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом [Текст] / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: Эксмо, 2013. – 344с.

13. Борисова, Е.И. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников [Текст] / Е.И. Борисова. – М.: Персонал-МИКС, 2012. – 129с.
14. Брасс, А.А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник [Текст] / А.А. Брасс. – М.: Гревцова, 2012. – 120с.
15. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2012. – 400с.
16. Бычкова, В.П. Управление персоналом: учебное пособие для вузов [Текст] / В. П. Бычкова. – М.: Инфра-М, 2014. – 236с.
17. Варенов, А.В., Исаев С.Ю. Мотивация персонала. Игра или работа [Текст] / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев. – М.: Речь, 2012. – 160с.
18. Верещагина, Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности [Текст] / Л.А. Верещагина. – М.: Гуманитарный центр, 2012. – 212с.
19. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 320с.
20. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда [Текст] / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 273с.
21. Верховин, В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства [Текст] / В.И. Верховин. – М.: Дело, 2009. – 256 с.
22. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие [Текст] / Е.Е. Вершигора. – М.: Инфра-М, 2012. – 509с.
23. Вилюнас, В.К., Гиппенрейтер, Ю.Б. Психология эмоций [Текст] / В.К. Вилюнас, Ю.Б. Гиппенрейтер. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 2014. – 288 с.
24. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2014. – 528с.
25. Волосский, А. Мотивация и стимуляция труда [Текст] / А. Волосский. – М.: Техносфера, 2012. – 496с.
26. Газенко, Н. Какие методы повышения мотивации персонала является наиболее действенными? [Текст] / Н. Газенко // Управление персоналом. – 2014. – №11. – С.18-28.

27. Гасанов, Р. 67 секретов разработки мотивационной системы [Текст] / Р. Гасанов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 267с.
28. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст] / В.И. Герчиков. – М.: Инфра-М, 2013. – 282с.
29. Герчиков, В.И., Опарина, Н.Н. Мотивация персонала / В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина. – М.: Инфра-М, 2012. – 195с.
30. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити, 2013. – 501с.
31. Герцберг, Ф., Моснер, Б., Блох, Снидерман Б. Мотивация к работе [Текст] / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – М.: Вершина, 2012. – 238с.
32. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ (в ред. 18 декабря 2006 г.). [Электронный ресурс] // Точка доступа. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ .
33. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента [Текст] / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог.: ТРТУ, 2014. – 350с.
34. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст] / Ю.Ф. Гордиенко. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 346с.
35. Данилюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.А. Данилюк. – Тюмень: ТГУ, 2015. – 304с.
36. Девятовская, И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / И.В. Девятовская. – Екатеринбург: УрГПУ, 2012. – 152с.
37. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.: БИНОМ, 2013. – 330с.
38. Добротина, И.А. Управление персоналом [Текст] / И.А. Добротина. – М.: Юрайт, 2013. – 488с.
39. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Дятлов. – М.: Академия, 2009. – 736 с.

40. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2013. – 378с.
41. Жуковский, И.В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы [Текст] / И.В. Жуковский // Управление персоналом. – 2012. – №13. – С. 55-56.
42. Журавлев, Ю. П. Менеджмент персонала: Учебное пособие [Текст] / Ю.П. Журавлев. – М.: «Экзамен», 2009. – 448 с.
43. Зайцев, Г.Г. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская, М.Л. Бадхен. – М.: Академия, 2014. – 298с.
44. Здравомыслов, А.Г. Потребности, интересы, ценности [Текст] / А.Г. Здравомыслов. – М.: Политиздат, 1986. – 256 с.
45. Иванова, С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 285с.
46. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Формула, 2013. – 382с.
47. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – Спб.: Питер, 2012. – 512с.
48. Исраилов, Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / [Текст] / Ш.Ш. Исраилов. – М., 2013. – 165 с.
49. Каверин, С.Б. Мотивация труда [Текст] / С.Б. Каверин. – М.: Ин-т психологии РАН, 2009. – 224 с.
50. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2012. – 483с.
51. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности [Текст] / В.И. Ковалев. – М.: Наука, 2011. – 193 с.
52. Комиссарова, Т.Д. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Т.Д. Комиссарова. – М.: Дело, 2012. –171с.

53. Корниенко, Е. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества [Текст] / Е. Корниенко. – Таганрог: А.Н. Ступин, 2012. – 104с.
54. Косенкова, В.В. Истинное понимание мотивации [Текст] / В.В. Косенкова // Мотивация и оплата труда. – 2012. – № 3. – С. 236-238.
55. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Д. Коул. – М.: Вершина, 2014. – 352с.
56. Кошелева, Ю. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. – №16. – С.12-34.
57. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент [Текст] / И.Д. Ладанов. – М.: Корпоративные стратегии, 2013. – 496с.
58. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента [Текст] / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: НДМиМ, 2015. – 340с.
59. Макклелланд, Д. Мотивация человека [Текст] / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2012. – 672с.
60. Маслова, В.М., Блинов, А.О., Аперьян, В.Е. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова, А.О. Блинов, В.Е. Аперьян. – М.: Юрайт, 2016. – 492с.
61. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2012. – 352с.
62. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности [Текст] / Н. Махорт. – М.: Гардарики, 2012. – 653с.
63. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – 360с.
64. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации [Текст]/ Э. Мерманн. – М.: Гуманитарный Центр, 2015. – 176с.
65. Минева, О.К., Горелова О.И., Кочеткова Н.Н., Мордасова Т.А., Миронов С.К. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / О.К. Минева, О.И. Горелова, Н.Н. Кочеткова, Т.А. Мордасова. – М.: Кнорус, 2016. – 160с.

66. Минков, Е.Г. Мотивация. Структура и функционирование [Текст] / Е.Г. Минков. – М.: Феникс, 2014. – 416с.
67. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала [Текст] / И.В. Мишурова, П.В. Кутелов. – М.: Феникс, 2013. – 272с.
68. Мрочковский, М.С. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст] / М.С. Мрочковский. – СПб.: Питер, 2013. – 208с.
69. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В. Надеждина. – М.: Харвест, 2013. – 254с.
70. Немов, Р.С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: 4-е изд [Текст] / Р.С. Немов. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2013. – 688 с.
71. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г., Апенько, С.Н., Мерко, А.И. Мотивация персонала [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 640с.
72. Озерникова, Т.Г. Формирование и развитие системы трудовой мотивации : дис. ...докт. экон. наук : 08.00.05 [Текст] / Т.Г. Озерникова. – Иркутск, 2002. – 388 с.
73. Парабеллум, А., Белановский, А., Мрочковский, Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст] / А. Парабеллум, А. Белановский, Н. Мрочковский. – СПб.: Питер, 2014. – 208с.
74. Пластинина, Н.В. Кнут или пряник? [Текст] / Н.В. Пластинина // Мотивация и оплата труда. – 2012. – №3. – С.180-188.
75. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации [Текст] / И.П. Пономарев. – М.: Либроком, 2013. – 224с.
76. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст] / В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, 2012. – 432с.

77. Прыкин, Б.В. Общий курс менеджмента [Текст] / Б.В. Прыкин, М.Д. Эриашвили, З.А. Усман. – М.: Юнити, 2012. – 415с.
78. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Н.С. Пряжников. – М.: Академия, 2012. – 338с.
79. Радугин, А.А. Основы менеджмента [Текст] / А.А. Радугин. – М.: Центр, 2008. – 288 с.
80. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах [Текст] / Н.В. Самоукина. – М.: Феникс, 2014. – 238с.
81. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – М.: Феникс, 2013. – 477с.
82. Сафьянов, Д. А. Исследование мотивации и совершенствование стимулирования труда работников (на примере предприятий хлебопекарной промышленности Кемеровской области): дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 [Текст] / Д.А. Сафьянов. Кемерово, 2000. 157 с.
83. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом [Текст] / Б.Ю. Сербиновский. – М.: Дашков и К, 2012. – 464с.
84. Сладкевич, В.П. Мотивационный менеджмент [Текст] / В.П. Сладкевич. – М.: Библиография, 2012. – 168с.
85. Слуцкий, Л.К. К вопросу о мотивации труда в сфере малого бизнеса [Текст] / Л.К. Слуцкий // Человек и труд. – 2011. – №11. – С. 68-71.
86. Соломанидина, Т.О., Соломандин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 313с.
87. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский. – М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 2013. – 336с.
88. Сулова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом [Текст] / И.М. Сулова // Научные и технические библиотеки. – 2012. – №12. – С.5-12.
89. Травин, В.В. Мотивационный менеджмент [Текст] / В.В. Травин. – М.: Дело, 2014. – 365с.

90. Туев, В. А. Человеческие потребности: эскиз философской теории [Текст] / В. А. Туев. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 1998. – 363 с.
91. Утенин, В.В. Бизнес замедленного действия [Текст] / В.В. Утенин. – М.: Альпина Паблишерз, 2012. – 245с.
92. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2012 – 350с.
93. Фролов, А.В. Мотивация персонала. Основные стратегии [Текст] / А.В. Фролов. – М.: Феникс, 2013. – 207с.
94. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 224с.
95. Шахова, В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие [Текст] / В.А. Шахова, С.А. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 425с.
96. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Юрайт, 2013. – 308с.
97. Эйдельман Я.Л. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы [Текст] / Я.Л. Эйдельман. – М.: Наука, 2006. – 312 с.
98. Ядов, В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция [Текст] / В.А. Ядов. Монография. 2-е расш. изд. – М. : ЦСПиМ, 2013. – 376 с.
99. Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации [Текст] / В.Н. Якимов // Знание. Понимание. Умение. – 2012. – №4. – С.61-67.
100. Beretti, A., Figuières, C., & Grolleau, G. (2013). Using money to motivate both «saints» and «sinners»: A field experiment on motivational crowding-out. *Kyklos*, 66(1), 63 – 77.
101. Datta, G.N., & Eriksson, T. (2012). HRM practices and the within-firm gender wage gap. *British Journal of Industrial Relations*, 50(3), 554 – 580.

102. Hagger, Martin S. and Nikos L.D. Chatzisarant is. «Causality Orientations Moderate the Undermining Effect of Rewards on Intrinsic Motivation». *Journal of Experimental Social Psychology* (2012): 485 – 489.
103. Javernick-Will, A. (2012). Motivating knowledge sharing in engineering and construction organizations: Power of social motivations. *Journal of Management in Engineering*, 28(2), 193 – 202.
104. Satyawadi, R., & Ghosh, P. (2012). Motivation and work values in Indian public and private sector enterprises: A comparative study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 237 – 253.
105. Syed, A.A., Anka, L.M., Jamali, M.B., & Shaikh, F.M. (2012). Motivation as a tool for effective staff productivity in the public sector: A case study of raw materials research and development council of Nigeria. *Asian Social Science*, 8(11), 85 – 95.
106. Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592 – 603.
107. Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job specialties. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 747–767.