

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**

## **Совершенствование мотивации труда персонала в ООО «Дженсер»**

**Выпускная квалификационная работа**

**Студента очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 управление персоналом  
4 курса группы 05001243  
Байкалова Ивана Ивановича**

Научный руководитель  
старший преподаватель  
кафедры управления  
персоналом  
Терехова Т.Г.

Рецензент  
Директор ООО  
«Дженсер»  
Егоров Ю.В.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ..	6
1.1. Развитие научно-практических подходов к исследованию мотивации труда персонала.....	6
1.2. Мировой опыт мотивации труда персонала.....	11
1.3. Методы оценки эффективности системы мотивации персонала.	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ В ООО «ДЖЕНСЕР СЕРВИС 184».....	27
2.1. Организационно – экономическая характеристика организации.	27
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	33
2.3. Исследование методов и форм мотивации персонала, применяемых в ООО «Дженсер Сервис 184».....	40
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ДЖЕНСЕР СЕРВИС 184»...49	49
3.1. Мероприятия по реализации практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда персонала.....	49
3.2. Расчет социально – экономической эффективности предложенных мероприятий .....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	.....

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной работы обусловлена тем, что в настоящее время в работе большинства организаций существует проблема оптимизации соотношения между нагрузкой работника и размером оплаты его труда. Кроме того, невысокий уровень заработной платы не может позволить в полной мере обеспечить учреждения квалифицированным персоналом.

Мотивация - это сложное социальное явление (потребности, мотивы, интересы, ценности, ценностные ориентации, стимул и стимулирование), которое различными авторами трактуется неоднозначно. Заслуживает внимание позиция академика Е.И. Комарова. Он полагает, что термин «мотивация» имеет два значения. С одной стороны, им обозначается мотивационная система одного (индивидуальная мотивационная система) и/или нескольких работников (мотивационная система группы). С другой стороны, с помощью данного термина обозначается процесс мотивации индивида (работника), группы, коллектива, имея в виду процесс формирования, закрепления и действия тех или иных мотивов (системы мотивов) [16, с.5].

Следует отметить, что, несмотря на большой интерес ученых к проблемам построения системы мотивации труда персонала промышленных предприятий, не все их аспекты в достаточной степени проработаны.

Это связано не только с трудоемкостью и отраслевой спецификой исследований, но и с недостаточной проработкой ряда методологических вопросов, таких как разработка методики формирования постоянной части оплаты труда на основе принципа «за содержание труда» в рамках тарифной системы оплаты труда, разработка методики формирования переменной части оплаты труда на основе показателей эффективности трудовой деятельности, а также разработка методики внедрения системы оплаты и стимулирования труда персонала промышленных предприятий.

Степень изученности проблемы исследования. В разработку вопросов оплаты и стимулирования труда в организациях внесли существенный вклад труды таких зарубежных и отечественных ученых как Л. Аллен, А.Н. Беляев, И.Ф. Беляева, Э. Бреч, В.Н. Бобков, М. Вебер, Н.А. Волгин, Г. Гантт, Л. Гьюлик, А.В. Давыдов, А.Л. Жуков, А.Ф. Ивлев, Р.Каплан, Ю.П. Кокин, И.М. Маложон, О.И. Меньшикова, Ю.В. Михайлов, Дж. Муни, Д.Нортон, А.С. Овсянников, Ю.Г. Одегов, А. Рилей, А.А. Соболевская, С. Томпсон, Ф. У. Тэйлор, Л. Урвик, А. Файоль, М. Фоллет, Р.И. Хендерсон, Д.В. Хлебников, Х. Хэтэуэй, Р. Шелтон, Х. Эмерсон, Р.А. Яковлев и др.

Объектом исследования является ООО «Дженсер Сервис 184».

Предметом исследования является система мотивации труда сотрудников организации.

Целью исследования является анализ системы мотивации персонала ООО «Дженсер Сервис 184», а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- 1) изучить теоретико – методологические аспекты построения эффективной системы мотивации;
- 2) изучить организационно – экономическую характеристику ООО «Дженсер Сервис 184»;
- 3) провести анализ существующей системы управления персоналом в ООО «Дженсер Сервис 184»;
- 4) провести анализ деятельности ООО «Дженсер Сервис 184» в области мотивации персонала;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала;
- 6) обосновать эффективность проекта с социальной и экономической точки зрения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили

труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, в частности, оплаты и стимулирования труда работников промышленных предприятий.

Основными методами, примененными автором в дипломном проекте, явились методы научной абстракции, сравнительного анализа и синтеза, дедукции и индукции, комплексный подход к исследованию рассматриваемой проблемы, структурный и факторный анализ, метод экспертных оценок.

Для написания исследования были использованы следующие источники информации: нормативные и методические материалы, статистические материалы Росстата, материалы научно-практических конференций, публикации в периодической печати, информация сети Интернет, а также эмпирические данные, собранные автором на отечественных промышленных предприятиях различных отраслей.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы определили ее структуру. Работа состоит из трех глав (теоретическая, аналитическая и рекомендательная).

В первой главе рассмотрено понятие мотивации трудовой деятельности, понятие стимулирования и его виды, а также особенности материального стимулирования работников в сфере образования.

Во второй главе представлена характеристика объекта исследования, проведен анализ состава и структуры персонала, а также проведен анализ системы мотивации работников.

В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации, рассмотрена социально-экономическая эффективность предлагаемых нововведений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

## 1.1. Развитие научно-практических подходов к исследованию мотивации труда персонала

В современном менеджменте особое внимание уделяется вопросам мотивации и стимулирования. Известно, что существуют две основные формы мотивации: внешняя и внутренняя. Следует отметить, что мотивация – это психологический механизм достижения профессионально значимых результатов деятельности. Для запуска данного механизма необходимо создать благоприятные внешние условия.

К ним относится широкий спектр способов как материальных (оплата труда, создание комфортных условий для работы), так и морально-психологических (демонстрация уважения к работникам, создание благоприятного климата) [24, с. 48].



Рис. 1 - Мотивационные факторы

Под мотивацией понимают внешние и внутренние силы человека, возбуждающие в нем энтузиазм и упорство при выполнении определенных действий.

При изучении мирового опыта организации стимулирования труда можно выделить три модели: американскую, японскую и западноевропейскую [35, с. 78], каждая из которых уникальна, имеет свою специфику и может быть использована той или иной организацией при разработке собственной системы организации и оплаты труда. В условиях роста международной конкуренции, риска в бизнесе меняется и ситуация на рынке труда, происходит интеграция некоторых частей традиционных моделей занятости в единую за счет эффекта целостности, характерной для данной организации. Одним из критериев экономики, повышением ее эффективности становится гибкость рынка труда.

Принципы построения систем оплаты труда в разных странах имеют отличительные особенности и характеристики. В Швеции - солидарная заработная плата, в США – оплата за квалификацию, в Японии – за рационализаторство и стаж, в Германии – стимулируют рост производительности, во Франции – индивидуализация зарплаты, в Италии – выплата к отраслевой тарифной ставке индивидуальных и коллективных надбавок, а также надбавок, включающих рост стоимости жизни, в Великобритании – индивидуальные контракты. Объединяет все системы оплаты труда их нацеленность на повышение эффективности производства» [28, с. 114].

Вопросы мотивации и стимулирования труда, повышения эффективности работы организации изучались создателями школы научного управления Ф. Тейлором, Л. Гилбертом, Г. Ганттом, а также представителями административной школы управления М. Вебером, А. Файолем.

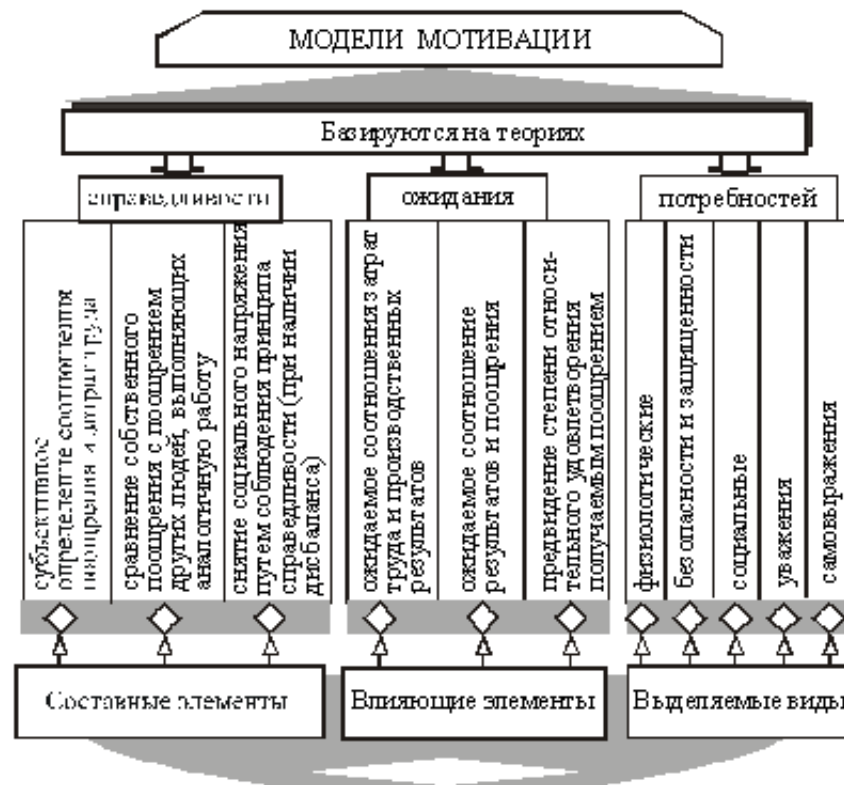


Рис. 2 - Концептуальные основы построения моделей мотивации трудовой деятельности

По мнению В.Герчикова «работник - самый эффективный ресурс компании» [21, с. 119]. Осознание того, что человеческий фактор является основным элементом эффективности организации привели к созданию школы человеческих отношений и её направлений. В настоящее время остаются актуальны теория справедливости (равенства) Дж.С. Адамса, теория ожидания В. Врума, двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга, теория поля К. Левина, теория мотивации к достижению Д. МакКлелланда, теория усиления мотивации К. Скиннера, теория равновесия Ф. Хайдера и др.

В своей статье, подготовленной по материалам зарубежных изданий, А.Гарин пишет о том, что каждый из нас пытается найти оптимальный баланс между тем, что мы вкладываем в нашу работу, и что мы от нее получаем. Но как мы можем решить, что является этим справедливым балансом? [43, с. 67]. Равновесие (баланс) – это величина «динамичная», т.е. подвижная.

Химическое равновесие можно сместить согласно принципу Ле Шателье, если на систему, находящуюся в устойчивом равновесии,



воздействовать извне, изменяя какое-либо из условий равновесия, то в системе усиливаются процессы, направленные на компенсацию внешнего воздействия. Формулировка принципа Ле Шателье довольно точно отражает проблему «сопротивления персонала изменениям». Наукой точно установлено, что на смещение химического равновесия влияют такие факторы как температура, давление и концентрация. А какие факторы влияют на смещение «равновесия», в котором часто находятся школы? Что необходимо предпринять для того, чтобы уменьшить сопротивление персонала изменениям?

Одним из базовых понятий человеческой культуры является справедливость. Идеальную формы социального взаимодействия характеризует именно понятие справедливости.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

В экономике наемный работник и работодатель взаимодействуют на двух уровнях [186]:

- 1) на рынке труда, где определяется ставка заработной платы и происходит заключение коллективного договора;
- 2) внутри предприятия, где устанавливаются системы оплаты, фиксирующие для конкретных рабочих мест, групп, работ, профессий, должностей и видов деятельности конкретные зависимости между оплатой работников и результатами их труда.

Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, займись торговлей или став коммерческим агентом.

Поэтому вознаграждение за труд может быть двух типов: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение – это удовольствие, получаемое человеком от работы, от уважения со стороны коллег, от причастности к коллективу.

Внешнее вознаграждение – это материальные выгоды, продвижение по служебной лестнице, повышение социального статуса.

Поэтому при стимулировании работников, не только материальном, руководителю необходимо выявлять потребности работников, чтобы потребности более низкого уровня удовлетворялись прежде, чем потребности более высокого уровня.

По мнению Н.Комаровой, «потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен» [75, с. 84].

К сожалению, в современных российских условиях во многом утрачены стимулы в работе, формирующие у сотрудника ощущение внутреннего вознаграждения. Как показывают исследования, абсолютное большинство работников ставит во главу угла материальный фактор и лишь незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости.

Поэтому, безусловно, одной из целей стимулирования наемных работников должно быть возвращение интереса к труду, воспитание сопричастности к общему делу в коллективе.

Таким образом, на основе анализа литературы и публикаций ученых, можно сделать вывод, что для роста производства и его развития необходимо обеспечить прямую зависимость оплаты труда от результатов деятельности на этих трех уровнях. Так, например, по мнению Н.Волгина, действующая организация оплаты труда, в основе которой – гарантированные тарифные ставки и должностные оклады, не способна решить проблему [19, с. 66].

Кроме того, в последнее время незаслуженно забыто такое понятие как научная организация труда (НОТ). В то же время без использования положений НОТ добиться хороших результатов в организации труда нельзя. Возникает вопрос, какое отношение НОТ имеет к стимулированию эффективности и качества работы? Ответ на него прост. Во-первых, стимулирование является частью научной организации. Во-вторых, все остальные вопросы, которые рассматривает НОТ, предшествуют в своем решении стимулированию, и создание системы стимулирования после решения этих вопросов завершает процесс организации производства в предпринимательской деятельности.

## **1.2. Мировой опыт мотивации труда персонала**

Как показывает опыт, на российских предприятиях в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются [11, с. 167]:

1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Все эти проблемы, которые стоят перед предприятиями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта.

Так, недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Вопросы необъективной оценки результатов деятельности наемных работников связаны опять же с устаревшим механизмом оплаты труда, не учитывающим индивидуальные достижения работника и результат деятельности предприятия в целом. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы. И на основе участия в прибылях по отношению к гибкой части заработка.

Справедливая оплата руководителей, специалистов и служащих также должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических для этих категорий работников показателей, учитывающих сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и др.

Именно с применением гибких систем оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и последующим участием работников в прибылях и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции может

быть преодолено негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты.

Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Предприниматель, решая вопрос о создании на предприятии системы стимулирования наемных работников, должен учитывать и такой макропоказатель, не зависящий от эффективности и качества труда работников и коллектива предприятия в целом, как индекс потребительских цен. Соответственно, наличие такого показателя делает необходимым автоматическую индексацию заработной платы с учетом изменения индекса цен за определенный период.

Механизм индексации заработной платы существует в одиннадцати западноевропейских странах, США и Японии и носит различный характер. В Бельгии, Дании, Греции, Италии, Люксембурге и Нидерландах он носит общенациональный характер и закреплен в общенациональных трехсторонних соглашениях между предпринимательскими объединениями,

профсоюзами и государством. Такой механизм гарантирует повышение заработной платы либо на периодической основе (ежеквартально или ежегодно), либо при достижении заранее установленного предела («порога») индекса цен (свыше 3%).

В США, Японии, Финляндии, Франции, Испании, Швейцарии и Великобритании индексация заработной платы осуществляется без участия государства на уровне фирм или отраслей путем заключения коллективных соглашений между работодателями и профсоюзами. Здесь основой для индексации заработной платы является достижение «порога» индекса цен (5-7%).

В Австрии, Ирландии, Норвегии, Португалии и Швеции механизм индексации заработной платы не существует, а в Германии запрещен законодательно. Тем не менее реальная индексация заработной платы существует и здесь и, как правило, закреплена в коллективных договорах [92].

При решении вопроса об индексации заработной платы на государственном уровне необходимо выбрать базу для расчета индекса цен. В большинстве зарубежных стран такой базой является общенациональный индекс цен (табл.2).

При решении вопроса об индексации по коллективным договорам на уровне фирм за базу обычно принимают индекс цен на местном уровне.

В США индексация заработной платы основана на национальном индексе цен либо на местном индексе. Индексация закрепляется в коллективном договоре в виде фиксированной прибавки к часовой тарифной ставке при определенном повышении индекса цен. Обычно прибавка составляет один цент к часовой тарифной ставке за каждые 0,3 пункта повышения индекса цен [92, с. 155].

Механизм индексации заработной платы в странах, где он закреплён на  
государственном уровне

Страны	Механизм индексации заработной платы
Бельгия	Повышение заработной платы основано на росте индекса цен, рассчитываемого ежемесячно Министерством экономических дел за последние четыре месяца. По большинству соглашений "порог" индекса, с которого начинается повышение заработной платы, составляет 2%. Индексация касается обычно всего заработка. В последние годы устанавливается «потолок», выше которого заработная плата не индексируется.
Дания	Повышение заработной платы основано на росте индекса цен, рассчитываемого два раза в год официальными статистическими органами. Индекс цен исключает цены на топливо и энергию. При достижении индекса цен 3% и более к заработной плате добавляется твердая денежная сумма, которая выплачивается в течение шести месяцев. Для категории служащих надбавка выше на 60%, чем для рабочих. Индексации подлежит общий заработок.
Италия	Повышение заработной платы категории рабочих основано на росте специального индекса цен, рассчитываемого центральными статистическими органами ежеквартально. Каждый пункт изменения индекса цен оценивается в 6800 лир. Кроме этого, существует индексация заработной платы руководящих кадров, основанная на обычном индексе потребительских цен. Цена пункта изменения этого индекса оценивается в 300 лир за один год.
Нидерланды	Повышение заработной платы основано на специальном индексе цен, включающем цены на медицинское обслуживание и косвенные налоги. Индексация проводится два раза в год в размере, эквивалентном росту цен, то есть при повышении цен на 2,5% заработная плата увеличивается соответственно на 2,5%.

В России в условиях инфляции и роста цен безусловно, на наш взгляд, необходимо предусмотреть на государственном уровне механизм индексации заработной платы. В то же время, как нам кажется, повышение заработной платы должно касаться не всего заработка рабочего, а только базовой гарантированной ставки оплаты труда. В противном случае механизм индексации заработной платы может вступить в противоречие с механизмом стимулирования работников. Здесь также можно обратиться к опыту развитых зарубежных стран.

В конце 70-х – начале 80-х годов рост цен в этих странах достиг значительных размеров, что привело к индексации доходов работников, но в

то же время ослабило мотивацию работников. Связано это с двумя обстоятельствами:

1) индексация заработной платы обесценивает такие методы стимулирования как премии, индивидуальные надбавки и т.п., так как рост заработной платы не связан с достижениями работников;

2) повышение заработной платы в соответствии с индексом цен на основе твердых надбавок к заработной плате приводит к уравнительности в оплате труда работников с разной квалификацией и результатами труда.

Таким образом, индексация заработной платы снижает стимулирующую функцию заработной платы и ведет к росту цен из-за увеличения издержек на рабочую силу. В то же время в условиях инфляции индексация заработной платы неизбежна.

Поэтому, на наш взгляд, необходима индексация только базовой заработной платы без учета дополнительных выплат как неизбежная мера социальной защиты населения в виде эквивалентной надбавки к тарифной ставке пропорционально росту цен, а не в виде твердых надбавок, уравнивающих работников с разной квалификацией и результатами труда. В то же время все дополнительные выплаты (премии, из прибыли и т.д.) должны зависеть только от производственных результатов и начисляться с ростом эффективности производства и увеличением прибыли.

Таким образом, при создании системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать, что в регулировании оплаты труда принимают участие также и государственные органы. Обычно участие ведется по четырем основным направлениям:

- установление гарантированного минимума заработной платы;
- налоговая политика (в отношении доходов и заработной платы);
- индексация доходов или компенсация их падения при росте цен;
- прямое регулирование заработной платы в государственном секторе экономики.



В соответствии с законодательством Российской Федерации заключение отраслевых тарифных соглашений и коллективных договоров на предприятиях в части заработной платы происходит на фоне соблюдения ряда регулирующих параметров и ограничений, в том числе:

- прожиточного минимума, который по Указу Президента должен использоваться для обоснования минимальных доходов и ежеквартального пересмотра минимальной заработной платы;
- индекса потребительских цен на товары и услуги, который служит основой ежеквартального повышения доходов населения;
- единой тарифной сетки для бюджетных отраслей (и рекомендуемой для коммерческих), устанавливающей фиксированные соотношения по квалификации;
- действующего трудового законодательства, предусматривающего повышенную оплату тяжелых вредных условий труда, компенсации за работу в ночное время, сверхурочно, в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и другие льготы и гарантии по заработной плате;
- размеров налогообложения фонда оплаты и средств на потребление предприятия, доходов физических лиц;
- обязательных страховых платежей по социальному страхованию, коллективных и личных.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду [28, с. 88].

Таким образом, мы можем сделать вывод к параграфу, что если мы говорим о системе мотивации наемных работников, необходимо выделить основные требования к ней. На наш взгляд, к таковым можно отнести:

- ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, при создании системы мотивации труда необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

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

Мотивацию персонала необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Для этого нужно знать в каком направлении двигаться, какие изменения и в какой области системы мотивации проводить. Система мотивации является составной частью системы управления персоналом на

предприятию, поэтому методы оценки системы управления персоналом можно применять и для оценки эффективности системы мотивации труда.

Для оценки системы мотивации труда может быть использован метод интервью. Интервью – опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного лица – опрашиваемого. В отличие от беседы, роли участников интервью различны: опрашиваемый выступает, как объект исследования, другой, как субъект. Суть метода: разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых [13, с. 84].

После проведения интервью делаются выводы о системе стимулирования труда и ее воздействии. Рассматриваемые методы приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

#### Классификация методов оценки стимулирования персонала

Методы обследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Функционально – стоимостной анализ
		Экспертно-аналитический метод
		Оценка качественного состава персонала

Анкетирование – это система логически последовательных методических и организационно – технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления.

К методам обоснования относятся метод сравнений и метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии.

Метод сравнений позволяет сравнивать существующую систему стимулирования труда на предприятии с подобной системой передовой организации соответствующей отрасли, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде [15, с. 127].

Об эффективности системы стимулирования системы труда можно судить по эффективности системы премирования на предприятии, являющейся главной из форм ее проявления. Экономически эффективной можно считать такую систему премирования, которая формирует уровень оплаты в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает достижение эффекта большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

При оценке эффективности системы премирования необходимо дать ей качественную оценку с точки зрения выполнения ею своего функционального назначения. Для этого выявляется: соответствие установленных показателей премирования к задаче предприятия; обоснованность размеров поощрения. Система премирования не оказывает стимулирующего воздействия, если премии слишком низкие (менее 7 – 10% тарифной ставки, должностного оклада).

Количественная оценка эффективности системы премирования дается с позиций выгодности ее премирования для работодателя.

Она предполагает:

- 1) определение достигнутого уровня выполнения показателя премирования в период оценки эффективности (Уд);
- 2) сравнение его с уровнем выполнения показателя в базисном периоде или каким – либо другим уровнем выполнения показателя, принимаемого за базу (Уб), и определение величины изменения показателя;
- 3) определение эффекта в денежном выражении, полученном от изменения показателей премирования (Эд);

4) сравнение экономического эффекта с соответствующей премиальной оплатой и определение абсолютной эффективности системы премирования.

Под абсолютной эффективностью ( $Aэ$ ) системы премирования в рассматриваемом периоде ( $Эд$ ) и соответствующей этому изменению величиной выплачиваемых премий ( $П$ ) и рассчитывается по формуле (1.1):

$$Aэ = Эд - П, \quad (1.1)$$

где  $Aэ$  - абсолютная эффективность;

$Эд$  – показатель премирования;

$П$  - величина выплачиваемых премий.

Показатель абсолютной эффективности используется для сравнения различных систем премирования по степени их выгодности для работодателя. Эффект в денежном выражении, полученный на основе прямого сопоставления достигнутого и базисного уровня показателей и рассчитывается по формуле (1.2):

$$Эд = Эн = Уд - Уб, \quad (1.2)$$

где  $Эд$ ,  $Эн$  - показатель премирования;

$Уд$  - период оценки эффективности;

$Уб$  - уровень выполнения показателя, принимаемый за базу.

При расчете экономического эффекта длительно действующих систем премирования наиболее целесообразно брать средний уровень выполнения показателя в базисный период. При расчете экономической эффективности расходы на премирование надо брать вместе с приходящимися на премии

отчислениями во внебюджетные федеральные фонды (пенсионный фонд, фонд социального страхования, медицинского страхования).

Таким образом, по системе премирования можно судить о системе стимулирования труда на предприятии.

Если система премирования экономически эффективна ( $\Delta d$  больше нуля,  $\Delta z$  больше нуля), то система стимулирования труда эффективно выполняет свою стимулирующую роль и является эффективной с материальной точки зрения [11, с. 67].

К методам анализа относятся: системный анализ, функционально – стоимостной анализ и экспертно – аналитический метод оценки (метод экспертных оценок), метод Паттерн.

Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы стимулирования труда в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, структуры, средств (методов) стимулирования, информации; на выявление типов связей этих компонентов между собой и внешней средой (другие подсистемы, например, система оплаты труда, система качества) и сведение их в единую целостную картину. Суть метода – в следующем.

Системный анализ состояния системы стимулирования труда преследует несколько целей:

1. Определение настоящего положения системы стимулирования;
2. Выявление изменений в состоянии системы стимулирования в пространственно – временном разрезе;
3. Выявление основных факторов, вызывающих изменения в состоянии системы стимулирования;
4. Прогноз основных тенденций будущего состояния системы стимулирования.

Данный метод оценки основан на анализе определенных показателей, характеризующих систему стимулирования труда, таких как производительность труда, рост заработной платы по предприятию, их соотношение, текучесть персонала, показатель качественного состава

рабочих (по возрасту, образованию, стажу), дисциплинированность. После проведения анализа соответствия данных показателей необходимому уровню делается вывод о системе стимулирования труда в целом. Чем больше несоответствия и расхождений, тем менее эффективно функционирует система стимулирования. Достоинства данного метода оценки – его проведение не требует непосредственного участия рабочих предприятия, соответственно меньше затрат, нужно только анализировать документацию по показателям.

Функционально – стоимостной анализ системы стимулирования труда (ФСА) – это метод технико – экономического исследования функций системы стимулирования на предприятии, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на организацию системы стимулирования в целях повышения ее эффективности [12, с. 294].

Экспертно – аналитический метод – один из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда. Этот метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов – экспертов.

Метод Паттерн, складывающийся из первых букв английских слов, означающих помощь планированию посредством количественной оценки технических данных, был разработан в 1962 – 1964 гг. В процессе применения этого метода проходят следующие этапы:

1. Изучаемая проблема расчленяется на ряд подпроблем, отдельных задач и элементов, подлежащих экспертной оценке;
2. Проблемы, подпроблемы, задачи, их элементы выстраиваются в «дерево решений»;
3. Определяются коэффициенты важности каждой задачи, каждого элемента;
4. Выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению.

В качестве примера еще одного метода оценки эффективности системы стимулирования персонала, можно привести формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности по формулам (3, 4, 5):

Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) вычисляют по формуле (1.3):

$$\text{Эт} = \text{Зн} \times \text{Р} (\text{Кт1} - \text{Кт2}), \quad (1.3)$$

где  $\text{Зн}$  - затраты на новичка;

$\text{Зот}$  - затраты на отбор персонала;

$\text{Рот}$  - количество отобранных кандидатов;

$\text{Р}$  - среднесписочная численность работников;

$\text{Кт}$  - коэффициент текучести равен числу уволенных работников  $\text{Рув}/\text{Р}$ .

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий вычисляют по формуле (1.4):

$$\text{Зоб} = \text{Ззп} \times \text{Реп} \times \text{N} - \text{Зоб}, \quad (1.4)$$

где  $\text{Ззп}$  - затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

$\text{Реп}$  - число работников, обучившихся смежным профессиям;

$\text{N}$  - календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$\text{Зоб}$  - затраты на обучение.

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц) вычисляют по формуле (1.5):

$$\text{Эп} = \text{Р} \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}), \quad (1.5)$$

где  $\text{Р}$  - количество работников;



Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

П - производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников.

Эффект воздействия программы обучения работников на производительность труда и качества продукции может быть определен по следующей формуле (1.6):

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (1.6)$$

где Р - продолжительность программы обучения на производительности труда и другие факторы результативности;

N - количество обученных работников;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (например, рост результативности труда, выраженный в долях);

Z - затраты на обучение одного работника.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Однако предприятия различных форм собственности (государственные, коммерческие и т. д.) имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов [9, с. 167].

Поэтому общими критериями эффективности могут быть следующие:

– Срок окупаемости затрат на персонал;

- Размер прироста доходов;
- Минимизация текущих затрат;
- Максимизация прибыли;
- Минимизация издержек за счет затрат на персонал.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

**Вывод к главе 1.** Таким образом, в результате изучения теоретико – методических основ понятия сущности организации мотивации труда персонала, можно сделать следующие выводы:

Мотивация – это побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека.

Был перечислен ряд определений мотивации, приведены и проанализированы методы и виды мотивации персонала, понятия стимулирования персонала. В системе ценностей предприятия, управление мотивацией труда, должно стать основой, выбраны оптимальные методы мотивации персонала и их комбинации, чтобы усилия работника стали наиболее результативными и эффективными;

Для достижения эффективной мотивации труда организации необходимо обладать определенными мотивационными ресурсами. Такими ресурсами, должны стать принципы социального партнерства, трудовой потенциал предприятия, эффективная организация труда и грамотная социальная политика, проводимая на предприятии;

Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в управлении персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящий к условиям работы конкретной организации.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ В ООО «ДЖЕНСЕР СЕРВИС 184»

### 2.1. Организационно – экономическая характеристика организации

Группа компаний Genser создана 20 мая 1991 года.

Сегодня группа является официальным дилером марок Nissan , Infiniti , Ford , Chevrolet , Opel , Cadillac , Hummer и Saab .

Юридический адрес компании: Белгород, просп. Богдана Хмельницкого, 184.

Телефон: +7 (4722) 37-61-06

График работы: сб 9:00–20:00; вс 9:00–19:00; пн-пт 9:00–20:00.

Сеть автоцентров Genser широко известна в Москве и Московской области и регионах России. В ближайшие несколько лет несколько десятков новых автоцентров под маркой Genser будут открыты в ряде российских городов.

Группа компаний Genser является дилером № 1 в Московском регионе и России по продажам марок Infiniti, Nissan, Chevrolet, Saab, Cadillac и Hummer. Входит в число мировых лидеров по продажам автомобилей Nissan и General Motors. Занимает ведущие позиции по продажам Opel и Ford.

Последние два года темпы роста Genser опережают темпы роста производителей автомобилей, официальным дилером которых является группа. В 2007 году было продано 31 379 автомобилей, оборот составил

\$ 936 000 000. В 2008 году планируемый объем продаж составит более 45 000 автомобилей, оборот - не менее \$ 1 400 000 000.

Компания Genser является лауреатом ежегодной национальной премии в области бизнеса «Компания года» в номинации «За лучшую стратегию в бизнесе». Входит в число 500 крупнейших и занимает 6-е место в рейтинге наиболее динамично развивающихся российских компаний.

В течение практически всего 2015 года, кроме сентября, запланированные объемы доходов от реализации автомобилей были выше фактических. Т.е. автомобили были реализованы по более низкой цене, чем разрешил производитель. Это значит, что автосалон не получил ту прибыль, которую мог получить. На это повлияли следующие факторы:

- уценка автомобилей из-за возможных механических повреждений, возникших по вине автосалона;
- снижение цены на автомобили в условиях жесткой конкурентной борьбы на автомобильном рынке;
- проведение автосалоном различных акций и скидок на автомобили в конце года для стимулирования объемов продаж автомобилей старого модельного ряда 2015 года и освобождения складов под новые автомобили 2015 года
- с ноября 2015 объемы реализации автомобилей как запланированные так и фактические значительно снизились, что было следствием мирового экономического кризиса и негативно сказалось на покупательской активности. Самые низкие показатели по объемам реализации были в декабре месяце и составили 49,2% от запланированных.

Численность менеджеров (продавцов автомобилей) в январе, марте, апреле, мае, июне и июле была меньше запланированной необходимой, а в августе, октябре, ноябре и декабре она наоборот превысила запланированное количество. Только в феврале и сентябре запланированная численность менеджеров совпала с фактической.

Изучение вопросов о персонале, обслуживающем выставочный зал автосалона, показывает, что нехватка персонала происходит вследствие высокой текучести кадров компании, т.к. для поддержания статуса дилерского центра менеджеры должны соответствовать высоким стандартам, установленным производителем. Для постоянного контроля работы менеджеров в компании работает специальная служба контроля качества и проводятся ежеквартальные аттестации менеджеров. В случае не

прохождения аттестации или не соответствия стандартам компании менеджер не может далее исполнять свои обязанности. Поэтому персонал, непосредственно участвующий в процессе продаж, постоянно обновляется и изменяется в количестве.

Превышение необходимого количество сотрудников продаж в августе, октябре, ноябре и декабре связано с невыполнением запланированного объема реализации автомобилей. В этой области производитель также устанавливает свои ограничения: количество автомобилей проданных в течение месяца одним менеджером не может быть выше 20, т.к. это может негативно сказаться на качестве обслуживания во время покупки передачи автомобиля клиенту.

На протяжении всего 2015 года планировались объемы реализации автомобилей на каждый месяц и подбиралось необходимое количество персонала. План в августе, октябре и ноябре не был выполнен, а запланированное количество менеджеров, которое было необходимо для качественной реализации запланированного количества автомобилей, было большое, поэтому выработка на одного менеджера составила 56,9, 56,1 и 61,5% соответственно. Из чего можно сделать вывод, что остались нереализованные потенциалы рабочей силы. А выработка в марте, апреле, мае, июне, июле и декабре июля составила соответственно 119, 102,9, 113,9, 99,6, 69,8 и 68,9% (т.е. перевыполнение плана, за исключением июля и декабря, когда реальные объемы), хотя количество сотрудников было меньше запланированного по той же причине - не выполнении плана продаж автомобилей. Следствием этого стала чрезмерная нагрузка менеджеров, что негативно сказалось на качестве реализации автомобилей.

В феврале план по объему реализации был выполнен на 100%, вследствие чего и выработка на одного менеджера была равна запланированной. А в январе и сентябре выработка превысила плановую соответственно на 33 и 11,7% , вследствие выполнения и перевыполнения плана по объемам реализации автомобилей.

Организационную структуру компании можно представить следующим образом: (см. схему 2.1).

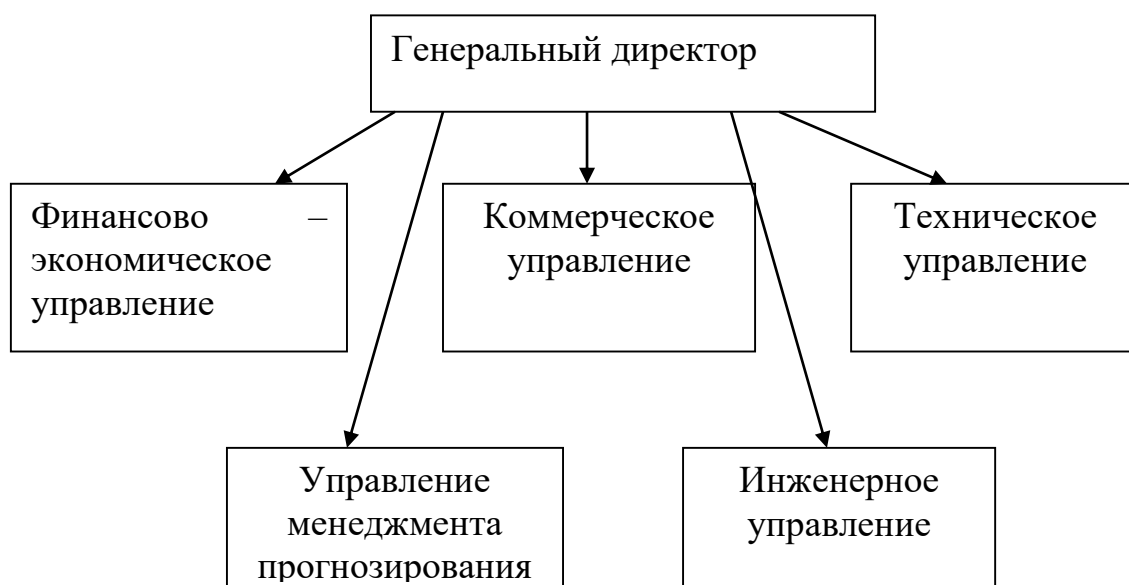


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Дженсер Сервис 184»

Организационная структура ООО «Дженсер Сервис 184» представлена линейно – функциональным типом. Коммерческое управление реализует маркетинговую стратегию организации, осуществляет заключение и сопровождение договоров с поставщиками, формирует и ведет нормативную базу по труду.

Инженерное управление отвечает за работу станций гарантийного и послегарантийного обслуживания.

Финансово – экономическое управление занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также контролирует финансовые потоки фирмы, и распределяет их в соответствии со стратегическим планом организации.

Управление менеджмента проектов отвечает за научную обоснованность выбранной стратегии управления и экономического развития компании.

Техническое управление в компании берет на себя функции технического контроля, занимается технической проверкой поступающих в

продажу автомобилей на отсутствие брака, на подлинность торговой марки и на соответствие требований, которые предъявляет российское законодательство к подобным видам услуг.

Организационная структура системы управления персоналом ООО «Дженсер Сервис 184» представляет собой совокупность устойчивых взаимосвязанных подразделений и должностных лиц, обеспечивающих выполнение задач по укомплектованию кадрами организации. Совокупность подразделений и должностных лиц – носителей функции управления персоналом - представляет собой службу управления персоналом.

Далее, нам необходимо проанализировать показатели размера производства ООО «Дженсер Сервис 184» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.1

Показатели размера производства ООО «Дженсер Сервис 184»  
за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014 г.	2015 г.	2015 г в % к 2014 г.
1	2	3	4	5
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	351.7	379.1	421.5	13,4
2. Стоимость товарной продукции, млн. руб.	44.5	51.9	56.7	7,1
3. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	153	167.3	186.2	3,7
4. Наличие энергетических мощностей, л.с.	250	267	421.5	13,4
7. Машинно-технологический парк, всего	197	201	215	19,4
в том числе:				
- грузовые автомобили	7	11	15	15,1
- легковые автомобили	120	119	116	-3,1
- специализированная техника	20	21	24	5,4

Таким образом, мы видим, что все показатели в 2015 году ООО «Дженсер Севрис 184» увеличились. Стоимость валовой продукции в 2015 году увеличилась на 13,4% по сравнению с 2014, стоимость товарной продукции в 2015 году увеличилась на 7,1% по сравнению с 2014, стоимость ОПФ увеличилась на 3,7% по сравнению с 2014, а среднегодовая численность рабочих увеличилась на 10,1% по сравнению с 2014 годом.

Увеличилось и число машинной техники во владении компании на 19,4%.

Таблица 2.2

Производственно-экономическая эффективность ООО «Дженсер  
Сервис 184» за 2013-2015 годы

	2013	2014	2015	Изменение 2015/2014
Выручка от продаж, млн. руб.	5002902	5247300	5660975	7,9%
Прибыль от продаж, млн. руб.	1356604	1429674	1543742	6,0%
Чистый (убыток) / прибыль, млн. руб.	745722	811375	(136849)	X
Объем капитальных вложений, млн. руб.	1200151	1131071	1084862	-4,1%
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей), млн. руб.	3659151	3933335	3990280	1,4%
Прибыль от продаж, млн. руб.	993207	961827	921246	-4,2%
Чистая прибыль, млн. руб.	556387	628144	188980	-69,9%
Рентабельность прибыли от продаж (операционная рентабельность), %	28	30	23	-5,0%
Рентабельность приведенного показателя EBITDA, %	35	38	35	X
Рентабельность прибыли за год, %	26	22	3	X
Рентабельность активов, %	11	10	1	-10,0%
Рентабельность акционерного (собственного) капитала, %	16	13	2	-14,0%
Рентабельность используемого (привлеченного) капитала, %	11	11	8	-3,0%
Рентабельность инвестированного капитала, %	15	11	1	-14,0%

Выручка от продаж в 2015 году выросла на 7,9% по сравнению с 2014 годом. Прибыль от продаж также выросла на 6%.

Однако такие показатели как, рентабельность активов сократилась на 10%, рентабельность акционерного капитала сократилась на 14%.



Таким образом, изучив организационно-экономическую характеристику «Дженсер Сервис 184», мы можем сделать вывод, что организация прочно укрепила свои позиции на Российском рынке и международных рынках, и зарекомендовала себя как среди потенциальных покупателей, так и в качестве привлекательного работодателя. Проанализировав экономические показатели организации, мы видим, что выручка компании увеличилась.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Отдел кадров в «Дженсер Сервис 184» составляют 4 человека: начальник отдела кадров, специалист по кадрам, документовед и секретарь (рис.2.2.)



Рис. 2.2. – Структура отдела кадров ООО «Дженсер Сервис 184»

Отдел кадров в составе 3 человек осуществляет все функции по работе с персоналом, а именно прием, перевод и увольнение сотрудников, аттестация сотрудников, адаптация и многое другое.

На следующем этапе необходимо проанализировать трудовой потенциал «Дженсер Сервис 184» по образованию, возрасту, стажу работы и

полу для более детального изучения существующего состояния системы управления персоналом.

Производится регулярная подготовка персонала на курсах повышения квалификации, созданы условия для получения высшего и послевузовского образования. Неработающие пенсионеры и ветераны войны получают доплаты к пенсиям. Работники компании имеют возможность провести отпуска в санаториях по льготным путевкам. Организация предоставляет работникам беспроцентные займы. Для обслуживания работников организации и клиентов функционирует столовая.

Трудовой потенциал компании характеризует уровень образования работников. Рассмотрим трудовой потенциал «Дженсер Сервис 184» по образованию (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Состав персонала «Дженсер Сервис 184» по образованию за 2013–2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+/-)	
				2014/ 2013 г.	2015/ 2014 гг.
Всего работников, в т.ч.:					
всего с высшим обр.	19	20	19	1	-1
с высшим профессиональным обр.	34	34	38	-	4
Со средним профессиональным обр.	20	20	21	-	1

Проанализировав таблицу 2.3, мы можем сделать вывод, что в «Дженсер Сервис 184» преимущественно работают сотрудники с высшим профессиональным образованием, что определяется требованием при приеме на работу.

Количество сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование в 2015 на 4 по сравнению с 2014 годом.

Количество работников, имеющих среднее профессиональное образование в 2014 году не изменилось, а в 2015 году увеличилось на 1 по сравнению с 2014 годом.

Численность работников, имеющих высшее образование, увеличилось в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 1 человека, а в 2015 году сократилось на 1 по сравнению с 2014.

Таким образом, профессионально-квалификационный уровень работников учреждения достаточно высокий, позволяющий решать поставленные перед организацией задачи.

Далее необходимо проанализировать структуру персонала по возрасту (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Состав персонала «Дженсер Сервис 184» по возрасту за 2013–2015 гг.

	Возраст персонала				
	До 30 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 50 лет	Более 50 лет	Пенсионного возраста
2013г	15	29	19	-	-
2014г	15	29	20	-	-
2015г	17	31	30	-	-

Анализируя персонал «Дженсер Сервис 184» по возрастному признаку мы видим, что в своем большинстве в составе организации работают сотрудники, чей возраст не превышает от 30 до 50 лет. Связано это с высоким уровнем профессионализма, а также с тем, что сотрудники в данном возрасте работают в основном на руководящих должностях, где текучести кадров не наблюдается.

Мы можем заметить, что число сотрудников до 30 лет практически не изменялось на протяжении последних трех лет, а число сотрудников от 30 до 50 лет неуклонно росло.

На протяжении 2013-2015 гг. в структуре персонала «Дженсер Сервис 184» преобладали женщины, что связано с демографическими процессами, в первую очередь.

Далее проанализируем распределение персонала «Дженсер Сервис 184» по полу (табл. 2.5).

Таблица 2.5

## Распределение персонала по полу в 2015 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по возрастной группе	Кол-во	% по возрастной группе
20 – 30	21	41,9	10	29,1
30 – 40	14	32,8	26	42,6
40 – 50	3	23,3	4	19,5
50 – 60	-	1,8	-	8,7
Итого	38	100	40	100

Итак, по результатам таблицы 2.5, мы можем сделать вывод, что основной состав сотрудников «Дженсер Сервис 184» это женщины. Это, прежде всего, связано с тем, что клиенты предпочитают разговаривать с мужчинами, которые более женщин разбираются в характеристиках машины.

Среди руководителей преобладают сотрудники со стажем от 15 до 20 лет; следом находится группа руководителей со стажем работы 10-15 лет; 32 руководителей со стажем 5-10 лет. Среди рабочих наибольшую группу составляют сотрудники со стажем от 5 до 10 лет.

Проведем анализ динамики движения численности работников «Дженсер Сервис 184».

Сегодня штат Белгородского филиала ООО «Дженсер Сервис 184» составляет 78 человек. Это, в основном, высококвалифицированные специалисты, имеющие опыт работы в продаже автомобилей. В «Дженсер Сервис 184» используются такие общепринятые методы управления персоналом, как: административные, экономические и социально-психологические. Руководство в компании основывается на

демократическом стиле, который является выражением общих характеристик корпоративной культуры «Дженсер Сервис 184». Он подразумевает:

- 1) коллективное участие работников в принятии решений компании,
- 2) четкое взаимодействие между работниками,
- 3) ориентация на выработанную стратегию компании,
- 4) обеспечение самоконтроля в ходе выполнения заданий.

Компания использует единые принципы и подходы в работе с персоналом. Взаимоотношения Компании и работников строятся на принципе партнерства, подразумевающим, что у обеих сторон есть определенные обязательства по отношению друг к другу, и они предъявляют друг другу определенные требования.

Проанализируем основные кадровые процессы в компании.

Таблица 2.6

#### Анализ движения кадров

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочное число работников, чел.	74	73	78
Принято всего, чел.	12	14	21
Выбыло всего, чел.	11	14	16
в т. ч.:	-	-	-
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	12	14	21
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,16	0,19	0,26
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,19	0,20
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,19	0,20
Коэффициент абсентеизма	0,002	0,002	0,002

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пр}} = В/С \quad (2.1),$$

где  $K_{пр}$ - коэффициент оборота по приему,

$V$ - число принятых за период;

$C$ - среднесписочная численность за период:

$$2013г. \ 12/74=0,16$$

$$2014г. \ 14/73=0,19$$

$$2015г. \ 21/79=0,26.$$

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_{в} = H / C \quad (2.2),$$

Где  $K_{в}$ - Коэффициент оборота по выбытию,

$C$  - среднесписочная численность за период;

$H$ -Число выбывших за период по всем поводам:

$$2013г.: \ 11/74=0,14$$

$$2014г.: \ 14/73,=0,19$$

$$2015г.: \ 16/79=0,20$$

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{тк} = S + A / C \quad (2.3),$$

Где  $K_{тк}$ - коэффициент текучести кадров,

$S$ - Уволенные по собственному желанию;

$A$ - уволен за трудовую дисциплину;

$C$ - среднесписочная численность за период:

$$2013г. \ 11/74= \ 0,14$$

$$2014г. \ 14/73= \ 0,19$$

$$2015г. \ 16/79= \ 0,20$$

Коэффициент абсентеизма рассчитывается по формуле:

$$M=T/Y*C (2.4),$$

Где М- коэффициент абсентеизма,

Т- Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней;

У- Количество раб. дней за период;

С- среднесписочная численность персонала

$$2013г. 52/(250*74)=0,002$$

$$2014г. 48/(250*73)=0,002$$

$$2015г. 40/(250*79)= 0,002.$$

Исходя из данных таблицы 2.6, можно сделать следующие выводы. Коэффициент выбытия отчетного периода с базисным снизился, что говорит о нормальной системе отбора и найма персонала. Коэффициента оборота по приему и выбытию, также снизились, что говорит об укомплектованности кадрами и о низкой текучести персонала в организации.

Проведем анализ персонала, что поможет нам спрогнозировать дальнейший рост или спад кадровиков в организации.

Таблица 2.7

#### Структура персонала

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал, всего в том числе:	19400	22500	24000
1. топ-менеджеры	3500	4300	5100
2. Специалисты	14200	15350	17863
3. Рабочие	1700	2850	1037

Показатели данной таблицы свидетельствуют о том, что наибольшее число в организации специалистов и с каждым годом их количеств растет, что говори об открытии новых должностей. Количество рабочих снизилось, что говорит повышению уровня организации, состав топ-менеджеров

организации с каждым годом растет, что говорит об успешном функционировании организации.

Особое внимание уделяется социальной политике. Все работники филиала получают «белую» заработную плату, обеспечиваются спецодеждой и СИЗ.

«Дженсер Сервис 184» является одним из самых привлекательных работодателей на рынке труда в г. Белгород. И коллектив компании ценит это, что подтверждается многочисленными трудовыми династиями, трудящимися в организации.

Генеральный директор «Дженсер Сервис 184» стоит во главе всей компании, ему подчиняется заместитель генерального директора, исполнительный директор, главный бухгалтер, секторы информационного обеспечения и связи, служба технического обеспечения. Главный бухгалтер отвечает за бухгалтерский учет в компании. «Дженсер Сервис 184» разделен на несколько служб:

- 1) административно-управленческий персонал.
- 2) служба главного бухгалтера.
- 3) служба заместителя генерального директора.

Отдела фирменной торговли координирует деятельность торговых точек.

### **2.3. Исследование методов и форм мотивации персонала, применяемых в ООО «Дженсер Сервис 184»**

Для изучения существующей системы стимулирования персонала нами были поставлены следующие практические задачи.

1. Анализ внутренних нормативных документов «Дженсер Сервис 184», регламентирующих вопросы стимулирования и оплаты труда работников «Дженсер Сервси 184».



2. Разработка инструментария исследования (интервью с руководителем «Дженсер Сервис 184»), ответственным за разработку системы стимулирования персонала; выбор методик диагностики мотивационных предпочтений и потребностей работников).

3. Проведение интервью с директором «Дженсер Сервис 184» о системе стимулирования персонала с целью выявления ее основных проблем.

4. Проведение опросов-анкетирований работников с целью выявления их потребностей, мотивационных предпочтений (в т.ч. по методике А. Маслоу и Д. МакКлелланда, методике В.И. Герчикова) и проблем текущего стимулирования).

5. Анализ результатов исследования и разработка конкретных рекомендации по совершенствованию системы стимулирования работников «Дженсер Сервис 184».

В данном учреждении материальное стимулирование сотрудников производится на основании различных документов.

Месячная заработная плата специалистов по обучению персонала определяется путем умножения базового оклада с учетом гарантированных надбавок за специфику работы «Дженсер Сервис 184» на их фактический размер оплаты труда в процентах за каждую продажу (формула 2.5).

$$ЗП = БЧ * КЧ \quad (2.5)$$

Где ЗП –заработная плата сотрудника,

БЧ – базовая часть оклада,

КЧ – гарантированные надбавки

Гарантированные надбавки в пределах средств фонда заработной платы устанавливаются работникам «Дженсер Сервис 184» в следующем порядке:

- 20 % - за переработки;
- 15 % от базового должностного оклада за объем продаж;
- 50-100% – директору, заместителям директора.

По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

Общая сумма стимулирующих выплат «Дженсер Сервис 184» планируется до 65-85 процентов от общей суммы базовых должностных окладов работников по штатным единицам с учетом оплаты труда за одного занимающегося. Конкретный размер стимулирующих выплат в процентах устанавливается Генеральным Директором.

Основными критериями, влияющие на размер стимулирующих выплат, являются критерии, отражающие результаты работы.

Максимальный и минимальный размер оплаты труда работников «Дженсер Сервис 184» определяется уровнем привлечения клиентов.

Система стимулирующих выплат работникам «Дженсер Сервис 184» включает в себя поощрительные выплаты по результатам труда (премии).

За непрерывный стаж работы:

- от 1 до 5 лет (5%);
- с 5 до 10 лет(10%);
- свыше 10 лет(15%)..

Согласно платежным ведомостям «Дженсер Сервис 184», средняя заработная плата сотрудников по категориям в период с 2014 по 2015 год составила:

Таблица 2.8

Динамика уровня заработной платы «Дженсер Сервис 184» по категориям

Категория сотрудников	Среднемесячный уровень заработной платы (руб.)		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Руководители	34279,65	35521,36	36 923,63
Специалисты	28684,39	29548,25	30 846,54
Рабочие	25596,60	25596,60	25 596, 60

Рассмотрев данную динамику, можно сделать вывод, что на протяжении трех лет, среднемесячный уровень заработной платы каждой

категории сотрудников «Дженсер Сервис 184» вырос, кроме рабочих. Особенно низким является среднемесячный уровень заработной платы работников категории рабочих.

Система стимулирующих выплат работникам «Дженсер Сервис 184» включает в себя длительные (постоянные, на определённый период) выплаты и единовременные (поощрительные) выплаты.

Единовременные и длительные стимулирующие выплаты производятся в отношении всех работников «Дженсер Сервис 184».

Стимулирующие выплаты работникам «Дженсер Сервис 184» производятся по результатам труда 1 раз в месяц.

Стимулирующие выплаты осуществляются на основе приказа руководителя учреждения по представлению заместителей руководителя, с учетом мнения профсоюзного комитета учреждения.

Условия, при которых работники не представляются к премированию:

- невыполнение заданий и норм;
- ухудшение качества работы, требований техники безопасности;
- не обеспечение сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;
- совершение прогула без уважительной причины;
- появление на работе в нетрезвом состоянии;
- вина в искажении отчетных документов.

В результате изучения структуры и порядка начисления стимулирующих выплат в «Дженсер Сервис 184», были выявлены следующие проблемы:

- не все показатели стимулирования связаны с целями деятельности организации;
- показатели стимулирования не увязаны с фондом оплаты труда;
- некоторые стимулирующие выплаты оторваны от реальной практики, начисление этих выплат мало аргументировано и не продуманно.

Для более детального анализа системы мотивации персонала, нам необходимо провести анкетирование сотрудников «Дженсер Сервис 184» на предмет удовлетворенности их существующей системой стимулирования.

С целью выявления мотивационных предпочтений и потребностей было опрошено 39 (500%) сотрудников, 2 зам. директора, 1 директор. Для анкетного опроса были использованы две методики на базе теорий мотивации А. Маслоу и Д. МакКлеланда.

На вопрос: «Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности?» среди материальных потребностей - 100% респондентов отметили потребность постоянного получения заработной платы, 70% отметили вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год, другие поощрения и выплаты (премии) отметили 20%.

Среди потребности в защищенности: 70% респондентов отметили гарантии занятости (уверенность в занятости в учреждении), 21% респондентов отметили обучение на различных курсах при поддержке учреждения, 75% отметили гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни).

Среди потребностей в карьере 40% респондентов отметили что планируют вы свою карьеру самостоятельно, 12% респондентов отметили, что им известно о планировании вашей карьеры руководством, 15% отметили, что хотят ли поменять свой должностной статус и 15% что хотят ли работать по другой специальности.

Среди социальных потребностей 80% респондентов отметили, что у них выработана многолетняя привычка работать в данном коллективе, 56% отметили возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе и ощущение своей нужности людям отметили 35%.

Среди потребностей в самоуважении 67% респондентов отметили что ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу, 33% отметили, что получают признание от окружающих за свою трудовую деятельность,

80% что ощущают свою компетентность в профессии и самостоятельность в принятии решений отметили 10%.

Потребность в самовыражении. 70% респондентов отметили, что работа, выполняемая ими, является наиважнейшим делом их жизни, 85% отметили, что реализуют через свой труд все способности и достоинства, 45% что работа дает им возможность выразить себя, 35%, что ощущают свою максимальную вовлеченность в процесс труда

Потребность власти выделили 30% респондентов.

Из данного анкетирования видно, что ведущим мотивом побуждающим к действию у сотрудников «Дженсер Сервис 184» является материальные потребности (потребность постоянного заработка), потребность защищенности (гарантия занятости, гарантии социального характера), социальные (многолетняя привычка работать в данном коллективе), потребность в самоуважении (80% считают себя компетентным в профессии)

Недостатки: низкий процент сотрудников, которые хотели бы обучаться на курсах (21%), только 33% сотрудников получает признание за свою работу, 15% сотрудников хотят поменять специальность

Результаты анкетирования «Определение ведущего мотива у сотрудников». В данном анкетировании приняли участие 39 сотрудников «Дженсер Сервис 184». Это анкетирование было проведено с целью выявления сотрудников имеющих мотив вознаграждения, мотив достижения, и идейный мотив.

– 50% сотрудников отметили «мотив вознаграждения», данных сотрудников в работе интересуют деньги и другие материальные блага, хотя зарплата не так уж и высока, но в сравнении с другими организациями, торговлей, соц.сферой, заработная плата на сегодняшний день выше.

– 10% сотрудников имеют «социальный мотив» – для них важны в первую очередь хорошие взаимоотношения с руководством и коллегами.

– около 15% сотрудников имеют «процессный мотив», данная категория трудится ради удовольствия. Это сотрудники в основном предпенсионного возраста.

– 20% сотрудников, а это в основном молодые специалисты имеют «мотив достижения» – эти сотрудники стремятся к самоутверждению в новом коллективе.

– 10% сотрудников имеют «идейный мотив» – для них важно достижение совместных с организацией целей.

Из данных результатов видно, что не все сотрудники «Дженсер Сервис 184» трудятся ради денег, но большинство. 9 сотрудников имеют идейный мотив, т.е. данных людей можно привлекать к различным видам совместной деятельности и они будут с удовольствием это делать.

«Определение типа трудовой мотивации работника» (методика В.И. Герчикова). Только по одной анкете сложно определить тип трудовой мотивации, поэтому мы провели еще одно анкетирование по методике (Герчикова). Из данной анкеты, мы можем узнать какие сотрудники имеют инструментальный, хозяйский, патриотический, люмпенизированный, профессиональный тип мотивации. В данной анкете приняли 39 сотрудников .

По итогам анкетирования можно сделать следующий вывод:

Инструментальный тип – 45% (основная цель данных людей размер заработка).

Патриотический тип - 27% (самое важное – это коллектив или организация).

Профессиональный тип- 19,6% (важно не столько быть высокооплачиваемым, сколько высокопрофессиональным).

Хозяйский тип- 8% (ориентированы на результат а не на процесс работы).

Проанализировав деятельность «Дженсер Сервис 184» и ее систему мотивации, можно сделать следующие основные выводы и рекомендации.

Далее проведем SWOT – анализ системы мотивации персонала «Дженсер Сервис 184».

Таблица 2.9

## SWOT – анализ системы мотивации персонала «Дженсер Сервис 184»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
1) Регулярное применение как материальной, так и нематериальной мотивации; 2) Ежегодная индексация заработной платы; 3) Поддержание чувства «защищенности» для сотрудника (страховки, доплата по больничным листам).	1) Неуверенность в стабильности работы у сотрудников. 2) Низкая степень вовлечения торгового персонала организации в процесс работы со стороны руководства. 3) Низкая окладная часть сотрудников отдела продаж. 4) Отсутствие системы бонусов.
Возможности рынка:	Угрозы рынка:
1) Сила бренда; 2) Стабильная прибыль и рентабельность бизнеса; 3) Расширение бизнеса; 4) Приход высококвалифицированных кадров из приобретаемых компаний; 5) Приход сотрудников с опытом из нестабильных компаний-конкурентов; 6) Динамичное развитие новых направлений.	1) Агрессивный захват доли рынка конкурентами; 2) Динамичное развитие новых направлений; 3) Переход сотрудников на более высокооплачиваемую работу в компанию-конкурента; 4) Увеличение стоимости поддержания нематериальной мотивации.

**Вывод к главе 2.** Анализируя движение кадров в ООО «Дженсер Сервис 184», мы выявили, что все показатели находятся в пределах нормы. Однако коэффициент текучести кадров составляет 2%, что в принципе является нормальным показателем, однако нашей организации это наносит существенный урон.

Из анализа проведенных анкетирования сотрудников можно сделать следующий вывод, что на первом месте у сотрудников стоят материальные потребности (потребность постоянного заработка) и потребность защищенности (гарантия занятости, гарантии социального характера), 45% имеют инструментальный тип мотивации, это люди ценят ясность в материальных отношениях, и для них очень важно знать, сколько и за что они получают. Значит если «Дженсер Сервис 184» нужно привлечь

данных сотрудников к определенной работе и поставить перед ними цель, и рассказать, каких результатов нужно добиться, то следует сразу оговорить, что они получают за свой труд, (т.е. использовать опережающую форму стимулирования).

27% сотрудников имеют патриотический тип мотивации, для них самое важное коллектив, 10% сотрудников имеют «социальный мотив» – для этих людей важны в первую очередь хорошие взаимоотношения с руководством и коллегами, около 15% сотрудников имеют «процессный мотив» - трудятся ради удовольствия. У данной категории сотрудников слабая мотивация, потому что их потребности удовлетворены.

8 % сотрудников имеют хозяйский тип мотивации. Данная категория ориентирована на результат работы. Их не так много, но они, на наш взгляд, самые ценные сотрудники. У них очень высокая ответственность за результат. Если они не уверены в своем результате, то они даже не будут браться за эту работу.

Около 19% сотрудников имеют профессиональный тип мотивации. Их мотивирует то, что они могут свою работу сделать хорошо, они любят признание своих профессиональных достижений.

Есть 15% сотрудников, которые хотели бы поменять свою специальность, значит, администрации «Дженсер Сервис 184» нужно выяснить, куда бы они хотели пойти работать и помочь им определиться с их новой специальностью.

Таким образом, в результате исследования нами были выделены следующие проблемы:

1. Неуверенность в стабильности работы у сотрудников.
2. Низкая степень вовлечения торгового персонала организации в процесс работы со стороны руководства.
3. Низкая окладная часть сотрудников отдела продаж.
4. Отсутствие системы бонусов.



### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО «ДЖЕНСЕР СЕРВИС 184»

#### 3.1. Мероприятия по реализации практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда персонала

Анализируя систему мотивации труда персонала «Дженсер Сервис 184», мы определили проблему и цели (рис. 3.1).

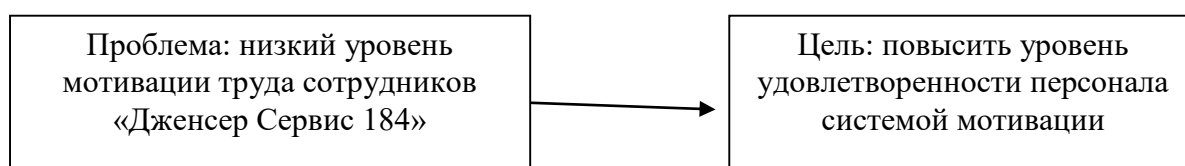


Рис. 3.1. – Проблема и цель

Представим рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала «Дженсер Сервис 184» в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в «Дженсер Сервис 184»

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Низкая окладная часть сотрудников	Совершенствование материальной мотивации	Внедрении бестарифной системы оплаты труда	Повышение показателей результативности труда
2	Низкая степень вовлечения торгового персонала в процесс работы	Совершенствование нематериальной мотивации	Внедрение доски почета на сайте автоцентра	Улучшения социально – психологического климата в коллективе
3	Неуверенность в стабильности работы у сотрудников.	Совершенствование нематериальной мотивации	Расширение ДМС на сумму 500000 рублей и страхование от несчастного случая	Появление уверенности в работе у сотрудников автоцентра

Эффективная деятельность, развитие «Дженсер Сервис 184» зависят от мотивированности каждого работника, качественное выполнение работником его обязанностей, личной заинтересованности в результатах труда. Создание условий для положительной мотивации сотрудников на достижение целей – одна из основных задач современного руководителя.

В «Дженсер Сервис 184» сложились благоприятные условия труда, гарантированная оплата труда, обеспечение безопасности, доброжелательное и уважительное отношение формировались на протяжении последнего времени, что положительно влияет на трудовую деятельность каждого из сотрудников. Однако данные факторы, избавляя человека от отрицательных эмоций, не мотивируют к более высоким результатам.

Уровень удовлетворения трудом определяется мотиваторами: потребностями высших уровней, включая личные достижения, признание и возможности для роста. Система стимулирования работников учреждения устанавливает регламентацию показателей и условия выплаты поощрения, связь достижений учреждения и каждого конкретного работника.

На основании ранее проведенного анализа в соответствии с системой оплаты труда заработная плата сотрудников складывается из базовой и стимулирующей частей. Для выплат стимулирующей части оплаты труда в каждом подразделении компании разработаны соответствующие критерии. Итоги подводятся ежемесячно и обсуждаются на Комиссии по оценке качества труда и стимулированию работников. С одной стороны, стимулирующая часть оплаты труда используется как способ мотивации высокопроизводительной деятельности, но, с другой стороны, она имеет дополнительный эффект, если дополняется мотиваторами. Выплаты стимулирующего характера, их размеры и условия реализации в «Дженсер Сервис 184» устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Первым этапом разработки новой системы материального стимулирования на «Дженсер Сервис 184» является предложение о внедрении бестарифной системы оплаты труда, в основе которой лежит соотношение оплаты труда разного качества в зависимости от квалификационных групп работников, разрядов, профессий, должностей.

Соотношения в оплате труда работников различных категорий ( $K_i$ ) не должны быть «точечными», их целесообразно устанавливать в виде «вилки» с достаточным диапазоном, что позволит более активно стимулировать эффективный труд, ответственное отношение работников к своим обязанностям на производстве.

Для перехода на бестарифную систему оплаты труда необходимо выделить наиболее обобщающие показатели для работников, определить квалификационный коэффициент для каждого работника.

За основу берется штатное расписание «Дженсер Сервис 184» (в данной работе будет рассматриваться сервисный центр). Так как на данный момент в «Дженсер Сервис 184» существует система доплат и поощрений, то все они должны учитываться при определении качества труда.

Таблица 3.2

Месячный фонд оплаты труда персонала отдела сервиса  
«Дженсер Сервис 184» в 2015 году

Должностные позиции	Кол-во чел	Средняя постоянная часть зарплаты, руб/мес.чел	Средняя переменная часть зарплаты, руб/мес.чел	РК (30%), руб/мес.чел	ФОТ м, руб.чел	ФОТ м, руб
1.Начальник тех. Отдела	1	24221	11556	10733,1	46510,1	46510,1
2.Начальник ОЗЧ	1	17493	8346	7751,7	33590,7	134362,8
3.Мастер смены	2	15250	7276	6757,8	29283,8	117135,2
4.Механик	4	8073	3852	3577,5	15502,5	62010
5.Администратор	2	13008	6206	5764,2	24978,2	99912,8
6.Диагност	2	13904	6634	6161,4	26699,4	106797,6
7.Кладовщик	2	9199	-	2759,7	11958,7	11958,7
8.Уборщица	2	5857	-	1757,1	7614,1	15228,2
Итого	16	133469	56496	56989,5	246955	698134

Для определения квалификационных коэффициентов для внедрения бестарифной системы оплаты труда на «Дженсер Сервис 184» за основу принята заработная плата за 2015 год.

Результаты расчетов по данной формуле представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Исходные данные для иллюстрации системы оплаты труда, основанной на применении соотношений в оплате труда разного качества

Должностные позиции	Средняя постоянная часть зарплаты, руб/мес.	Коэффициент соотношений в оплате труда
1. Начальник тех. Отдела	24221	4,1
2. Начальник ОЗЧ	17493	3,0
3. Мастер смены	15250	2,6
4. Механик	13008	2,2
5. Администратор	13904	2,4
6. Диагност	13905	2,4
7. Кладовщик	9199	1,6
8. Уборщица	5857	1

Диапазон коэффициентов соотношений в оплате труда (1,00–4,1) разбиваются на части. Амплитуда части соотношений в оплате труда в «Дженсер Сервис 184» одинакова для всех квалификационных групп и составляет  $\pm 0,34$  (т.е. абсолютная разница  $0,34 + 0,34 = 0,68$ ).

Составляются новые части соотношений (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Части соотношений в оплате труда для работников сервиса  
«Дженсер Сервис 184»

Категории персонала	Квалификационные группы работников				
	1	2	3	4	5
	1 – 1,68 K <sub>ср</sub> = 1,34	1,69 – 2,37 K <sub>ср</sub> = 2,03	2,38 – 3,06 K <sub>ср</sub> = 2,72	3,07 – 3,75 K <sub>ср</sub> = 3,41	3,76 – 4,44 K <sub>ср</sub> = 4,09
1. Неквалифицированный персонал	+				
2. Рабочие	+	+	+		
3. Специалисты			+		
4. Руководители			+	+	+

Знаками «+» в этой таблице для каждой группы отмечены те диапазоны, в которые попадают коэффициенты соотношения данной группы.

Для определения зависимости оплаты труда от его качества вводится система повышающих (понижающих) коэффициентов. Эти коэффициенты в сумме дают значение вилки в оплате труда для каждой группы.

Конкретные значения коэффициентов по каждому показателю выбираются руководством компании в зависимости от реальной производственно-экономической ситуации. Единственное условие – в сумме они должны давать значение амплитуды части т.е. не более 0,34. Примерные значения коэффициентов показаны в таблицах 24-28.

Таблица 3.5

Расчет коэффициента эффективности работы сервиса «Дженсер Сервис 184»  
( $K_1$ )

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1.Выполнение объема реализации	1 – менее 50%	0
	2 – от 50 до 100%	0,005
	3 – выполнение плана на 100%	0,01
	4 – перевыполнение на каждые 5%	0,02
2.Показатель себестоимости (затраты на 1 руб. выручки)	1 – не выполнено более 3 %	0
	2 – в пределах плана	0,005
	3 – снижение плановых затрат до 3 %	0,01
	4 – снижение плановых затрат свыше 3%	0,02
3.Коэффициент эффективности труда (отношение темпов роста производительности труда к темпам роста заработной платы)	1 – менее 1	0
	2 – от 1 до 1,1	0,005
	3 – от 1,1 до 1,2	0,01
	4 – свыше 1,2	0,02

Расчет коэффициента  $K_1$  осуществляется на основании определения выполнения показателей согласно таблицы 3.5 путем деления на 3 суммарные оценки в баллах. Данный коэффициент аналогично рассчитывается как для руководителей, так и для рядовых работников: он не является дифференцированным.

Таблица 3.6

Расчет коэффициента эффективности работы каждой смены «Дженсер  
Сервис 184» ( $K_2$ )

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Экономия от снижения себестоимости продукции	1 – не выполнено более 5%	0
	2 – в пределах плана	0,005
	3 – снижение плановых затрат до 5%	0,01
	4 – снижение плановых затрат свыше 5%	0,02
2. Выполнение производственного плана	1 – менее 50%	0
	2 – от 50 до 100%	0,005
	3 – выполнение плана на 100%	0,01
	4 – перевыполнение плана	0,02
3. Потеря рабочего времени	1 – более 10%	0
	2 – менее 10%	0,005
	3 – более 3%	0,01
	4 – менее 3%	0,02

Таким образом, мы видим, что за каждый показатели труд работника будет премироваться.

Далее необходимо рассчитать коэффициент трудового вклада работников «Дженсер Сервис 184» (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Расчет коэффициента трудового вклада работника ( $K_3$ )

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Отсутствие нарушений производственной и трудовой дисциплины	1 – Неудовлетворительная дисциплина, нарушения, повлекшие серьезные последствия	0
	2 – значительные нарушения, плохая дисциплина, нарекания	0,01
	3 – удовлетворительная дисциплина, мало нарушений	0,02
	4 – отсутствие нарушений, хорошая дисциплина	0,03
2. Качество выполнения функциональных обязанностей по должностям	1 – неудовлетворительно	0
	2 – удовлетворительно	0,01
	3 – хорошо	0,02
	4 – отлично	0,03
3. Выполнение заданий руководителя	1 – не выполнено более 50% в срок	0
	2 – выполнено с нарушениями срока	0,02
	3 – выполнено в срок	0,04

Таким образом, нами была разработана новая система мотивации сотрудников, которая позволит устранить выделенные ранее проблемы.

При всей привлекательности экономических форм воздействия на мотивацию работников, особое внимание следует уделить и системе нематериального стимулирования.

2. Из проведенного исследования системы мотивации сотрудников «Дженсер Сервис 184» было выявлено, что одна из проблем мотивации персонала лежит в области информированности. Поэтому для улучшения мотивационной среды рекомендуется:

На сайте компании предлагается размещать разного рода объявления. Например, объявления о различных конкурсах и соревнованиях внутри компании, по итогам которых отличившиеся сотрудники получают единовременное вознаграждение в сумме 3000 руб.

Там же необходимо рассказывать о достижениях «Дженсер Сервис 184» и о личном достижении на рабочем месте. Это своеобразная «доска почета», только уже с применением современных технологий. Раньше передовиками «могли гордиться» только в пределах завода, а сейчас это можно вынести на всеобщее обозрение в сеть Интернет.

Руководству «Дженсер Сервис 184» следует особое внимание уделить психологическому состоянию своих работников. Ведь каждый из них ежедневно испытывает на работе стресс, связанный с условиями труда, самой профессией, с организацией рабочего места. Следствием длительного стресса может явиться синдром профессионального «выгорания» и хронической усталости. Чтобы избежать эмоционального «выгорания» работников, предлагается в качестве эксперимента организовать на территории ООО «Дженсер Сервис 184» работу Кабинета восстановительной психологии. Сотрудник в перерывах между работой или в свое свободное время сможет бесплатно получать в грамотном сочетании массаж (один раз в 2 месяца), релаксацию, восстановление трудоспособности и обучение приемам саморегуляции и защиты от стресса (один раз в 2 месяца).

Добровольное медицинское страхование работников, которое выплачивается на 50% самим работникам предлагается расширить - ДМС на сумму 500000 (Условия №7 Комфорт) выплачивает компания полностью (7387,2 руб./год).

Страхование работников от несчастного случая (страховые риски: травма – 30000 руб., смерть в результате НС – 30000 руб., временная и постоянная утрата трудоспособности – 30000 руб.) выплачивает компания полностью (1170 руб./год).

Далее нам необходимо провести расчет социально – экономической эффективности предложенного нами проекта совершенствования системы мотивации труда сотрудников ООО «Дженсер Сервис 184».

### **3.2. Расчет социально – экономической эффективности предложенных мероприятий**

Месячный фонд оплаты труда работников сервиса ООО «Дженсер Сервис 184» составляет 698133,8 руб.

Таким образом, проанализируем месячный фонд оплаты труда по проекту.

Таблица 3.8

Фонд оплаты труда в месяц работников ООО «Дженсер Сервис 184» по проекту

Работники	$K_i$	ФОТ м, руб
1.Начальник тех. Отдела	4,43	42901
2.Начальник ОЗЧ	3,06	29633,64
3.Мастер смены	3,04	29439,96
4.Механик	3,06	29633,64
5.Администратор	3,02	29246,28
6.Диагност	3,06	29633,64
7.Кладовщик	3,04	29439,96
8.Уборщица	3,06	29633,64
Итого	26,09	250333,6



В результате предлагаемых нами мероприятий ФОТ изменится. Рассмотрим подробнее в таблице 3.9.

Таблица 3.9

## Изменения заработной платы работников.

Работники	ФОТ м, руб.чел	ФОТ м, руб.чел проектная	Изменение (+,-),руб
1.Начальник тех. Отдела	46510,1	42901	-3609,1
2.Начальник ОЗЧ	33590,7	29633,64	-3957,1
3.Мастер смены	33590,7	29439,96	-4150,7
4.Механик	33590,7	29633,64	-3957,1
5.Администратор	33590,7	29246,28	-4344,4
6.Диагност	29283,8	29633,64	349,84
7.Кладовщик	29283,8	29439,96	156,16
8.Уборщица	29283,8	29633,64	349,84

В результате при увеличении объема производства на 5 % получилась экономия издержек на заработную плату, которая распределена между всеми работниками. Работники ООО «Дженсер Сервис 184» регулярно получают информацию о производстве, качестве работы, выполнении плана и других факторах. Премии выплачиваются ежемесячно и распределяется между работниками в зависимости от индивидуальных коэффициентов ( $K_i$ ).

Если впоследствии будет также увеличиваться производительность труда, то и премия будет выплачиваться соответственно, поэтому данная система участия в прибыли может быть применена в ООО «Дженсер Сервис 184», так как у работников появляется стимул — премия, зависящая от роста производительности труда.

Таблица 3.10

## Система нематериального стимулирования

Мероприятие	Последовательность	Ответственный	Затраты, руб/год
Внутрифирменные соревнования	1.Разработка программ 2.Размещение на сайте 3.Проведение 4.Выявление и награждение победителей (3000 руб)	Помощник директора по кадрам, специалист отдела АСУ	1 - 0 2 - 0 3 - 72000
«Доска почета» по средствам сети Интернет	1.Составление списка достойных сотрудников 2.Размещение на сайте с указанием вида поощрения (до 10000 руб)	Помощник директора по кадрам Специалист отдела АСУ	1 – 0 2 - 10000
Кабинет восстановительной психологии	1.Оборудование кабинета 2.Поиск и составление договора об оказании услуг профессионального массажиста (тайский массаж) 3.Поиск и составление договора об оказании услуг профессионального психолога	Помощник директора по кадрам Помощник директора по социальным и хозяйственным вопросам Юрист	1 – 48000 2 – 252000 3 - 201600
Добровольное медицинское страхование работников	1.Составление списка сотрудников 2.Заключение договора о страховании	Помощник директора по кадрам Помощник директора по социальным и хозяйственным вопросам	1 – 0 2 – 206841,6
Страхование работников от несчастного случая	1. Составление списка сотрудников 2. Заключение договора о страховании	Юрист	1 – 0 2 – 32760
Итого затрат			829081,6

Таким образом, затраты на мероприятия составят 829 081 руб.

Увеличение производительности труда приведет к увеличению объема реализованных услуг на 1,5%. В начале 2016 года показатели объема реализованных услуг составляли 645,2 млн. руб. следовательно, в 2017 году ожидается объем реализованных услуг в размере: 645,2 млн.руб. \* 1,015 = 654,8 млн.руб.

Таким образом, абсолютная прибыль составит 654,8 млн. руб.

Рассчитаем экономическую эффективность проекта.

$$\text{Эф} = \text{П}-3, \quad (3.1.)$$

Где П – прибыль от мероприятий,  
З – затраты на мероприятия.

$$\text{Эф} = 654\,200\,000 - 829\,081 = 653,37 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, экономическая эффективность равна 653,37 млн. руб.  
Рассчитаем срок окупаемости проекта.

$$T = Z / \text{Эф}, \quad (3.2)$$

Где З – затраты на мероприятия,  
Эф – экономическая эффективность.

$$T = 829\,081 / 653\,370\,000 = 0,01.$$

Срок окупаемости нашего проекта составит около 2 месяцев.

Вывод к главе 3.

Нами были предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала. В результате нами были предложены следующие мероприятия:

- 1) Проведение внутрифирменных соревнований;
- 2) Организация Доски почета;
- 3) Организация кабинета восстановительной психологии;
- 4) Введение полиса ДМС;
- 5) Страхование работников от несчастных случаев.

В результате анализа мы видим, что заработная плата сотрудников повышается, а также изменяется порядок расчета коэффициентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате изучения теоретико – методических основ понятия сущности организации мотивации труда персонала, можно сделать следующие выводы:

Мотивация – это побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека.

Был перечислен ряд определений мотивации, приведены и проанализированы методы и виды мотивации персонала, понятия стимулирования персонала. В системе ценностей организации, управление мотивацией труда, должно стать основой, выбраны оптимальные методы мотивации персонала и их комбинации, чтобы усилия работника стали наиболее результативными и эффективными;

Для достижения эффективной мотивации труда организации необходимо обладать определенными мотивационными ресурсами. Такими ресурсами, должны стать принципы социального партнерства, трудовой потенциал компании, эффективная организация труда и грамотная социальная политика, проводимая в компании.

Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в управлении персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящий к условиям работы конкретной организации.

Анализ существующей системы материального стимулирования различных категорий персонала «Дженсер Сервис 184» показал, что порядок и условия формирования стимулирующей части заработной платы в данном учреждении недостаточно соответствуют традиционным принципам стимулирования трудовой деятельности: ориентированности на цели, объективности, предсказуемости и значимости и др.

В целях совершенствования имеющейся системы стимулирования были проанализированы принципы распределения и порядок начисления

стимулирующих выплат в организации. В полном объеме решены следующие задачи:

- 1) Изучены состояние и динамика человеческих ресурсов учреждения;
- 2) Проанализированы документы всех уровней управления, регламентирующие систему оплаты труда;
- 3) Изучены уровень и динамика оплаты труда.

Нами были предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала. В результате нами были предложены следующие мероприятия:

- 6) Проведение внутрифирменных соревнований;
- 7) Организация Доски почета;
- 8) Организация кабинета восстановительной психологии;
- 9) Введение полиса ДМС;
- 10) Страхование работников от несчастных случаев.

В результате анализа мы видим, что заработная плата сотрудников повышается, а также изменяется порядок расчета коэффициентов.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев, В. В. Проблемы стимулирования руководителей и специалистов на промышленных предприятиях [Текст]// Управление персоналом. - 2014. - №10. С24-27.
2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Модели управления; Учеб. пособие для вузов [Текст] / Ю. Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 287 с.
3. Артемова, М.В. Управление мотивацией - это польза или вред? // Управление персоналом: : [Текст] учеб. пособие/ 2008, № 12. С.12-14.
4. Атаманчук, Г.В. Управление: социальная ценность и эффективность [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Атаманчук - М.: РАГС, 2009. - 239 с.
5. Атаманчук, Г.В., Кейзеров Н.М. Культура решений менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Атаманчук - М.: РАГС, 2008. - 145с.
6. Афанасьев, В.Г., Урсул А.Д. Об эффективности социального управления. Вопросы философии [Текст] / - 2008. - №7. - С.50-59.
7. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]/ Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, 2010. - 360 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: [Текст] учеб. пособие / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Юнити, 2007. - 127 с.
9. Басовский, Л. Е. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие / Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013 - 216 с.
10. Батурина. С.В. Методы изучения мотивации сотрудников.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 10. С. 15-17.
11. Белов, С.Н. Трудовые ценности российского населения [Текст] / С.Н. Белов // Вопросы экономики. - 2015. - № 1. 120 с.
12. Беркович, Т.А. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников: [Текст] учеб. пособие / Т.А. Беркович - М: ПРОГРЕСС, 2007. –624 с.

13. Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала [Текст] // Методы менеджмента качества.- 2011.- № 11. - С. 14-19.
14. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст] // Управление персоналом.- 2012.- № 7. - С. 48-49.
15. Варданын, И.С. Основные тенденции к мотивации персонала: [Текст] учеб. пособие/ И.С. Варданын – М: ЭКОНОМИКА, 2005- 258 с.
16. Волгин, Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: [Текст] учеб. пособие/ Н.А. Волгин -М.: Универсум, 2009. – 274 с.
17. Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст] / Банковские технологии.- 2012.- № 10. - С. 29-31
18. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом [Текст] // Служба кадров.- 2012.- № 5. - С. 33-36.
19. Глущенко, Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления: [Текст] учеб. пособие/ Е.В. Глущенко - М.: Российская экономическая академия, 2007. - 489 с.
20. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т.: [Текст] учеб. пособие/ В.В. Гончаров - М. : МНИИПУ, 2009. - 368 с.
21. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - №5.
22. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] // Общество и экономика.- 2010.- № 1. - С. 169-174.
23. Данакин, Н.Р., Шеденков С.А. Технология принятия управленческих решения: [Текст] учеб. пособие/ Н.Р. Данакин - Белгород, 2009. - 3851 с.

24. Дикарева, А.А., Мирская М.И. Социология труда: [Текст] учеб. пособие/ А.А. Дикарева - М.: Высшая школа, 2008. - 314 с.
25. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала [Текст]// Банковские технологии.- 2012.- № 3. - С. 41-44.
26. Дорофеев, В.Д., А.Н.Шмелева А.Н., Н. Ю. Шестопад. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ В.Д. Дорофеев - М.: ИНФРА-М, 2008. – 574 с.
27. Дрикер, А.Я. Планирование развития коллективов: [Текст] учеб. пособие/ А.Я. Дрикер - М.: Стройиздат, 2008. - 128 с.
28. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Текст] // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2. - С. 83-88.
29. Дятченко, Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами: [Текст] учеб. пособие/ Л.Я. Дятченко - М. - Белгород, 2009. - 185 с.
30. Егоршин, А.П. Управление персоналом: [Текст] учеб. пособие/ А.П. егоршин - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 120 с.
31. Жданкин, Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал: [Текст] учеб. пособие/ Н.А. Жданкин - М: ВИНТИ, 2008. – 624 с.
32. Зельдович, Б. З. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ Б.З. Зельдович – М: ЭКЗАМЕН, 2009. – 514 с.
33. Иванов, Ю.В. Соционика и мотивация труда.// Управление персоналом: [Текст]: 2008, № 6. С.59-61.
34. Иванова, С.И. Поощряем сотрудников по результатам оценки// Кадровое дело: [Текст]: 2013, № 3. – С. 28-29.
35. Измайлова, М.Н. Мотивация трудовой деятельности: современные теории: [Текст] учеб. пособие/ М.Н. Измайлова - СПб: ПИТЕР, 2008. – 248 с.



36. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов [Текст] / Е.П. Ильин. - СПб. и др.: Питер, 2012.- 508 с.
37. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст] // Служба кадров.- 2012.- № 8. - С. 32-37.
38. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: [Текст] учеб. пособие/ А.Я. Кибанов – М.: «ЭКЗАМЕН», 2015. - 624 с.
39. Кириллов Л. Как заставить сотрудников «гореть» на работе [Текст] // Управление персоналом.- 2000.- № 6. - С. 26-31.
40. Коблева, А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом: [Текст] учеб. пособие/ А.Л. Коблева - М: ПРОФИ, 2010. – 348 с.
41. Ковалев, В.В. Финансы предприятий: [Текст] учеб. пособие/ В.В. Ковалев - М.: ООО «ВИТ-РЭМ», 2007. - 352 с.
42. Кокин, Ю.А. Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России // Человек и труд [Текст]: - 2009. - №7. - С. 83-87.
43. Кокурина, И. Г. Методика изучения трудовой мотивации: [Текст] учеб. пособие/ И.Г. Кокурина - М., 2013. – 244 с.
44. Комарова, Н.А. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд [Текст]: - 2009. - №10. - С. 90-92.
45. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] // Управление персоналом.- 2012.- № 1. - С. 38-41.
46. Комаров Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях [Текст] // Управление персоналом.- 2010.- № 5. - С. 63-66.
47. Костин, В. А. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ В.А. Костин - М: КРЕУС, 2008. – 627 с.
48. Кочеткова, А.И., Логвинов, С.А. Управление персоналом фирмы: [Текст] учеб. пособие/. Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 2012. – 345 с.

49. Куприянова, З.А. Как меняется отношение к труду // Человек и труд [Текст]: - 2008. - №2. - С. 118-124.
50. Лебедева, Н.В. Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей. // Кадровое дело [Текст]: 2009, № 3. – С. 29-38.
51. Лобанова, Т.В. Системы рыночной мотивации персонала: [Текст] учеб. пособие/ Т.В. Лобанова - М :ПОЛЛИ, 2010. – 345 с.
52. Магура, М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 6. С. 99.
53. Миронова, М.А. Когда деньги не стимулируют: [Текст] учеб. пособие/ М.А. Миронова – СПб: ЭТКО, 2010. – 394 с.
54. Савина, И.В. От мотивации к партнерству – идеология XXI века.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 6. С. 120-121.
55. Соболева, И.В. Результаты диагностирования мотивов трудовой деятельности работников АПК.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 6. С. 135-136.
56. Сомов, Л.Ю. Эффективная система оплаты труда – еще один шаг к успеху вашей фирмы. // Управление персоналом [Текст]: 2007, № 14. С. 128-129.
57. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом: [Текст] учеб. пособие/ Э.Е. Старобинский - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. - 387 с.
58. Уткин, Э.А., Бутова Т.В. Мотивационный менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ Э.А. Уткин - М: ТЕИС, 2014. – 285 с.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организацией: [Текст] учеб. пособие/ С.В. Шекшня - М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2007. – 349 с.
60. Шкурко, С.И., Стимулирование качества и эффективности производства: [Текст] учеб. пособие/ С.И. Шкурко - М.: Мысль, 2007. - 269с.