

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Высшая школа экономики и менеджмента

Кафедра Систем управления энергетикой и промышленными
предприятиями

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК
Зав. кафедрой _____

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)
« 10 » июня 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СООТВЕТСТВИИ
С ТРЕБОВАНИЯМИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО
«ПРОСОФТ-СИСТЕМЫ»

Научный руководитель: Исаев А.П., д.э.н., профессор

Нормоконтролер: Ростик О.М., к.э.н., доцент

Студент группы ЭММ-270701: Вяткин Н.В.

Екатеринбург

2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Системы мотивации труда в организации	7
1.1 Основные модели мотивации персонала в организации	7
1.2 Система мотивации труда персонала в организации	25
1.3 Управление мотивацией как фактор повышения конкурентоспособности	35
2 Общая характеристика и анализ системы мотивации персонала на предприятии ООО «Прософт-Системы»	47
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	47
2.2 Анализ кадрового потенциала и системы управления предприятием	50
3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала как средство повышения конкурентоспособности	73
3.1 Система грейдов для предприятия и методы ее внедрения	73
3.2 Практические рекомендации по внедрению грейдирования в систему оплаты труда, как средства эффективного управления персоналом в ООО «Прософт-Системы»	78
3.3 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	93
Заключение	99
Список используемой литературы	102

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособлявая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Эффективная система мотивации персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. Ключевой задачей менеджмента является управление имеющимися в распоряжении предприятия ресурсами с целью получения оптимального результата. В настоящее время общепринятой стала концепция о том, что важнейшим ресурсом предприятия является его персонал (зачастую именуемый человеческим капиталом), и в свете этой концепции особое значение приобретает оптимизация управления человеческими ресурсами. Одной из важнейших характеристик человеческого капитала является его мотивация к труду, и управление этим показателем играет ключевую роль в управлении персоналом, поскольку общепринятым является представление о существовании прямой зависимости между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда. *Мотивация* – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Мотивация играет ведущую роль в производительности труда, в эффективности организации или предприятия в целом. Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические

теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия. Ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество.

Актуальность темы исследования. На смену этапу разрушения плановой и становления рыночной экономики в РФ, занявшему 90-е годы прошлого века, пришел этап созидания. В связи с этим остро встала проблема эффективности производства, конкурентоспособности организаций. Инвестиции в человеческий капитал признаны самыми эффективными. Однако они становятся таковыми при одном решающем условии – если персонал мотивирован, если он заинтересован в получении новых знаний и умении воплощать их в новой технике и технологии, товарах и услугах. В связи с этим перед управленцами и менеджерами по персоналу стоит актуальная задача - найти пути повышения мотивации труда персонала организации. Для ее решения необходима глубокая научная проработка проблем мотивации труда персонала в условиях рыночных отношений с тем, чтобы предложить организациям научно обоснованные рекомендации и методики по построению системы мотивации.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование системы мотивации в организации, как средство повышение конкурентоспособности и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

Для реализации данной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты мотивации как функции управления организацией;

- рассмотреть сущность мотивации в системе управления;
- охарактеризовать организационно-экономическую деятельность предприятия ООО «Прософт-Системы»;
- проанализировать систему мотивации персонала ООО «Прософт-Системы» методом оценки по процессуальным теориям, как материального, так и морального стимулирования;
- разработать рекомендации по совершенствованию мотивации в ООО «Прософт-Системы»;
- оценить социально-экономическую эффективность рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Прософт-Системы».

Объектом исследования является система мотивации труда персонала предприятия ООО «Прософт-Системы».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации системы мотивации персонала.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение, библиографический список использованной литературы, приложения. Во введении обоснована актуальность, объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи работы, методы исследования, методологическая и теоретическая основа исследования, структура работы. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации как функции управления организацией, сущность мотивации в системе управления, а также исследуются методы мотивации на предприятии. Во второй главе приводится общая характеристика предприятия, анализируется система мотивации данного предприятия. В третьей главе осуществляется разработка предложений по совершенствованию мотивации в ООО «Прософт-системы». В заключении подводятся выводы по проведенному исследованию.

Методологической основой работы являются новейшие исследования российских и зарубежных специалистов в области мотивации труда, а также использование системного подхода, общенаучных и специальных методов исследования: экспериментирования, моделирования, тестирования, экспертных оценок, наблюдения, изучения документов, а также анализа, синтеза и сравнений.

1 СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача менеджмента. Изменение содержания труда, повышение уровня образования и социальных ожиданий работников усиливает значение мотивации как функции менеджмента, усложняет содержание этого вида управленческой деятельности. Ведь человек не машина, его нельзя «включить» или «выключить», когда это требуется организации. Однако это не означает, что человеком нельзя эффективно управлять; главное - понять мотивы, побуждающие его к эффективной деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные стремящиеся к трудовой самореализации личности. Эти качества работника трудно обеспечить с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению и своих личных целей, и целей всей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента [4, с. 123].

Проблема эффективной мотивации и стимулирования персонала в настоящее время довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Анализ трудов отечественных ученых показал, что существуют различные определения понятия «мотивация», данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Определения понятия «мотивация» (составлена автором)

Автор	Определение понятия «мотивация»
Лукашевич В.В.	Мотивация — это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации [14, с.61]
Турчинов А.И.	Мотивация - процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [7, с.59].
Герчиков В.И.	Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы [9, с. 90]
Экономическая энциклопедия	Мотивация побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой - отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности [20, с. 112].
Федосеева В.И.	Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий [19, с. 55].

Конечно, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Однако, все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Поэтому, на наш взгляд, наиболее содержательным будет следующее определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта.

Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. Задача менеджмента состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала организации [6, с. 83].

Конечная цель мотивации персонала - обеспечение максимального сближения ожиданий организации и интересов работника, связанных с профессиональной деятельностью [4, с. 27].

Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивации - сложная методическая проблема. Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей, эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать.

Организованный и управляемый процесс побуждения сотрудника к деятельности определяет его трудовое поведение, а продуктивное использование человеческих ресурсов во многом обуславливает конкурентные преимущества компании.

Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты в области экономики, социологии, психологии и др., о чем свидетельствует в первую очередь, возникновение множества теорий.

Каждый из подходов предполагает, что для управления мотивацией ее необходимо исследовать и оценивать. Несмотря на теоретические изыскания, измерение мотивации – это сложная методическая проблема. Практики вынуждены признать, что измеряют «неизмеримое». [39, с.1].

Мотивация является основным звеном мотивационной сферы личности. Все определения мотивации можно отнести к двум направлениям. Первое рассматривает мотивацию со структурных позиций, как совокупность факторов или мотивов. Например, согласно схеме В. Д. Шадрикова (1982),

мотивация обусловлена потребностями и целями личности, уровнем притязаний и идеалами, условиями деятельности (как объективными, внешними, так и субъективными, внутренними – знаниями, умениями, способностями, характером) и мировоззрением, убеждениями и направленностью личности и т. д.

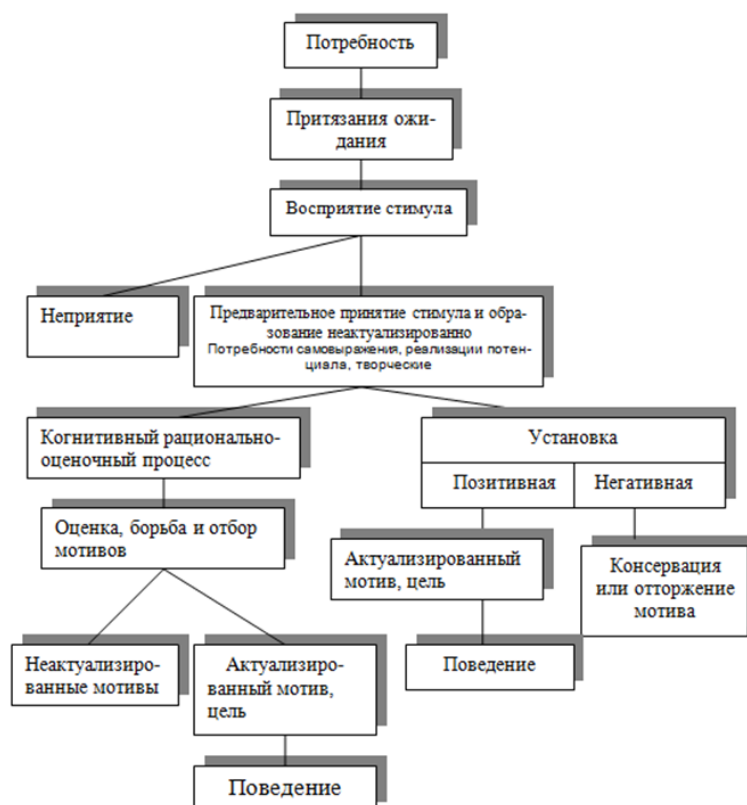


Рисунок 1 - Механизм мотивации В.Д. Шадрикова

С учетом этих факторов происходит принятие решения, формирование намерения. Второе направление рассматривает мотивацию не как статичное, а как динамичное образование, как процесс, механизм. В. А. Иванников считает, что процесс мотивации начинается с актуализации мотива. Такая трактовка мотивации обусловлена тем, что мотив понимается как предмет удовлетворения потребности, т. е. мотив дан человеку как бы готовым. Его не надо формировать, а надо просто актуализировать (вызвать в сознании человека его образ).

Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы. Если учитывать соотношение затрат к полученному результату, то отдача от инвестиций в проекты по улучшению мотивации - одна из самых высоких.

Изучение мотивации помогает экономить значительные средства. Так, молодые и амбициозные специалисты часто готовы работать за небольшой оклад, только чтобы получить необходимый опыт, а изменение системы материального стимулирования для сотрудников отдела продаж дает возможность получить заметную прибыль.

Несмотря на все преимущества изучения мотивации персонала, в России этим на регулярной основе занимаются разве что иностранные компании. Правда, в последнее время к ним присоединились крупные российские организации, перенимающие западный стиль работы.

Руководитель, для которого важны карьерный рост и зарплата, обычно уверен, что и для его подчиненных эти факторы тоже являются стимулом. Кроме того, зачастую сотрудник и сам не может точно ответить на вопрос, что конкретно его мотивирует. Поэтому руководству лучше довериться не собственной интуиции, а разработанным и проверенным практикой методикам. Они позволяют понять, чего же действительно ожидают сотрудники от организации.

Методы изучения мотивации используются на Западе уже не одно десятилетие. По мнению специалистов, с появлением компьютера и Интернета себестоимость их разработки снизилась, и она стала проводиться легко и быстро. Однако принципиально новые технологии не появляются уже давно.

Рассмотрим методы изучения мотивации, которые предлагаются менеджерам для анализа этих устойчивых атрибутов личности, «обобщенных мотивов»:

Опросы – применяются для оценки степени удовлетворенности персонала. Формы опросов могут быть различными: интервью, анкета. Как

правило, испытуемому предлагается выбрать (и оценить) из предложенного перечня мотивов, интересов, потребностей те, которые наиболее точно его описывают, задаются относительно прямые вопросы о том, насколько сотруднику нравится сама работа, ее условия, отношения в коллективе, стиль руководства и т.п.

Диагностическое интервью, требует значительных затрат времени и сил, поэтому применяется для оценки уровня мотивации менеджеров. Кроме того, на основании мнения руководителей подразделений можно составить обобщенную характеристику ситуации по отделам, оценив общий уровень мотивации сотрудников.

При очевидной доступности данного метода он имеет недостатки: не все мотивы являются осознанными, поскольку понимание сложных глубинных мотивационных образований требует развитой рефлексии; ответы часто неискренни в силу действия фактора «социальной желательности» (стремления выглядеть с лучшей стороны, соответствовать неким социальным «нормам» и «эталонам»). Тем не менее, опросы позволяют довольно быстро собрать массовый материал, узнать, как человек воспринимает свои поступки и действия, что он декларирует «миру».

Психологические тесты. Тест-опросник содержит серию вопросов, по ответам на которые судят о психологических качествах испытуемого. Тест-задание это особого рода испытание, по итогам выполнения которого определяют наличие или отсутствие и степень развития характерологических черт (свойств личности), например – ориентацию на достижение успеха.

С помощью *стандартизированных тестов* получают количественные оценки, по которым можно сравнивать выраженность психологических свойств индивида с их выраженностью в популяризации.

Недостатком стандартизированных тестов является определенная возможность влияния испытуемого на результаты тестирования в соответствии с одобряемыми характерологическими чертами личности. Эти

возможности увеличиваются, если тестируемые знают содержание теста, либо критерии оценки поведения и изучаемых качеств личности.

Проективные методики. Основной акцент делается на диагностику скрытой мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника. Зачастую проективные методы включают комбинации всевозможных методов – кейсов (ситуаций), конкретных заданий, интервью, включающих вопросы на первый взгляд не имеющие отношения к респонденту (например, «Почему, на ваш взгляд, в одной компании люди работают хорошо, а в другой не слишком стараются?»). Предполагается, что испытуемый выделяет ключевые для него показатели.

Информация, полученная с помощью таких методов, менее структурирована и стандартизована, ее сложнее обрабатывать. Эти методы требуют квалифицированной интерпретации собранных данных.

Знание мотивационных компонентов позволяет менеджеру составить «мотивационную карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников.

Однако, зачастую, мотивационные программы в организациях приводят лишь к кратковременным изменениям и почти не отражаются на производственных и финансовых показателях. Причина в том, что «Диагностике подлежат «обобщенные мотивы» — динамические образования, актуализирующиеся под воздействием ситуативных детерминант, а «ситуативными детерминантами» потенциально может выступать огромное количество переменных в реальной ситуации, поэтому учесть и измерить их все невозможно» [29].

Управленцы, делая упор на субъективную оценку работниками своих побуждений и «обобщенные мотивы» (без учета «ситуативных детерминант») используют комплекс стимулирующих воздействий, который, несмотря на привлекательность, практически не влияет на успешность бизнеса.

Мероприятия, о которых идет речь зачастую проводятся в рамках разработки системы оплаты труда, или удовлетворения выявленных мотивационных факторов. Некоторые из этих программ ориентированы на анализ достигнутого: сравнение удовлетворенности сотрудников до и после внедрения мотивационного проекта.

Руководители приветствуют в своих компаниях подобные инициативы, полагая, будто их «правильная» реализация непременно позволит им добиться эффективности. В основе всех этих программ лежит принципиально ошибочная логика базирующуюся на уверенности менеджеров в том, что если сравнить субъективную оценку работников до внедрения мотивационной программы и после, то в случае позитивных изменений можно быть уверенным, что продажи вырастут, а качество продукции улучшится.

Консультанты и специалисты по работе с персоналом активно поддерживают миф, что в данном случае можно и не заботиться о росте показателей, поскольку результаты оптимизируются «сами собой». В итоге топ-менеджеры пребывают в твердой уверенности, что через какое-то время эти программы окупятся и что они сделали правильный выбор.

Однако поскольку не прослеживается четкой связи между субъективными оценками работников и эффективностью трудовой деятельности – улучшения наступают редко.

Кроме того, заявления об изменении уровня мотивации, основанные лишь на самооценке работников, не обоснованы. Для получения адекватной картины необходимо учитывать трудовое поведение, в котором она отражается. Заметим, что в отечественной и зарубежной литературе имеются многочисленные научные данные констатирующие факт существенного влияния мотивации на успешность и эффективность выполнения конкретной деятельности, следовательно, актуально учитывать и результаты для компании, ради чего, собственно говоря, и затеяны стимулирующие мероприятия.

В больших компаниях, где работают десятки тысяч сотрудников, в дополнение к вопросу проводятся серии фокус-групп. Для этого формируются группы из нескольких человек, представляющих разные уровни управления организацией (топ-менеджмент, менеджмент, рядовые сотрудники и т.д.) и разные профессиональные интересы. Им задаются те же темы для обсуждения, что и в анкетах. При умелом применении этот способ позволяет прояснить все тонкости мотивации персонала.

Другой способ, диагностическое интервью, требует значительных затрат времени и сил, поэтому применяется для оценки уровня мотивации менеджеров. Также в данном случае используются ассесмент-центры.

Чтобы оценить общий уровень мотивации сотрудников, не обязательно разговаривать с каждым из них. Можно выбрать экспертов, например, руководителей подразделений, которые способны составить обобщенную характеристику ситуации по своим отделам. Также для изучения мотивации можно прибегнуть к оргдиагностике, когда выводы о степени заинтересованности персонала делаются по таким показателям, как текучесть кадров, средний стаж работы в компании, посещаемость корпоративных мероприятий, опоздания и т.п.

Существуют психологические тесты, которые позволяют изучать базовые потребности человека. Всех сотрудников можно условно разделить на «профессионалов», «нейтралов» и «организационистов». К каждой группе требуется особый подход. Так, для «профессионалов» важно делегирование полномочий. «Организационисты» должны быть наделены возможностью сохранять традиции компании, чувствовать себя старожилами и наставниками, принимать активное участие в публичных мероприятиях. «Нейтралы» особенно ценят комфортность работы. Для них фактором мотивации может стать, например, возможность внеурочного выходного дня или своевременное окончание рабочей смены.

В настоящее время многие специалисты отдают предпочтение новаторским проективным методикам, которые реализуются через проведение интервью с сотрудниками всех уровней.

Проективные методики зарекомендовали себя как максимально эффективный инструмент для получения достоверных результатов, грамотной систематизации и адаптации изменений в компании. Высокая достоверность достигается за счет комбинации всевозможных методов интервью – кейс-ситуаций, конкретных заданий и таких вопросов, которые на первый взгляд не имеют отношения к респонденту (например, «Почему, на ваш взгляд, в одной компании люди работают хорошо, а в другой не слишком стараются?»). Человек невольно выдает ответы с ключевыми для него показателями, так что «подделка» практически исключена. Кроме того, такие методики несложны с точки зрения освоения и применения, ими может использовать даже руководитель подразделения.

Использование методов часто зависит от целей, которые ставит руководство, и во многом на практике определяется соотношением «цена-качество».

Если мы хотим разработать мотивацию для топ-менеджеров, то здесь лучше не полагаться только на анкету или опрос, а провести диагностическое интервью либо индивидуальный ассесмент, позволяющие понять, что движет этими людьми. Если мы говорим о более широких слоях работников, то эффективнее будут опросы или фокус-группы, которые дают менее точную информацию, но зато в более короткий срок.

После проведения опроса и получения более или менее достоверной картины удовлетворенности персонала необходимо правильно проанализировать полученные данные. Для этого необходимы знания результатов опросов других компаний.

Человеку всегда свойственна определенная неудовлетворенность, и это проявляется в результатах опроса, поэтому следует учитывать некоторые общие универсальные психологические особенности. Например, вопросы о

степени удовлетворенности уровнем оплаты всегда имеют меньший рейтинг, чем другие пункты. Есть статистика, согласно которой даже в известных западных компаниях почти половина сотрудников недостаточно удовлетворена этим показателем, хотя там система оплаты труда неплохо сбалансирована. Если этой статистики не знать, то, опираясь на результаты опроса, вы можете начать менять что-то в системе оплаты, в то время как это просто отражение общей тенденции. Но если разница в этом показателе по сравнению с другими компаниями значительна, то стоит задуматься.

В то же время, нельзя трактовать полученные данные буквально. Опросы больше помогают оценить удовлетворенность персонала, а исследования показывают, что четкой линейной зависимости между удовлетворенностью работника и его производительностью не существует. То есть анкетирование дает возможность решать задачу удержания работника, но не повышения его трудоспособности. Специалисты признают, что обучающие программы, которые содержат информацию о методах оценки и мотивации персонала, сегодня пользуются наибольшим спросом. Это говорит о том, что HR-менеджеры хотят быть более компетентными в данных вопросах и самостоятельно использовать существующие методики. Главное, чтобы применение этих методов было грамотным и своевременным.

Прежде чем характеризовать современные теории мотивации, надо разобраться в сущности основополагающих для них понятий «нужда» и «вознаграждение». Нужда - испытываемое человеком чувство нехватки чего-либо. К настоящему времени в науке выработано множество классификаций нужд, единого, признанного всеми, подхода к этой проблеме нет. Однако большинство ученых, психологов сходятся в том, что все нужды могут быть разделены на две большие группы:

- первичные - физиологические по природе, как правило, врожденные, различия в них у людей незначительны (голод, жажда, сексуальные нужды и т.д.);

- вторичные - психологические по природе, обычно осознающиеся по мере накопления жизненного опыта и значительно отличающиеся у разных людей (самовыражение, привязанность, уважение, успех, власть и т.д.).

Нужда, ставшая настолько актуальной, что побуждает человека предпринимать направленные на ее удовлетворение действия, - мотив. Мотив является внутренним фактором, определяющим выбор человеком какого-то типа поведения. Понять поведение человека (в том числе и организационное) без раскрытия его мотивов невозможно. При этом следует помнить, что нужда становится мотивом для активных действий, только когда человек уверен, что сможет достичь поставленной цели [6, с.38].

Степень удовлетворения, полученная человеком при достижении намеченной цели, влияет на его будущее поведение в сходных условиях. Большинство людей стремится повторять поведение, приведшее к полному удовлетворению их нужд, и отказываться от того, что не дало должного удовлетворения. В науке эту закономерность принято называть «закон результата» («закон эффекта»). Таким образом, кроме внутренних, есть еще и внешние факторы, определяющие выбор человеком определенного типа поведения, - стимулы. Наилучшим стимулом является вознаграждение, т.е. все то, что человек воспринимает как имеющее ценность для себя. Понятие вознаграждения достаточно субъективно. Люди по-разному воспринимают одни и те же ценности, следовательно, расходится и возникающая у них оценка одних и тех же вознаграждений.

Если говорить о вознаграждении применительно к работе, то менеджмент может использовать два типа вознаграждений:

- внутренние - которые человеку дает работа (чувство достижения результата, значимости выполняемой деятельности и связанное с этим чувство самоуважения; общение и дружеские отношения с коллегами по работе и т.д.). Чтобы обеспечить работнику внутреннее вознаграждение, необходимо точно сформулировать задачи, которые он должен решить, и создать благоприятные условия труда.

- внешние - которые работнику дает организация (зарплата, карьерный рост, моральное поощрение со стороны руководства и т.д.) [28, с. 22].

Разобравшись в этих понятиях, мы можем охарактеризовать современные теории мотивации, которые делятся на две группы: содержательные и процессуальные:

Содержательные теории мотивации - в первую очередь направлены на выявление нужд, побуждающих человека к действию, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения, а также правильно рассчитать объем и содержание возлагаемых на сотрудника работ [6, с.69].

К этой группе относятся три базовые теории:

Теория Абрахама Харольда Маслоу (1908-1970).

В 1943 г. американский психолог российского происхождения выделил пять основных групп нужд человека, расположив их в иерархическом порядке, представив на рисунке 2.



Рисунок 2 - Иерархический порядок А. Маслоу [15]

А. Маслоу предложил первую универсальную теорию иерархии нужд, согласно которой нужды более высокого уровня не будут удовлетворяться, пока не будут удовлетворены нужды более низких уровней. Постепенно удовлетворяя нужды более низкого порядка, человек, как по ступеням, поднимается к самой высокой точке этой пирамиды.

Теория А. Маслоу внесла важнейший вклад в понимание факторов, определяющих поведение людей на работе. Менеджеры осознали, что на подчиненных воздействует широкий диапазон нужд. Чтобы мотивировать их к труду, необходимо дать каждому возможность удовлетворить важнейшие из имеющихся у него нужд при помощи поведенческого шаблона, способствующего достижению целей организации. По мере изменения нужд персонала должны меняться и применяемые в организации системы мотивации [15, с. 184].

Хотя надо заметить, что теория А. Маслоу имеет ряд очевидных недостатков:

- людей можно поделить на довольно общие категории по их нуждам низшего или высшего уровней, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры нужд, скорее всего, не существует. Поэтому, несмотря на то что для наглядности каждый уровень на рисунке обособлен от соседнего, в жизни существует их пересечение.

- нельзя говорить и об абсолютном удовлетворении какой-либо нужды (например, имея достаточно высокий уровень доходов, позволяющий нам думать не только о куске хлеба и крыше над головой, мы продолжаем постоянно нуждаться в пище и безопасности).

- созданная А. Маслоу иерархия носит обобщенный характер и не учитывает индивидуальные различия между людьми.

Теория Дэвида Кларенса МакКлелланда (1917-1998).

Американский психолог выделил три группы нужд, которые прослеживаются и в иерархии А. Маслоу:

- нужда во власти связана с желанием человека контролировать себя и свое окружение (других личностей и различные объекты), что дает ему ощущение стабильности и помогает самоутверждаться.

- нужда в сопричастности свойственна людям, стремящимся обладать сильной социальной зависимостью от других. Для них важно находиться в

приятной компании, налаживать дружеские отношения и оказывать помощь другим.

- нужда в успехе, достижениях сильно воздействует на людей, считающих конечной целью собственное совершенствование. Эти люди более самоуверенны, им нравится идти на просчитываемый риск, они активно исследуют свое окружение и очень заинтересованы в обратной связи [5, с. 136].

Теория Фредерика Герцберга.

Следующая теория была разработана американским психологом Ф.Герцбергом в 1959 г. на основе результатов опроса персонала крупной компании, выпускающей лакокрасочные изделия. Сотрудников попросили описать ситуации, в которых работа приносила им наибольшее удовлетворение, и ситуации, в которых работа им особенно не нравилась. Обработав полученные ответы, Ф. Герцберг выделил две общие категории:

- гигиенические факторы, связанные со средой, в которой выполняется работа;
- мотиваторы, связанные с характером выполняемой работы.

Для эффективного использования теории Ф. Герцберга надо составить подробный перечень гигиенических и мотивирующих факторов, а все остальные исключить. При этом сами сотрудники, о мотивации которых идет речь, должны выделить наиболее значимые для них факторы [4, с. 63].

Таблица 2 - Гигиенические факторы и мотиваторы. Модель Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивации
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Необходимо учитывать и недостатки теории Ф. Герцберга: благоприятные ситуации, опрашиваемые обычно объясняют своими действиями и подконтрольными им обстоятельствами, а в неблагоприятных обвиняют других сотрудников и не зависящие от них самих события.

Это чисто психологический фактор:

- большинство из нас не любит критиковать себя и свои действия;
- не нашло подтверждения мнение Герцберга о том, что существует четкая взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудника работой и производительностью его труда.

Процессуальные теории мотивации - анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и выбирает конкретный вид поведения; они утверждают, что поведение человека определяется не только его нуждами, но также его восприятием и ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного типа поведения [33, с. 103].

К этой группе относятся три основные теории:

Теория ожиданий

В 1964 г. ее создал канадский психолог Виктор Врум (род. в 1932 г.). Он утверждает, что для мотивации человека к достижению определенной цели необходима не только активно воздействующая на него нужда, но и надежда на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению данной нужды. При этом ожидания рассматриваются как оценка данной личностью вероятности определенного события [4, с 88].

Теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- затраты труда, результаты (З - Р). Если работник чувствует, что прямой связи между затраченными им усилиями и достигнутыми результатами нет, его трудовая мотивация начинает ослабевать.
- результаты, вознаграждение (Р - В). Если сотрудник не видит прямой связи между достигнутым им результатом и полученным вознаграждением, мотивация его трудовой деятельности падает.

- валентность (приоритетность для человека определенных результатов). Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для сотрудника не слишком значима, то мотивация трудовой деятельности ослабевает.

Таким образом, теория ожиданий утверждает, что для достижения высокого уровня мотивации сотрудников и, как следствие, повышения производительности их труда необходимо обеспечить высокое значение трех рассмотренных факторов, данные представлены на рисунке 3. [5, с. 167].

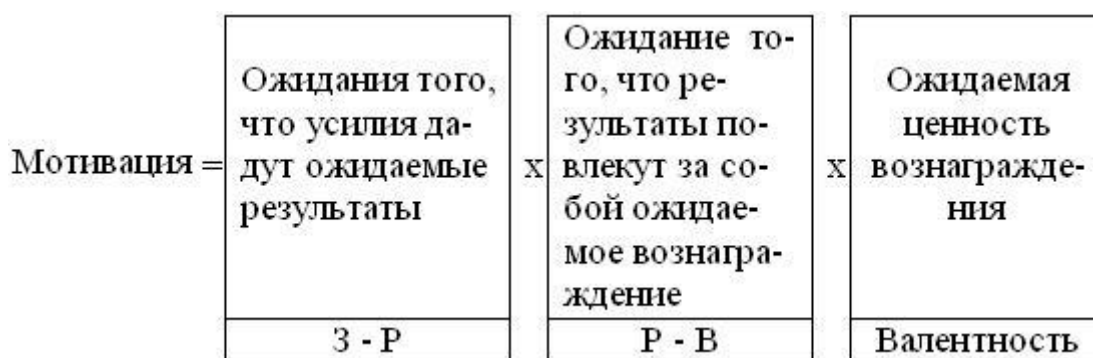


Рисунок 3 - Теория ожиданий

Теория ожиданий полезна для практического менеджмента, поскольку указывает на важнейшие для эффективной мотивации работников аспекты:

- прежде чем вознаграждать работника, надо соотнести предполагаемое
- вознаграждение с его потребностями.
- для эффективной мотивации надо установить четкую зависимость между результатами и вознаграждением: вознаграждать сотрудников за эффективную работу и лишать их вознаграждения за плохую.
- менеджеры должны сформировать у подчиненных высокие, но реалистичные ожидания относительно результатов собственной деятельности и постараться внушить им, что этих результатов можно добиться, если приложить максимум усилий.
- чтобы работник ожидал, что сможет достичь уровня эффективности, необходимого для получения ценного для него вознаграждения, его

требуется наделить достаточными для выполнения поставленной задачи полномочиями и провести профессиональные тренинги [23, с. 169].

Теория справедливости.

Эту теорию в 1963 г. создал американский социальный психолог Джон Стэйси Адамс, утверждавший, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его работы и ее результатов, особенно в сравнении с достижениями других людей. Если сотрудник видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он удовлетворен и активен. Если же сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, у обделенного работника возникает психологическое напряжение, которое может устраняться двумя путями: снижением затрачиваемых трудовых усилий или повышением размера вознаграждения.

Основной вывод из теории справедливости для практического менеджмента: до тех пор, пока сотрудник не будет считать, что получает справедливое вознаграждение, он не станет прилагать к работе значительных усилий [23].

Модель Портера—Лоулера.

Американские специалисты в области менеджмента Лаймам Портер и Эдвард Лоулер (род. в 1938 г.) в 1968 г. создали теорию, которая объединила в себе теории ожиданий и справедливости. Согласно модели Портера—Лоулера достигнутые сотрудником результаты напрямую зависят от следующих переменных:

- затраченные усилия;
- способности и характерные особенности человека;
- осознание человеком своей роли в процессе труда.

Уровень затраченных усилий зависит от таких параметров, как:

- ценность вознаграждения;
- степень уверенности человека в том, что затраченные им усилия будут вознаграждены.

Достижение требуемого уровня результативности работы может повлечь за собой:

- внутренние вознаграждения (например, осознание важности проделанной работы, чувство компетентности и самоуважения и т.д.);
- внешние вознаграждения (например, премия, похвала со стороны начальства, карьерный рост и т.д.).

Внешние и внутренние вознаграждения в сочетании с осознанием их справедливости приводят к удовлетворенности человека выполненной им работой. Таким образом, удовлетворенность работника выступает мерилom ценности полученного им вознаграждения. Степень полученной работником удовлетворенности влияет на восприятие им будущих ситуаций и его поведение в этих ситуациях. Модель Портера-Лоулера, представлена на рисунке 5.

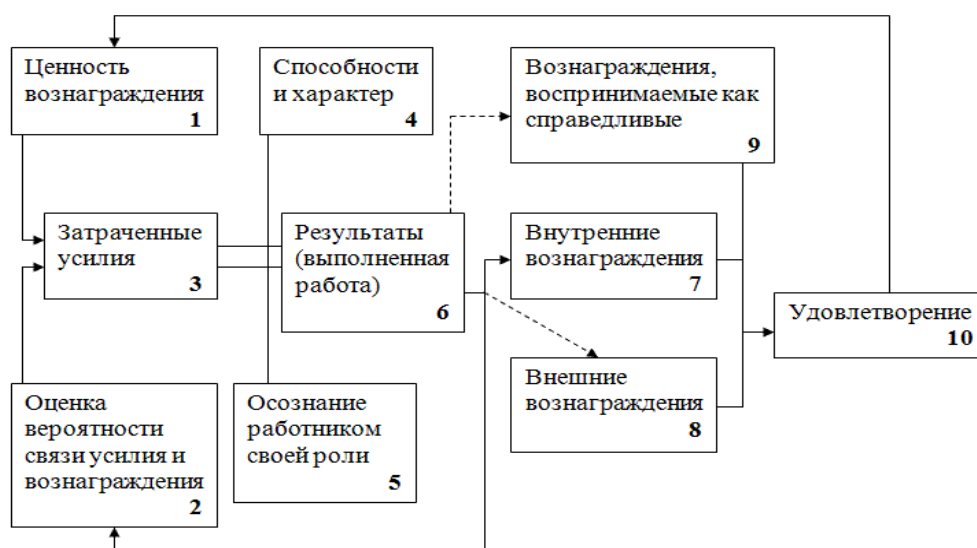


Рисунок 5 - Модель Портера-Лоулера

1.2 СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

В любой организации представлены все типы людей, и применение той или иной теории мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в коллективе. На основе выбранной классификации нужд администрация и кадровая служба организации выстраивают систему

мотивации труда персонала. Труд максимально мотивирован только тогда, когда работник может удовлетворить свои нужды исключительно за счет собственной трудовой деятельности.

При разработке системы мотивации персонала надо учитывать фазу экономического цикла, в которой находится организация:

- в фазе экономического роста наиболее действенны стимулы, связанные с денежным премированием, должностным продвижением, повышением самостоятельности и ответственности, поощрением увеличения продуктивности и расширением производства;

- в период экономической стабильности надо сосредоточиться на совершенствовании управления, увеличении объема продаж и выявлении творческих идей, повышающих конкурентоспособность продукции;

- в фазе экономического спада требуется стимулирование улучшения качества продукции и снижения ее себестоимости, а также повышения эффективности рекламы [1, с.35].

Для эффективного мотивирования труда необходимо сделать следующее:

- определить набор благ, отражающий основные нужды и интересы сотрудника;

- определить уровень удовлетворения нужд и интересов сотрудника;

- конкретизировать виды трудовой деятельности, которые необходимы

организации, и к выполнению которых, целесообразно мотивировать сотрудников;

- увязать определенные виды деятельности с набором благ и льгот.

Предпосылками к обеспечению достаточного уровня мотивации должны стать гарантия сохранности рабочего места, справедливая оплата труда с учетом его сложности и достигаемой работником производительности, гласность решений по кадровым вопросам и привлечение сотрудников к участию в управлении. Мотивирование труда

одновременно означает и его стимулирование (напомним, что стимулы - это внешние факторы, определяющие выбор человеком определенного типа поведения) [10, с. 125].

Процесс стимулирования должен отвечать ряду требований:

- комплексность - подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций.
- дифференцированность - означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.
- гибкость и оперативность - проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.
- доступность - предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников.
- осязаемость - то есть наличие порога действительности стимула, который существенно различается в разных коллективах.
- постепенность - предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать.
- минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов) [16, с. 190].

В настоящее время на практике применяются различные виды стимулов трудовой деятельности персонала организаций, которые можно сгруппировать следующим образом, данные представленные на рисунке 6.



Рисунок 6 - Виды стимулов трудовой деятельности

Теперь подробно охарактеризуем эти стимулы:

Материальные стимулы.

Основной смысл работы в области материального вознаграждения сотрудников состоит в том, чтобы определить меру труда и размер его оплаты. Уровень оплаты труда на предприятии должен быть таким, чтобы его работники не завидовали сотрудникам компаний - конкурентов, иначе руководство столкнется с миграцией рабочей силы [7, с. 156].

Как показано на рисунке 6, к материальным стимулам относятся: прямые денежные и косвенные денежные выплаты.

Рассмотрим, каким образом они применяются на практике:

- прямое денежное вознаграждение (заработная плата, премии, процент от выручки) – это самый очевидный способ, которым организация может вознаградить своих работников. Наиболее распространенными на практике являются следующие формы оплаты труда и стимулирования персонала:

1. фиксированный должностной оклад, дающий сотрудникам уверенность в стабильности предприятия, на котором они работают, а следовательно, и своем завтрашнем дне, кроме того, удобный в планировании для предприятия и его персонала. Недостаток: размер заработной платы сотрудника в данном случае не увязывается с результатами его труда.

2. повременная заработная плата, определяющаяся по продолжительности рабочего времени без учета производительности труда.

В дополнение к повременной зарплате сотрудникам выплачиваются премии, условия премирования могут оговариваться в трудовом соглашении. Повременная зарплата выплачивается руководителям, служащим, специалистам, а также рабочим, результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению либо не требуют их вовсе. Недостатки: от работников сложно добиться высокой производительности

труда, поскольку нет стимулов к ее повышению, приходится тратить дополнительное время на контроль затрат рабочего времени [28, с. 87]. Сдельная оплата труда зависит от выработки сотрудника и применяется в основном по отношению к работникам, результаты деятельности которых легко измеримы.

На практике применяются следующие формы сдельной оплаты труда:

- прямая сдельная зарплата, величина которой определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции;
- косвенно-сдельная зарплата применяется в отношении работников, обслуживающих других сотрудников организации;
- сдельно-прогрессивная зарплата предусматривает оплату труда по прямым расценкам при установленной исходной норме выработки, произведенное сверх этого оплачивается по повышенным расценкам;
- сдельно-премиальная зарплата сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты работы;
- аккордная зарплата предусматривает вознаграждение за комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения.

В дополнение к сдельной зарплате сотрудникам периодически выплачиваются премии, условия премирования могут оговариваться в трудовом соглашении. Недостатки: ее использование часто провоцирует снижение качества выполняемых работ и игнорирование техники безопасности, поскольку для работника главным становится дать некий количественный результат [15, с. 90].

- фиксированный оклад плюс процент от выручки;
- фиксированный оклад плюс добровольные вознаграждения, выплачиваемые клиентами обслуживающему персоналу (чаевые). Это может быть какая-то
- фиксированная сумма или сумма, привязанная к стоимости оказанной услуги (как правило, не более 10 % от нее). Недостаток: часть

использующих эту систему работодателей считает ее основанием для снижения размера зарплаты своих наемных работников [2, с. 197]

Косвенные денежные выплаты. Это оплата праздничных, отпускных дней и дней временной нетрудоспособности; медицинское и дополнительное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев и от длительной нетрудоспособности. Оплата туристических путевок, занятий спортом, посещения культурно-массовых мероприятий; дотации на транспорт и питание; обучение персонала в последнее время играют все более важную роль как часть совокупного дохода наемных работников.

Нематериальные способы мотивации.

Подразделяются на организационные и моральные. К числу организационных способов мотивации относятся:

- мотивация целями, которая должна пробудить в сотруднике сознание того, что достижение этих целей принесет всему коллективу организации или подразделения определенные блага.
- мотивация участием в делах организации, которая предполагает, что ее сотрудникам предоставляется право голоса при решении ряда вопросов (в первую очередь социального характера).
- мотивация обогащением труда, которая заключается в предоставлении работникам более важной, содержательной, интересной, социально значимой работы дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями труда [2, с. 205].

Важнейшим моральным методом мотивации является признание, которое бывает личным и публичным:

- личное признание состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в докладах высшему руководству организации;

- публичное признание заключается в распространении информации о достижениях работников (награждения и внесение их в специальные книги или на доску почета).

В организациях используются и специфические моральные методы мотивации:

- похвала, которая должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей;
- критика тоже должна быть неотвратимой, т.е. следовать за допущенными сотрудником ошибками.

Повышение по службе служит комплексным показателем мотивации, поскольку оно дает сотруднику:

- более высокую заработную плату (материальный мотив);
- более интересную работу (организационный мотив);
- признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив) [7, с. 89].

В настоящее время все чаще исследователи обращаются к самомотивации, они рассматривают как часть социального интеллекта человека. Его определяет то, насколько быстро человек адаптируется в быстро меняющейся ситуации, может ли предъявить себя в обществе, насколько он эмоционально чувствителен к изменениям в поведении собеседника и так далее. Самомотивация – это действия человека, которое основывается на внутренних желаниях. Самомотивированные сотрудники самостоятельные. Они разрабатывают полезные идеи для решения рабочих вопросов, ставят цели и идут к ним без давления со стороны. Такие работники, как правило, ответственные, запрограммированные на движение и рост. Специалисты эффективно работают без детального контроля со стороны руководителя, например, в командировках, а также условиях дистанционного и мобильного офиса. Сотрудники вырабатывают личные методы самомотивации тогда, когда они заинтересованы в чем-то. Но конечный результат их работы напрямую зависит от текущего уровня

самомотивации. Среди известных специалистов, активно работавших над этой темой следует, отметить Л.Р. Хаббарда. Многие HR-ы и менеджеры по персоналу отмечают большую практическую пользу его теории. Согласно ей, выделяют четыре уровня степеней мотивации (рисунок 7).



Рисунок 7 – Шкала побудительных мотивов Л.Р. Хаббарда

При этом сотрудник может преследовать сразу несколько целей [34].

Пребывая на уровне «деньги», человека интересует только размер его зарплаты. При этом ему не важно, что для этого придется делать и какие идеи у работодателя. В основе жизни такого работника находится идея о том, что все работают лишь ради денег и каждая компания организована для заработка. Это часто прослеживается на собеседованиях, где таких кандидатов в первую очередь интересует размер зарплаты, при этом они начинают торговаться. Хотя это не означает, что носителям более высокой мотивации не нужны деньги.

Находясь на ступени «личная выгода», работнику важно, что даст ему компания, кроме денег. Так его могут «одарить» престижной должностью, социальным пакетом, служебным автомобилем или работой, которая находится рядом с домом. Эта ступень повыше, нежели уровень денег, но, все же, еще достаточно низкая.

Работники, пребывающие на этих уровнях, стремятся больше получать от компании, чем отдавать. Их основное внимание сосредоточено в направлении «Что я с этого получу». Для таких сотрудников рассказы

руководства о целях компании и пользе продукта не являются привлекательными. Их основное внимание направлено на обретение личных благ.

Человеку на уровне «личной убежденности» требуется работа, которая приносит пользу. Сотрудники данного типа ясно представляют для себя понятие «компетентность» и стремятся приносить на своем месте работы пользу компании. К примеру, охранник, находящийся на уровне мотивации «личная убежденность», во время охраны офиса в ночное время может считать, что главной его задачей является обеспечение безопасности компании.

Самой высокой ступенью шкалы мотивации выступает уровень «Чувство долга». На этом этапе человек относится к целям своей организации как к своим собственным. Такая категория людей является самыми ценными сотрудниками, хотя их немного.

Несмотря на выше представленные методы повышения мотивации, нужно понимать, что старые системы и методы, апробированные десятками лет и в России, и за рубежом начинают морально устаревать, что связано с изменчивыми процессами в экономике, бизнесе, общественной жизни. Российские предприятия все чаще сталкиваются с проблемами, решить которые иногда не представляется возможным лишь с помощью изменения отдельно взятых элементов системы управления персоналом. Осуществимо это лишь с помощью совершенно новой, уникальной технологии.

С нашей точки зрения, на сегодняшний день система грейдов - это наилучшая и единственно оправданная система, позволяющая компании привлекать и удерживать персонал. Среди определений грейдирования можно выделить следующее: «Грейдирование – это группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации».

В.П. Чемяков дает следующие определения понятия «грейдинг» - технология построения системы управления персоналом и понятия «грейд» -

установленный интервал «весов» или рангов, внутри которого должности считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты [27]. Грейдирование позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда, точнее, базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне.

Только сочетание этих HR-инструментов позволяет эффективно управлять кадровым потенциалом компании: объективно и справедливо оценивать труд всех специалистов и удерживать лучших.

Суть грейдирования (от англ. grade – степень, класс) проста: все должности организации оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от ее специфики.

На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой.

Методика грейдирования будет успешно функционировать при соблюдении следующих условий:

- вовлечение в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдирования будет восприниматься как навязанная и малоосмысленная);
- четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми руководителями компании;
- «каскадное» согласование разработанной системы грейдирования: от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);

- обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдирования;
- регулярный «апгрейд» системы грейдирования, актуализация и поддержка [21, с. 4].

Грамотно выстроенная система грейдирования имеет долгий срок жизни, но, как показывает практика, требует «техосмотра» и «профилактики».

Таким образом, противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания, главным образом направлены на их совершенствование. Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально - экономическим последствиям и является одним из ключевых инструментов при формировании системы управления организацией, поскольку результаты деятельности любой организации во многом определяются тем, какие люди в ней работают, насколько они удовлетворены условиями своей работы, насколько полно они могут раскрыть свой творческий потенциал.

1.3 УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Конкурентоспособность в широком смысле слова – это оценочная категория, которая характеризует возможность оцениваемого объекта успешно конкурировать. Все зависит от конкретной ситуации и задач, для

которых используется понятие «конкурентоспособность». Высокая конкурентоспособность означает что продукт или компания потенциально могут с высокой долей вероятности рассчитывать на коммерческий успех на данном рынке. Низкая оценка конкурентоспособности обычно подразумевает малую вероятность потенциального коммерческого успеха.

Правильно построенная система мотивации способствует успешному и своевременному выполнению всех функций, и, следовательно, стабильной работе и высокой конкурентоспособности организации. В наиболее общем виде конкурентоспособность коммерческой организации определяется совокупностью факторов, характеризующих результативность ее деятельности на рынке.

Факторы конкурентоспособности предприятия подразделяются на внешние, не зависящие от организации и практически не подверженные ее влиянию, и внутренние, в большей степени определяемые руководством организации.

В соответствии с теорией М. Портера, достичь конкурентных преимуществ и укрепить позиции на рынке предприятие может тремя способами [18, с.57]:

- 1) Обеспечение более низких издержек на производство и сбыт товара.
- 2) Обеспечение незаменимости продукта с помощью дифференциации.
- 3) Концентрация на сегменте («нише»).

При этом предприятия могут стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого на нем персонала. Хорошо подготовленный и обученный персонал с высоким уровнем мотивации на высококачественную работу представляет собой важнейший ресурс и элемент потенциала. В настоящее время, для того чтобы предприятие было конкурентоспособным в борьбе, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, на которые

руководители ориентировались в прошлом. Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Их можно разделить на три группы факторов:

Технико-экономические факторы включают: качество, продажную цену и затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, продукции и пр.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают: *конъюнктуру рынка* (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию или услугу); *предоставляемый сервис* (наличие дилерско-дистрибьюторских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг); *рекламу* (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса); *имидж фирмы* (популярность торговой марки, репутация фирмы, компании, страны).

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной (возможно, морально-этической) безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной чистоты и патентной защиты) [18, с. 116].

Для эффективного мотивирования в повышение конкурентоспособности необходимо:

- 1) Отследить процесс мотивации, который включает в себя потребность, цель, достижение этой цели и предпринимаемые для этого действия.

2) Определить факторы, влияющие на мотивацию, - набор потребностей и условий, при которых эти потребности могут быть удовлетворены.

3) Знать, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия - его избыток может привести к самодовольству и инерции.

4) Помнить, что фактически потребности человека безграничны и изменяются с течением времени.

В современных условиях хозяйствования успешное функционирование предприятий базируется на постоянном повышении эффективности производства за счет инновационного развития и модернизации.

В современной научной практике инновационную деятельность персонала трактуют как направленную на предоставление новых идей и разработок, приводящих к изготовлению качественно нового продукта, новым технологиям, технике, к использованию информации, знаний и т. д. Такой труд считается высшим уровнем интеллектуальной активности и часто характеризуется термином «креативный» [11].

Задача мотивации инновационной работы, как одной из функций управления, должна решаться с учетом специфики и внутренней противоречивости этого вида деятельности. Во-первых, необходимо добиться повышения творческой активности, стимулировать поиск нестандартных решений, создать и поддерживать атмосферу новаторства и изобретательства. Во-вторых, в условиях рыночной экономики необходимо обеспечить коммерческий результат инновационной труда, который выражается в конкретных показателях эффективности: росте прибыли, снижении издержек, повышении качества продукции.

В литературе по проблематике инновационного менеджмента субъекты, участвующие в инновационном процессе, объединяются в категорию новаторов (или инноваторов). В нее входят практически все лица, имеющие отношение к инновационной деятельности: ученые-исследователи,

обеспечивающие теоретическую разработку и обоснование проблемы; специалисты-практики (например, инженерно-технический персонал), доводящие ее до практического, материального воплощения; рабочие основного и вспомогательного производств, участвующие в освоении и выпуске нового продукта и выдвигающие предложения по совершенствованию его самого или технологии, т. е. предлагающие вторичные улучшающие нововведения; все менеджеры, начиная с руководителей отдельных проектных групп и заканчивая представителями высшего руководства, отвечающие за результаты реализации инновационной стратегии.

Содержание и особенности инновационной деятельности предъявляют к персоналу ряд общих требований:

- наличие высокой квалификации и нестандартного творческого мышления;
- стремление к самообучению в процессе собственной деятельности и использование опыта других;
- активное и производительное участие в инновационном процессе;
- готовность к оправданному риску;
- умение находить и реализовывать нестандартные решения различных задач (технических, управленческих, организационных и т. д.);
- наличие высокой внутренней культуры и коммуникабельности.

Конкретные формы и средства мотивации указанных групп работников различаются в зависимости от характера и особенностей их труда, а также от содержания и результатов этапа инновационного процесса, в выполнении которого они участвуют.

Основной задачей менеджмента в области мотивации инновационной активности в мировой практике является создание и развитие новых эффективных методов и средств стимулирования. Поэтому в центре внимания находятся те из них, которые могут реально активизировать

участие работников в инновационной деятельности, ориентируя их на конечные результаты инновационного процесса.

Применяемые формы и методы стимулирования инновационной активности работников можно разделить на следующие группы:

- меры материального вознаграждения;
- меры морального поощрения;
- организационные меры.

Как показывает практика ведущих производителей промышленно развитых стран, важнейшим рычагом в обеспечении эффективности инновационного процесса являются выплаты новаторам за подачу и реализацию новых идей, премий и дополнительных бонусов управляющим за успешное осуществление нововведений, специальных титулов и званий с дифференциацией заработной платы.

Несмотря на то, что одна из основных тенденций современного инновационного менеджмента - привлечение максимально возможного числа работников к участию в инновационном процессе, ключевой фигурой в этом процессе несомненно является менеджер.

Формы и методы материального вознаграждения менеджеров зависят от характера и результатов решаемых ими задач. Материальное вознаграждение менеджеров, работающих в специализированных инновационных подразделениях по созданию новых продуктов, выплачивается в соответствии с общими конечными результатами деятельности всего подразделения в форме премий и различных дополнительных выплат. Премияльные суммы варьируются в зависимости от статуса менеджера.

Широкое применение на практике получили так называемые отложенные премии, когда за создание новой продукции устанавливаются высокие премии для менеджеров, участвовавших в инновационном процессе, но их фактическая выплата откладывается на определенный срок, например на один или два года.

По истечении срока предварительно установленный размер премии корректируется на коэффициент от 0 до 1,4 в зависимости от результатов коммерциализации новшеств в течение установленного периода времени, от «поведения» новой продукции на рынке и ее оценки потребителем.

При расчете размера дополнительных выплат по новым продуктам важное значение имеет учет мнений и рекомендаций их непосредственных потребителей, что является своеобразным обоснованием включения таких выплат в премиальные суммы. Этот подход достаточно эффективен не только при определении размера вознаграждений для всей совокупности новаторов, но, в частности, для представителей высшего руководства.

Достаточно распространенным вариантом мотивации инновационной активности менеджеров является создание специальных премиальных фондов. Они формируются в зависимости от объема прибыли, получаемой самостоятельным подразделением в результате реализации новшества и расходов на его создание. Если организация является составной частью более крупного объединения, общества, корпорации, то премиальный фонд может формироваться и в зависимости от части прибыли, приходящейся на ее долю в общем объеме прибыли. В результате применения данной формы менеджеры получают более крупные совокупные выплаты единовременно (например, в течение пяти лет) по сравнению с текущими суммарными премиальными средствами, выплачиваемыми по результатам традиционного стабильного производственного процесса.

Важным фактором мотивации активного участия менеджеров в инновационной деятельности является изменение статуса подразделения в организационной структуре фирмы и соответственно усиление его роли в инновационном развитии последней. Как следствие, корректируются размеры тарифных ставок, должностных окладов, премиальных вознаграждений.

На практике наиболее крупные и успешные в инновационном плане производители используют принцип прямой взаимосвязи между служебным

ростом работников и размером заработной платы, с одной стороны, и результатами создания и коммерциализации новых продуктов — с другой.

С изменением статуса подразделения или при переводе менеджера в специализированное венчурное подразделение уровень риска и неопределенности в его работе существенно повышается. Поэтому в зарубежной практике нередко примеры, когда в новых для конкретного менеджера инновационных структурах гарантируется работа, по крайней мере соответствующая по статусу и уровню оплаты труда прежней его должности, в случае крупной неудачи подразделения в целом, после которой оно может быть преобразовано или ликвидировано, либо неудачи отдельного проекта, к которому был привлечен менеджер. Кроме того, для повышения заинтересованности менеджеров в проектах с высокой степенью риска могут производиться дополнительные компенсационные выплаты.

В современных условиях важной проблемой повышения активности персонала является поиск эффективных средств стимулирования работников, непосредственно участвующих в инновационном процессе. В качестве вариантов ее решения используются долгосрочные и единовременные формы материального поощрения за общие конечные результаты реализации инновационных проектов и за выдвижение отдельных рационализаторских предложений по совершенствованию технико-экономических и других качественных характеристик нового изделия, изобретения и т. д.

Принципиальным моментом, определяющим эффективность различных поощрительных систем, является наличие в организации четкой, отработанной процедуры выдвижения и оценки предложений и последующего вознаграждения их авторов. По мнению японского экономиста Хиросимы Ясухисы, здесь особенно важно выполнить следующие действия:

- установить порядок выдвижения предложений в масштабе всей организации — просто призвать сотрудников к работе недостаточно,

необходимо дать им подробное объяснение по содержанию порядка выдвижения предложений и способам их подачи;

- увеличить число выдвигаемых предложений — нужно применять такие меры, чтобы любой сотрудник мог выдвигать предложения;

- объявить результаты приема предложений, ускорить сроки рассмотрения предложений и сообщать результаты оценки — длительный срок рассмотрения снижает заинтересованность работников;

- определить порядок вознаграждения — наряду с материальными стимулами нужны и моральные поощрения — грамоты и свидетельства, патенты и объявления во внутрифирменных бюллетенях, публичные награждения, конкурсы;

- стимулировать выдвижение групповых предложений;

- постоянно приводить доводы в пользу выдвижения предложений (например, в форме лекций, бесед).

На практике для стимулирования труда непосредственных участников инновационного процесса могут применяться премиальные нормативы (выплаты определенного процента от общей суммы прибыли, получаемой от внедрения изобретения или другого предложения); специальные премиальные фонды (средства, получаемые из прибыли от нового вида продукции, в котором участвовали новаторы).

Значительную роль в обеспечении эффективности инновационного менеджмента играет новаторский подход к оценке работы сотрудников маркетинговых служб, от которых непосредственно зависит коммерческий успех новшества на рынке.

Средством повышения заинтересованности данной категории работников являются специальные программы мотивации, в которых отражены процедуры и схемы осуществления компенсационных выплат за реализованное новшество. Если новый продукт в силу различных причин не реализуется, то эти работники не получают никаких выплат. С другой стороны, в случае успешной реализации сотрудники маркетинговых

подразделений получают вознаграждение по очень высоким ставкам. В соответствии с положениями мотивационных программ они могут получать причитающуюся часть вознаграждения в форме премиальных выплат, пакетов акций и т. п.

Особенность мотивационных программ состоит в периодической (не реже одного раза в три месяца) корректировке ставок компенсационных выплат по новым продуктам, предусматриваемым к реализации в данный период.

В тесной взаимосвязи с методами материального стимулирования находятся разнообразные средства психологического воздействия и морального поощрения персонала. Они важны для оценки как индивидуального труда работника, так и группы новаторов, работающих, например, над реализацией конкретного инновационного проекта. Среди них можно выделить:

- методы рационализации состава исследовательских групп (подбора кадров);
- средства активации совместной интеллектуальной и исследовательской работы, группового творческого генерирования идей.

Эффективными средствами морального и психологического воздействия также являются сравнительные оценки результатов работы отдельных новаторов или исследовательских групп, проводящиеся, как правило, в открытой форме; использование различных символов (медали, почетные знаки отличия и др.), а также различные формы обмена информацией, опытом работы (симпозиумы, семинары, конференции, «круглые столы» и др.).

Многие компании имеют отработанные схемы и механизмы морального поощрения ведущих новаторов — наиболее активных участников инновационного процесса, признания результатов их деятельности. Так, обследование 150 научно-технических и инновационных проектов в ряде корпораций выявило следующие популярные формы:

- представление возможностей публикации результатов проведенных работ «лучшим ученым месяца (квартала)»;
- право представлять компанию на научных семинарах, конференциях и т. п.;
- привлечение на стажировку и повышение квалификации.

Организационной основой мотивации инновационной активности персонала служат меры по улучшению организации их труда, режима и условий работы. В случае необходимости новаторам могут быть предоставлены дополнительные права в сфере их компетенции, а также могут выделяться дополнительные финансовые средства для решения возникающих проблем. Для повышения эффективности труда участников инновационного процесса обеспечивается совершенствование форм их взаимодействия в соответствии со спецификой выполняемых функций, применяются методы управления формальными и неформальными коммуникациями.

Основная цель форм и средств организационного характера состоит в устранении в возможных пределах формальных ограничений в деятельности новаторов в условиях более эффективной производительной организации труда и рабочего времени [17].

Таким образом, процесс мотивирования должен быть последовательным, постоянным, непрерывным и развивающимся [25, с. 45]. Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации [33, с.8].

2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ПРОСОФТ-СИСТЕМЫ»

2.1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Прософт-Системы».

В 1995 г. была создана компания ООО «Прософт-Системы», которая занимается разработкой, поставкой и внедрение под ключ высокотехнологичных приборов и систем автоматизации для энергетической, нефтегазовой, металлургической и других отраслей промышленности.

Деятельность ООО «Прософт-Системы» направлена на поддержку всех сфер бизнеса. Выпускаемое оборудование и комплексные решения ООО «Прософт-Системы» успешно функционируют на объектах крупнейших энергетических и промышленных холдингов России и за рубежом.

Сегодня клиентами ООО «Прософт-Системы» являются:

- ОАО «МРСК Урала»;
- Татнефть, ПАО;
- Сахалинэнерго, ОАО;
- МРСК Волги, ПАО;
- Калининград Энерго Сервис, ООО и др.

ООО «Прософт-Системы» предоставляет полный спектр услуг и сервисов, что позволяет компании выполнять максимальный объем требований заказчиков при реализации уникальных проектов: от проектирования и поставки единичной продукции до комплексного обслуживания крупных серийных заказов.

В настоящее время компания «Прософт-Системы» является мощным

инженерным центром. Благодаря знаниям, опыту и амбициям сотрудников ежегодно совершенствуются серийные изделия, расширяются существующие линейки оборудования, создаются инновационные продукты [37].

ООО «Прософт-Системы» предоставляет инжиниринговые услуги широкого спектра и выполняет полный перечень работ по внедрению. Процесс исполнения заказа прозрачен и открыт: разрабатывается и согласовывается индивидуальный план-график работ, ведется профессиональный контроль каждого этапа проекта.

В организации работают высококвалифицированные специалисты, которые производят все работы качественно, в кратчайшие сроки. Использование новейшего оборудования позволяет снизить сроки выполнения работ до минимума. Клиенты получают ряд неоспоримых преимуществ:

- разрабатывается и согласовывается индивидуальный план-график работ;
- ведется профессиональный контроль всех этапов проекта;
- на все виды работ имеются необходимые лицензии и сертификаты.

ООО «Прософт-Системы» предлагает комплекс услуг по проектированию и сопровождению на всех этапах проекта, информационная инфраструктура компании позволяет сделать это оперативно быстро. Структура управления ООО «Прософт-Системы» представлена на рисунке 8.

Как иллюстрирует рисунок 8, ООО «Прософт-Системы» имеет линейно-функциональный тип организационной структуры, так как оно состоит из отдельных специализированных функциональных подразделений, которые не взаимодействуют между собой. Руководители подразделений низших ступеней подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой лишь посредством него.

Руководитель несет ответственность за весь объем работ.

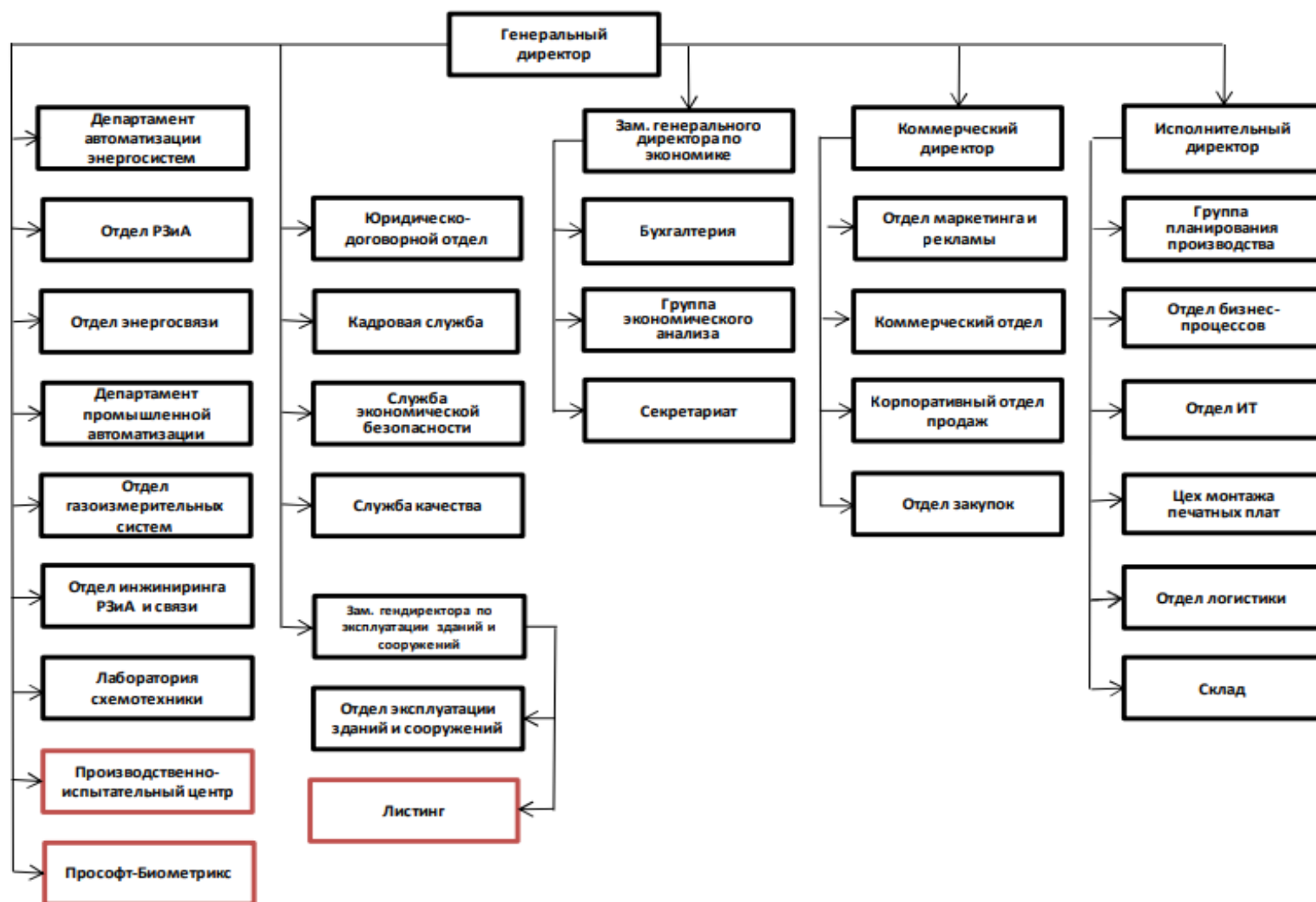


Рисунок 8 – Структура управления ООО «Прософт-Системы»

Передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня идет лишь от одного начальника, другими словами, реализуется принцип единоначалия.

Руководитель полностью ответственен за результаты работы подчинённых ему подразделений. Принцип формирования линейно - функциональной структуры - вертикальная иерархия, дающая простоту и чёткость подчинения. Каждый отдел выполняет свои функции и обязанности.

Рассмотрим основные экономические показатели ООО «Прософт-Системы». Основным экономическим показателем эффективности компании является показатель товарооборота. Товарооборот характеризует эффективность использования ресурсов предприятия и общей суммы затрат на реализацию товаров. Прибыль от реализации товаров является основным источником финансирования предприятия. Прочие расходы в компании связаны с оплатой госпошлины, штрафов, пеней, неустоек, комиссии за банковское обслуживание. К прочим доходам за исследуемый период можно отнести доходы от реализации имущества компании и ценных бумаг.

2.2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кадровый потенциал предприятия необходимо анализировать для выявления уровня обеспеченности кадрами, а также определения текущих перспективных задач компании, выполняет ли персонал поставленные задачи и имеет ли перспективы развития. Учитывая это, критерии оценки кадрового потенциала и показатели, с помощью которых проводится анализ, различны: с точки зрения текущих задач персонал может быть адекватным, однако с перспективной стороны - не соответствовать новому видению компании.

Анализировать кадровый потенциал будем с помощью определения обеспеченности кадровыми ресурсами, анализа численности, уровня образования, текучести кадров, уровня расходов на кадры.

Анализ кадрового состава начнем с анализа обеспеченности предприятия персоналом (таблица 3).

Таблица 3 - Анализ обеспеченности предприятия персоналом
(составлена автором)

Показатели	2017	2018	Изменения	Изменения, %
Среднесписочная численность работников, чел.	476,0	511,0	35,0	7,4
Рабочих	19,0	28,0	9,0	47,4
служащих (руководителей, специалистов и прочих служащих)	457,0	483,0	26,0	5,7
в том числе:	-	-	-	-
Руководителей	38,0	40,0	2,0	5,3
Специалистов	419,0	443,0	24,0	5,7

Видно, что среднегодовая численность работников растет, при этом - за счет специалистов. Количество руководителей выросла на 2 человека. В целом, можно сказать, что компания обеспечена сотрудниками.

В таблице 4 проанализировано движение кадров в 2017–2018гг.

Таблица 4 - Анализ движения кадров ООО «Прософт- Системы» в 2017-2018гг. (составлена автором)

Показатели	2017	2018	Абсолютное отклонение, чел.	Относительное отклонение, %
	Чел.	Чел.		
Среднесписочная численность на начало года	476,0	511,0	35,0	7,4
Принято	105,0	129,0	24,0	22,9
Численность работников, выбывших всего:	57,0	94,0	37,0	64,9
В том числе:				
По собственному желанию	23,0	56,0	33,0	143,5
По соглашению сторон	34,0	38,0	4,0	11,8

Видно, что количество уволенных в 2018 г. выросло практически на 64,9%. При этом, по собственному желанию уволилось народу больше (33 чел.), чем по соглашению сторон (4 чел.). Из этого можно сделать вывод, что работники недовольны работой в компании, большая вероятность того, что недовольны они существующей системой мотивации, а также решениями

руководителей.

Рассчитаем среднюю продолжительность работы сотрудника на данном предприятии (таблица 5).

Таблица 5 - Расчет средней продолжительности работы сотрудника на данном предприятии (составлена автором)

Категория сотрудников	2017	2018	Изменения, год	Изменения, %
Рабочие, год	3,20	2,40	-0,80	-25,00
Служащие, год	4,00	3,60	-0,40	-10,00

Видно, что снижается срок работы у сотрудников данного предприятия. Учитывая возрастающую текучесть кадров, можно сказать, что в большинстве своем, увольняются рядовые сотрудники: так, в 2018 г. средняя продолжительность работы на данном предприятии у рядовых сотрудников составлял 3,2 лет (у служащих – 4 года).

В 2018 г. период работы у рабочих снизился до 2,4 года (у администрации – снижение до 3,6 лет). Таким образом, снижение срока работы на одном месте у рядовых сотрудников предприятия составило 25%, в то время как снижение продолжительности работы у административного персонала составило всего 10%. Это говорит о том, что текучесть кадров растет именно среди рядовых сотрудников. И при разработке системы стимулирования необходимо делать упор именно на них.

Проанализируем уровень образования сотрудников (таблица 6).

Таблица 6 - Состав трудовых ресурсов на предприятии по возрасту (составлена автором)

Категории работников	2016		2017		2018	
	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %
До 20 лет	10,0	2,3	12,0	2,5	12,0	2,3
От 20 до 40 лет	310,0	72,4	322,0	67,6	339,0	66,3
От 40 до 50 лет	53,0	12,4	85,0	17,9	95,0	18,6
Более 50 лет	55,0	12,9	57,0	12,0	65,0	12,7
Итого:	428,0	100,0	476,0	100,0	511,0	100,0

Возросло на 2 человека за три года число работников до 20 лет. То есть, в компании можно работать по достижении 18 лет, она предоставляет таким работникам вакансии, для которых не надо получить образование.

За три года выросла доля работников от 40 до 50 лет. С одной стороны, это хорошо, так как это наиболее опытные работники с высоким уровнем профессионализма. Снижение численности молодых работников может указывать на тот факт, что система управления в компании несовершенна. Состав трудовых ресурсов в зависимости от стажа рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 - Состав трудовых ресурсов на предприятии по трудовому стажу (составлена автором)

Категории работников	2016		2017		2018	
	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %
до 5	15,0	3,5	37,0	7,8	51,0	10,0
от 5 до 10	150,0	35,0	167,0	35,1	179,0	35,0
от 10 до 15	198,0	46,3	204,0	42,9	210,0	41,1
от 15 до 20	46,0	10,7	48,0	10,1	51,0	10,0
свыше 20	19,0	4,4	20,0	4,2	20,0	3,9
Итого	428,0	100,0	476,0	100,0	511,0	100,0

Анализ трудового стажа персонала показал, что в несколько раз выросло количество сотрудников со стажем до 5 лет (с 15 до 51 чел.), в тоже время снижается количество тех, кто имеет стаж от 10 до 20 лет. Это указывает на молодеющий состав, на снижение опыта работы, что может негативно сказаться на эффективности работы и, соответственно, негативно отразиться на прибыли.

Для полноты обзора трудовых ресурсов компании, проанализируем состав трудовых ресурсов по уровню образования (таблица 8).

Таблица 8 - Состав трудовых ресурсов на предприятии по образованию (составлена автором)

Категории работников	2016		2017		2018	
	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %
Начальное	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Незаконченное Среднее	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Среднее, среднее профессиональное	196,9	46,0	215,2	45,2	239,7	46,9
Высшее	231,1	54,0	260,8	54,8	271,3	53,1
Итого:	428,0	100,0	476,0	100,0	511,0	100,0

Анализ показал, что сотрудники имеют либо среднее профессиональное, либо высшее образование. Учитывая, что растет общее количество сотрудников, можно сказать, что уровень образования сотрудников не снижается, находится на оптимальном уровне.

Примерно на одном уровне на протяжении трех лет находится соотношение работников со средним профессиональным и высшим образованием: в 2016 году это соотношение было 46,9%/53,1% соответственно.

Так как большая часть сотрудников работают на монтажных работах, наличие высшего образования необязательно, можно сказать, что уровень образования сотрудников оптимален.

В таблице 9 проанализируем общие издержки на рабочую силу. Динамика издержек показывает, уровень зарплаты снизился на 0,7%. Анализ также показывает, что идет снижение по всем статьям. Это может быть негативным фактором, что может сказаться на мотивации сотрудников. Таблица 9 - Динамика общих издержек на рабочую силу (составлена автором)

Статьи издержек	2016	2017	2017/2016
	тыс. руб.	тыс. руб.	%
Повременная заработная плата по сдельным расценкам, плюс выплаты районного коэффициента	88 498,00	87 874,00	-0,70
Премии за счет всех источников	4 641,00	4 290,0	-7,60

Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	4 424,90	4 042,20	-8,60
Прочие виды оплат труда	1 260,00	1 045,00	-17,10
Окончание таблицы 9			

Статьи издержек	2016	2017	2017/2016
	тыс. руб.	тыс. руб.	%
Взносы во внебюджетные фонды	13 274,70	13 181,10	-0,70
Выплаты социального характера	8 818,10	1 167,70	-86,80
Всего издержки:	120 916,70	111 600,00	-7,70
Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации, %	4,00	5,00	27,00
Издержки на одного сотрудника	466,90	446,40	-4,40

Таким образом, охарактеризовав организационно-кадровую характеристику ООО «Прософт-Системы», можно сделать вывод: организация имеет линейно-функциональный тип организационной структуры, так как оно состоит из отдельных специализированных функциональных подразделений, которые не взаимодействуют между собой.

Далее подробно остановимся на системе управления предприятия и мотивации персонала. Целями в сфере менеджмента кадрами на ООО «Прософт-Системы» выступают:

- формирование экономических и социальных условий для роста производительности труда, трудовой активности, совершенствования деловой инициативы;
- реформирование трудовых отношений с помощью роста мотивации труда персонала, их заинтересованности в качестве выполняемых работ;
- реализация надёжных механизмов соблюдения компанией правовых гарантий, которые даются персоналу, включая своевременную и полную оплату труда, социальное страхование, охрану, условия и режима труда.

Основными моментами кадровой политики в ООО «Прософт-Системы» выступают:

- квалифицированный отбор кадров в момент приёма при помощи современных средств психологического тестирования, которые дают возможность по максимуму оправданно соединить личностные качества сотрудника с его

предыдущим местом работы;

- профессиональная подготовка, переподготовка и совершенствование квалификации;
- менеджмент трудовой карьерой;
- активное совершенствование и создание организационной культуры, адекватной стратегии совершенствования компании;
- активизация творческих возможностей компании;
- создание корпоративной культуры.

Одним из ключевых путей реализации стратегических целей, которые стоят перед ООО «Прософт-Системы» сегодня, выступает отношение к своим работникам как к основе организации, ее ключевой ценности и источнику благополучия. Для реализации процесса служебного продвижения сотрудников на основе утверждённой «Концепции отбора в резерв руководящих кадров» в ООО «Прософт-Системы» сформирована система создания резерва руководящих кадров. При создании резерва применяется классический метод подбора замены на определенные позиции в качестве дублёров: на каждую руководящую должность в резерве в план закладывается два кандидата (оперативный и перспективный резерв). Во время создания резерва ООО «Прософт-Системы» применяют технологии современного менеджмента с увеличенным поиском и привлечением самого большого числа перспективных, заинтересованных в повышении по карьерной лестнице персонала. Принимая участие в программе «Активный выбор», сотрудники ООО «Прософт-Системы», которые не отобраны прямым руководителем во внутренний резерв (по причинам: сокрытия талантов, профессиональной конкуренции, неприязни и др.), имеют шанс самим заявить о себе. Резерв компании создается с помощью участия в конкурсном отборе как самых перспективных представителей резерва и сотрудников ООО «Прософт-Системы», так и имеющих намерение к самовыдвижению на руководящую должность посредством программы «Активный выбор». Состав резерва акционерного общества делится по уровню управления на резерв высшего

звена управления и резерв среднего звена управления.

Сильная социальная политика – самый приоритетный фактор стабилизации социально-трудовых отношений в ООО «Прософт-Системы», роста мотивации, повышения производительности и качества труда работников, поддержания и привлечения высококвалифицированных специалистов. Она выступает одним из ключевых компонентов, на основе которых создаются принципы корпоративного поведения персонала компании, и реализуется посредством коллективного договора компании и локальных нормативных актов, опираясь на социальное партнёрство с профсоюзным комитетом сотрудников компании.

Работа по реализации социальной политики изучается в ООО «Прософт - Системы» как единая система, где обязательными подсистемами выступают социальное обслуживание или оказание социальных услуг, предоставление социальных льгот и гарантий, социальная поддержка кадров.

Оптимизация и улучшение работы с молодыми специалистами - одно из ключевых направлений кадровой политики. Старение кадров и нехватка молодых, кадров – сегодня самый важный критерием, значение которого в будущем существенно увеличивается. Сегодня в ООО «Прософт-Системы» пользуются моделью служебной карьеры «Трамплин» (рисунок 9).

Модель карьеры «Лестница» очень оптимальна с точки зрения применения трудового потенциала руководителя. Основной минус модели состоит в том, что практически не берется опыт руководителя после его увольнения с должности директора компании.



Инженер

Рисунок 9 – Модель служебной карьеры «Трамплин»

Желание сотрудника построить планы по своей карьере и связать свою судьбу с ООО «Прософт-Системы», в компании поощряется с применением всего арсенала средств мотивации.

Анализ управления персоналом в ООО «Прософт-Системы» дает возможность сформулировать вывод, что в анализируемой компании кадрам отводят большое внимание. Это и различные социальные программы, программы защиты здоровья, ротация кадров и возможность продвижения по карьерной лестнице, а также стимулирование и мотивация рабочих. В ООО «Прософт-Системы» мала численность молодых сотрудников. То есть, довольно скоро у менеджмента компании возникнут сложности с заменой персонала. На сегодняшний день замена кадров заключается в подборе квалифицированного персонала со стороны.

Руководство в ООО «Прософт-Системы» считает, что тем самым экономятся ресурсы на обучение собственных сотрудников. При этом часто остается недооцененным круг задач, которые возможно разрешить в процессе обучения персонала. Помимо предоставления сотрудникам важных знаний и развития у них навыков, которые нужны для работы в новых условиях, обучение способствует повышению преданности членов компании тому делу, которое она ведет, в частности, реализации стратегии компании.

С целью достоверного описания особенностей способов управления ООО «Прософт-Системы» важно обозначить профессиональные и поведенческие особенности сотрудников исследуемого предприятия, а также специфику его работы. Эти характерные черты достаточно полно демонстрируют слабые места в организации работы ООО «Прософт-Системы», в желании руководства нацелить их усилия к общему результату.

На взгляд автора можно назвать несколько ключевых особенностей:

- средняя текучесть кадров. В 2016 году текучесть кадров составила 18,3%. Тогда как нормативное значение данного показателя составляет 3-5%. Наибольшая текучесть кадров наблюдается среди работников, занятых монтажом оборудования. В данном случае критерием, который повышает текучесть кадров, выступает более низкая оплата труда по сравнению с другими предприятиями (при относительно равной квалификации);

- узкая специализация работников производства. Работник, поступающий на работу в ООО «Прософт-Системы», получает определенный участок работы, и на протяжении довольно продолжительного отрезка времени занимается однородной работой. В итоге он превращается в узконаправленного специалиста, которого довольно сложно заменить из-за того, что он разбирается в поручаемых ему процессах лучше, чем кто-либо другой. Работники предпочитают перейти на работу в другую организацию, нежели сменить род деятельности в ООО «Прософт-Системы». Это связано с тем, что на каждом производственном участке предприятия достаточно специфических круг задач и используемого оборудования, отмечается сложность освоения другого направления работы;

- технологичность производственного процесса. Уровень автоматизации производственных процессов в ООО «Прософт-Системы» достаточно высокий. Средний работник предприятия должен уверенно пользоваться персональным компьютером. Следствием этого является длительная адаптация к новому участку работы, трудоемкость совмещения нескольких профессий;

- высокий уровень взаимопроникновения интеллектуальной и производственной деятельности. Союз интеллектуальной деятельности с четкой производственной работой требует, в первую очередь, четкой и максимально автоматизированной работы кадровой службы предприятия, особых кадровых походов к каждой категории работников;

- высокая концентрация системы управления на предприятии. На

предприятии 4% персонала составляют руководители высшего звена, как следствие, наблюдается невысокая автономность руководителей служб, начальников смен, сменных мастеров и т.д. Подобная управленческая особенность определяет особую роль высших органов управления в организации и реализации всей кадровой политики;

- отраслевые структурные особенности. Структура предприятия подразумевает большое количество офисов продаж оборудования. Удаленным подразделениям необходим жесткий контроль, и над отделом кадров в том числе. В данном случае имеется в виду информационное обеспечение, профессиональная подготовка и переподготовка и т.д.;

- «командность». На предприятии внедрена система распределения ответственности, особенно это касается выполнения гарантийных обязательств на монтаж оборудования. Одновременно это накладывает большую ответственность на формирование команды, с отлаженным взаимодействием, работающей на доверии, профессионально. Кадровая служба ООО «Прософт-Системы» пока еще не достигла больших успехов в деле формирования таких команд за счет высокой текучести персонала;

- слабая управленческая подготовка линейных руководителей и инженерного состава. В ООО «Прософт-Системы» в большинстве случаев руководитель или инженер назначается из числа наиболее хорошо работающих специалистов. Принимая во внимание отсутствие нужного количества сильных специалистов в подразделении, службе, отделе, этот руководитель или инженер вынужден регулярно возвращаться к производственной деятельности для решения часто появляющихся проблемных и нестандартных вопросов. Следовательно, его управленческая деятельности отходит на второй план.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Прософт-Системы» можно сделать вывод, что в анализируемой компании кадрам отводят большое внимание. Это и различные социальные программы,

программы защиты здоровья, ротация кадров и возможность продвижения по карьерной лестнице, аттестация персонала. Однако, стимулированию и мотивации рабочих уделено мало внимания. На предприятии нет каких-либо локальных нормативных документов, регулирующих данный вопрос, в том числе программ и положений. В ООО «Прософт-Системы» численность молодых сотрудников достаточно низкая. То есть, довольно скоро у менеджмента компании возникнут сложности с заменой персонала. На сегодняшний день замена кадров заключается в подборе квалифицированного персонала со стороны.

Из всего вышеизложенного, можно назвать несколько ключевых особенностей системы управления персоналом в ООО «Прософт Системы»:

- узкая специализация работников производства;
- устаревший документ об аттестации персонала; технологичность производственного процесса;
- высокий уровень взаимопроникновения интеллектуальной и производственной деятельности;
- высокая концентрация системы управления на предприятии;
- отраслевые структурные особенности;
- «командность»;
- слабая управленческая подготовка линейных руководителей и инженерного состава;
- невысокая оплата труда;
- слабая мотивация персонала;
- отсутствие подготовки некоторых сотрудников.

Это вызывает снижение качества труда, производительности, что в будущем может сказаться на доходности компании.

Характеризуя систему мотивации труда в ООО «Прософт-Системы» следует отметить, что она представлена системой, основанной в основном на материальном стимулировании. Для анализа системы мотивации персонала

предприятия ООО «Прософт-Системы», были использованы следующие методы: интервью с директором предприятия для выявления проблем в мотивации, сбор информации из открытых источников сети Интернет о программах мотивации сотрудников, а также непосредственное анкетирование сотрудников.

Анализ материального стимулирования

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда [22].

Заработная плата выплачивается строго в соответствии с графиком (25 аванс и 10 числа каждого месяца).

Должностные оклады сотрудникам устанавливаются генеральным директором организации в соответствии с должностью и квалификацией работника. Премирование работников осуществляется на постоянной основе (каждый квартал) и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

В систему премирования входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

- премия за производственные результаты (выполнение и перевыполнение производственных заданий);
- единовременное поощрение за выполнение особо важных производственных заданий;
- премия за досрочно сданные объекты;
- премия за улучшение конечных результатов хозяйственной деятельности;
- вознаграждение по итогам года.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения

квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

- производственно-технические курсы;
- экономическое обучение.

Кроме того, производятся следующие доплаты:

- в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;
- за вредные условия труда;
- за вечерние и ночные часы;
- за выходные и праздничные дни;
- за сверхурочные работы и др.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. Важным стимулом является организация труда.

Для того чтобы выяснить, какие же факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности, мы проведем опрос. В этом опросе для работников была предоставлена возможность выбора 3 факторов, лично значимых для него в данный момент времени:

- возможность карьерного роста;
- гибкий рабочий график;
- материальная мотивация сотрудников;
- хорошая атмосфера в коллективе;
- стабильность предприятия;
- уважение со стороны руководства;

- условия труда.

Таблица 10 – Мотивационные факторы персонала ООО «Прософт-Системы»
(составлена автором)

№	Наименование мотива	Количество человек	%
1	Материальная мотивация сотрудников	40	88
2	Условия труда	37	82
3	Возможность карьерного роста	17	38
4	Хорошая атмосфера в коллективе	15	33
5	Стабильность предприятия	13	29
6	Уважение со стороны руководства	9	20
7	Гибкий рабочий график	4	9

Следует отметить, что большинство опрошенных выбравших «материальную мотивацию сотрудников» и «условия труда» это рядовые работники, к ним относятся рабочие.

Сотрудники более высокой должности, такие как ведущие инженеры, заместители директора, начальники отделов выбирают «возможность карьерного роста» и только потом «материальную мотивацию сотрудников» (таблица).

Таблица 11 – Мотивационные факторы администрации ООО «Прософт-Системы»
(составлена автором)

№	Наименование мотива	Количество человек	%
1	Материальная мотивация сотрудников	20	66
2	Условия труда	23	76
3	Возможность карьерного роста	26	86
4	Хорошая атмосфера в коллективе	17	56
5	Стабильность предприятия	23	76
6	Уважение со	16	53

	стороны руководства		
7	Гибкий рабочий график	9	30

В результате проведенного опроса, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Так для работников более высокой должности это возможность карьерного роста, хорошая атмосфера в коллективе, а для рядовых работников это материальная мотивация, хорошие условия труда. Отсюда следует, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

В рамках исследования системы стимулирования в ООО «Прософт-Системы» был проведен опрос. В нем участвовали 45 сотрудников. Оценка результатов проводится по следующей шкале степени удовлетворенности:

- Высокая 0,7 - 1,0
- Средняя 0,4 - 0,7
- Низкая 0,0 - 0,4

Таблица 12 – Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования (составлена автором)

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв
1	Факторы ожидания				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	32	72%	0,71	Высокая

1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	26	58%	0,57	Средняя
1в	Представляет ли ценность для вас получаемое вознаграждение	36	80%	0,8	Высокая
2	Факторы справедливости				

Окончание таблицы 12

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	18	40%	0,4	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	11	24%	0,24	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	13	29%	0,29	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	20	44%	0,44	Средняя
3	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	22	49%	0,49	Средняя

4	Считаете ли вы себя способным работником	41	91%	0,91	Высокая
5	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	38	85%	0,85	Высокая
6	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	9	20%	0,20	Низкая

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней - 4 и низкой - 3. Однако следует учитывать, что один параметр из среднего интервала близок к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

В системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии.

Таким образом, система материального стимулирования в ООО «Прософт-Системы» оценивается как удовлетворительная.

Анализ нематериального стимулирования

Еще одним важным фактором стимулирования является моральное стимулирование. Анализ проводился методом анкетирования работников. В анкете озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали 45 сотрудников. Шкала оценки вопросов аналогична по анализу материального стимулирования. Степень удовлетворенности (индекс удовлетворенности):

- Высокая 0,7 - 1,0
- Средняя 0,4 - 0,7

- Низкая 0,0 - 0,4

Таблица 13 – Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования (составлена автором)

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Факторы ожидания				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста	31	69%	0,69	Средняя

Окончание таблицы 13

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат	32	71%	0,71	Высокая
1в	Какую ценность представляет для вас организация отдыха	32	71%	0,71	Высокая
2	Факторы справедливости				
2а	Известны ли вам случаи похвалы ваших коллег со стороны руководства, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	19	43%	0,43	Средняя
2б	Ваша реакция на более комфортные условия труда работника, который выполняет аналогичную работу в другом подразделении	9	20%	0,2	Низкая

2в	Считаете ли вы справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную вами инициативу	16	35%	0,35	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения	18	40%	0,4	Средняя
3	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	21	47%	0,47	Средняя
4	Считаете ли вы себя способным работником	41	91%	0,91	Высокая
5	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	38	85%	0,85	Высокая
6	Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда	18	40%	0,40	Низкая

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней - 4 параметров; низкой - 3 параметра.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда в ООО «Прософт-Системы» оценивается как низкая. Однако параметры, по которым степень удовлетворенности оценивается, как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В результате анализа выяснилось, что высокой степени удовлетворенности системой морального и материального стимулирования соответствуют интервалы,

характеризующие ожидания. А средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующим системам морального и материального стимулирования. Прежде всего, они не удовлетворены существующей системой вознаграждения и условиями труда.

Анализ материальной и нематериальной системы мотивации персонала выявил высокую неудовлетворенность сотрудников. Было принято решение провести анонимное анкетирование и узнать, что на самом деле является главным нематериальным мотивационным фактором для сотрудников, т.к. именно на нематериальные факторы идет ориентация в разработке инновационной системы мотивации. В опросе приняли участие 45 человек. Выбрать можно было только один ответ.

Таблица 14 – Основные мотивационные факторы сотрудников компании ООО «Прософт-Системы» (составлена автором)

№	Вопрос	Варианты ответа	Количество чел.	%
1	Удовлетворены ли вы существующей системой мотивации	А) Да Б) Нет	4 41	9% 91%
2	Нужна ли вам вообще система мотивации Персонала	А) Да Б) Нет	42 3	93% 7%
3	Интересно ли было бы вам получать бонусы не деньгами, а в какой-либо другой форме	А) Да Б) Нет	17 28	38% 62%
4	Заинтересованы ли вы в профессиональном Развитии	А) Да Б) Нет	43 2	96% 4%

5	Хотели бы вы, чтобы была возможность получить бонусы для своей семьи за качественную работу	А) Да Б) Нет	44 1	98% 2%
6	Если бы у вас была возможность выбрать бонус для себя, своей жены (своему мужу), своего ребенка одинаковой стоимости, то что бы вы предпочли	А) Себе Б) Жене В) Ребенку	19 11 15	42% 25% 33%
7	Ограничиваете ли вы себя в покупках ради того, чтобы купить какие-то вещи кому-то из членов вашей семьи	А) Да Б) Нет	38 7	84% 16%
8	Какую сумму в месяц вы тратите за развлечения (походы в кино, кафе, бильярд, сауну и т.д.)	А) 0 Б) 0-2000 В) 2000-4000 Г) Более 4000	6 23 14 2	13% 51% 31% 5%
9	Главным для вас мотивационным фактором выступит ваша потребность, потребность вашей второй половины, потребность вашего ребенка	А) Моя Б) Жены В) Ребенка	17 11 17	38% 24% 38%

Окончание таблицы 14

№	Вопрос	Варианты ответа	Количество чел.	%
10	Если бы компания предложила вам на выбор поход в бар (сауну), сертификат на Спа-процедуры или сертификат в детский магазин. Что бы вы выбрали?	А) Бар Б) Спа В) Магазин	15 9 21	33% 20% 47%
11	Вам было бы интересно поучаствовать в новой системе мотивации персонала с учетом того, что к ней придется подстроиться, но в тоже время она принесет определенные бонусы	А) Да Б) Нет	39 6	87% 13%
12	Готовы ли вы получать премии не деньгами, а значимыми вещами, которые бы удовлетворили ваши потребности	А) Да Б) Нет	32 13	71% 29%

По результатам данного анкетирования можно сделать вывод о том, что

большинство сотрудников недовольны действующей системой мотивации персонала, по своей сути на предприятии ООО «Прософт-Системы» она практически отсутствует. Есть лишь денежные материальные поощрения, что, безусловно, мало. В то же время, люди хотят грамотную и проработанную систему мотивации персонала, готовы даже к ней адаптироваться и подстроиться под нее. Что касается предпочтений сотрудников компании, то здесь мы видим расхождения во мнениях, для кого-то самое важное удовлетворить себя, кто-то в первую очередь думает о своей семье. Это следует учитывать при разработке методике мотивации и стимулирования персонала. Степень заинтересованности каждого сотрудника должна быть высокой. Конечно, большинство сотрудников хотели бы получать бонусы и премии деньгами, но мировой и российский опыт показывает, что этот фактор мотивации неэффективен. Теперь на основе изученного материала и анализа компании нужно разработать наиболее эффективную систему мотивации сотрудников данного предприятия.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

3.1 СИСТЕМА ГРЕЙДОВ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ ЕЕ ВНЕДРЕНИЯ

По итогам анализа существующей системы мотивации предлагается внедрить систему грейдов на предприятии. Исходя из результатов проведенного анализа, разработаны некоторые рекомендации по совершенствованию системы мотивации и управления сотрудников для того, чтобы выдержать условия жесткой конкуренции.

Анализ организации системы мотивации труда персонала предприятия ООО «Прософт-Системы» показал, что в основном работники предприятия не довольны системой материального стимулирования, а это является негативной тенденцией, так как материальное стимулирование играет важнейшую роль в трудовой мотивации персонала. Многие сотрудники признали, что не в полной мере используют свой физический и интеллектуальный потенциал из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатом работы, квалификацией и профессионализмом. Между тем, это очень важный резерв роста эффективности деятельности организации и как следствие повышение конкурентоспособности предприятия. Для устранения недостатков в системе мотивации и стимулирования персонала можно предложить внести изменения в действующую систему мотивации ООО «Прософт-Системы» в виде внедрения в организацию систему мотивации корпоративной системы грейдов.

Так как имеется ряд проблем, которые затрудняют управление персоналом, то необходимо ввести грейды.

На сегодняшний день система грейдов – это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Автором этой методики

является американский ученый Эдвард Хей.

Грейдинг (от англ, *grading*) – классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдирование – это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия [42,с.39].

Внедрение этой системы оплаты труда делает предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» компании для инвесторов и, соответственно, увеличивается капитализация. Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда.

У многих специалистов по оплате труда может сложиться впечатление, что грейдирование аналог тарифной системы. Бесспорно, сходство есть. Но имеются и существенные отличия, представлены в таблице ниже.

Таблица 15 – Отличия между тарифной системой и грейдами [36]

Тарифные системы	Системы грейдов
Построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы	Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как: - управление; - коммуникации; - ответственность; - сложность работы; - самостоятельность; - цена ошибки и другие.
Должности выстраиваются по нарастающему принципу	Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка
Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и меж квалификационные)	Структура грейдов построено только на весе должности, которая просчитывается в баллах

Окончание таблицы 15

Тарифные системы	Системы грейдов
Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца)	Должности размещаются только по принципу важности для компании

В первую очередь эта система удобна для крупных и средних предприятий, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня. Например, повышение рабочим квалификации, образования скажется на уровне оплаты, поскольку повысится вес фактора знания, и зарплата возрастет, несмотря на то, что работник будет оставаться на своей должности [36, с.56-66].

Суть грейдирования (от англ. grade – степень, класс) проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т.д., в зависимости от специфики бизнеса компании.

На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой.

Каковы же правила корректного использования системы грейдирования?

Главными являются следующие:

- вовлечение в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдирования будет восприниматься как навязанная и малоосмысленная);
- четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми руководителями компании;
- «каскадное» согласование разработанной системы грейдирования: от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);

- обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдирования;
- регулярный «апгрейд» системы грейдирования, актуализация и поддержка.

Конечно, грамотно выстроенная система грейдирования имеет долгий срок жизни, но, как показывает практика, требует «техосмотра» и «профилактики» [21, с.3].

Внедрение системы грейдов на предприятии происходит в несколько этапов:

- подготовка рабочей группы, изучение методики.
- разработка документации (концепция, положение и другие);
- оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа);
- определение требований к должностям, уточнение факторов;
- распределение факторов по уровням (ранжирование);
- оценка каждого уровня;
- оценка веса фактора;
- расчеты количества баллов для каждой должности;
- распределение баллов по грейдам;
- установление должностных окладов и расчет вилок окладов;
- воспроизведение графика и анализ результатов.

Методики грейдирования основываются на суммарном или аналитическом методах оценки сложности труда. Оценка сложности труда – наиболее трудоемкий процесс. Обобщенно существующие методы оценки, применяющиеся традиционно как в РФ, так и за рубежом, приведены на рисунке 10.



Рисунок 10 - Методы оценки сложности труда

При этом используются в основном (в некоторых модификациях) показатели оценки, разработанные Международной организацией труда в 1950 г.: квалификация, умственные и физические нагрузки, ответственность за свою работу и управление персоналом, а также факторы влияния окружающей среды.

Система грейдинга позволяет реализовать следующие поставленные цели организации:

- помогает управлять фондом оплаты труда и делает систему начисления зарплаты гибкой;
- повышает эффективность фонда оплаты труда от 10 до 30%;
- упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии. Когда принцип начисления зарплаты становится прозрачным, то сразу отпадают ленивые и бесполезные сотрудники, которые привыкли только выбивать надбавки. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия;
- позволяет, при необходимости, быстро проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику;
- является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
- позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;
- позволяет сравнить уровни выплат своей компании с выплатами других в

одном сегменте рынка или же в пределах концерна;

- позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности в своей компании со среднерыночными показателями;
- позволяет устранить существенную неэффективность работы, так как выявляет дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными;
- решает проблему начисления доплат за работу, выполненную по стандартам, которые являются ниже или выше должностных;
- облегчает процесс индексирования зарплат;
- позволяет определить, в какую сумму обходится предприятию должность любого уровня;
- является эффективным способом интеграции разнокалиберных подразделений холдинга в единую структуру;
- оптимизирует расстановку трудовых ресурсов [21, с.8].

Таким образом, грейдирование позволяет определить относительную ценность каждой должности с точки зрения общей стратегии развития компании, создать эффективную систему вознаграждения, оптимизировать управление фондом оплаты труда, проясняет возможности карьерного развития для каждого сотрудника. С ростом опыта и профессионализма сотрудник может зарабатывать все больше в пределах своего грейда, однако по достижению максимума вилки зарплата расти больше не будет. Придется добиваться перевода в более высокий грейд [21, с. 174].

3.2 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ ГРЕЙДИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА, КАК СРЕДСТВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ПРОСОФТ- СИСТЕМЫ»

На протяжении многих лет для решения проблемы формирования заработка использовался Единый тарифно-квалификационный справочник работ и

профессий рабочих, но проблема этой системы заключается в том, что она имеет слишком ограниченное количество факторов оценивания должностей, в связи с столь быстрым развитием профессий и индивидуальной спецификой организаций, она постепенно теряет способность точно и эффективно оценивать должности. Система грейдов, на сегодняшний день является оправданной системой начисления должностных окладов работников, которая позволяет навести порядок в базовой части оплаты труда, а также оказать помощь в эффективном управлении персоналом. Но для того, чтобы система грейдирования внедрилась, закрепились и успешно существовала в рамках предприятия необходимо соблюдать следующие условия. Далее представим практические рекомендации внедрения грейдинга в организации.

Для того, чтобы построить систему грейдов в организации, необходимо выделить группу экспертов (руководители, менеджеры по персоналу, обученный внутренний эксперт или внешний консультант которые будут заниматься оценкой должностей). Это позволит избежать ошибок в дальнейшем [19].

Для введения системы грейдов должны существовать предпосылки. Предпосылки для ООО «Прософт-Системы» следующие:

- разные системы оплаты труда в отделах;
- нет четкого понимания о том, за что можно получить вознаграждения за работу.

Внедрение системы грейдов в ООО «Прософт-Системы» предлагается проводить в несколько этапов:

Этапы 1, 2. Подготовительные

В процессе грейдирования оценивается должность, а не занимающий ее сотрудник (описание должностей, выбор метода определения ценности должности).

Этап 3. Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа)

Для проведения грейдирования необходима выверенная, понятная и

прозрачная организационная структура, а также хорошо прописанные должностные инструкции и компетенции, причем в специальном формате. Эти инструкции включают описание ключевых для должности показателей, таких, как необходимые навыки и знания, уровень ответственности, количество подчиненных, бюджет, которым оперирует работник, и т.д.

Содержание описания работы должно быть четко определено, благодаря чему на выходе получается не текст в произвольной форме, а структурированный документ. В компании должна быть проведена трудоемкая работа по актуализации должностных инструкций и функционала должностей.

Основные этапы:

Этап 4. Определение требований к должностям, уточнение факторов.

Вначале нужно определиться с общими критериями оценки должностей, которыми могут быть:

- навыки;
- знания;
- способности;
- ценность;
- сложность;
- обязанности и т. д.

Также можно разделить факторы на субфакторы, что позволяет глубже и разнообразнее раскрыть и, соответственно, точнее оценить должность.

Для оценки должностей в ООО «Прософт-Системы» выделим следующие факторы, представлены в таблице 16.

- управление сотрудниками;
- ответственность;
- самостоятельность в работе;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- уровень контактов;

- сложность работы;
- цена ошибки.

Таблица 16 - Ключевые факторы оценки должностей

Уровни фактора	Описание уровня
Фактор 1. Управление сотрудниками	
A	Отсутствуют подчиненные, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками
B	Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи
C	Координация действий рабочей группы (2–3 человека)
D	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач
E	Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий
F	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия
Фактор 2. Ответственность	
A	Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует
B	Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя
C	Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей
D	Выработка решений, влияющих на финансовый результат рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем
E	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения
F	Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений)
Фактор 3. Самостоятельность в работе	
A	Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определенным инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль
B	Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником
C	Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством
D	Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей (исходя из политики организации)

Продолжение таблицы 16

Уровни фактора	Описание уровня
Е	Работник находится практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливает цели и задачи, следуя стратегии организации
Ф	Разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии компании
Фактор 4. Опыт работы	
А	Опыт работы не требуется
В	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области
С	Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет
Д	Требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет)
Е	Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях
Ф	Кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников
Фактор 5. Уровень специальных знаний (квалификация)	
А	Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется
В	Необходимо высшее образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями
С	Высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями
Д	Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях
Е	Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени
Ф	Высшее профильное образование и дополнительное в области управления организацией и персоналом
Фактор 6. Уровень контактов	
А	Общение на обычном уровне, практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями
В	Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя
С	Регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности
Д	Постоянные контакты с руководителями среднего уровня внешних организаций
Е	Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики организации. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения

Окончание таблицы 16

Уровни фактора	Описание уровня
F	Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнеров
Фактор 7. Сложность работы	
A	Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций
B	Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий
C	Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач
D	Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями
E	Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения проблем
F	Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений
Фактор 8. Цена ошибки	
A	Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы
B	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения
C	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения
D	Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточно крупных размерах
E	Ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений
F	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании

Обязательным условием этого этапа является определение набора универсальных факторов для оценки всех должностей (от рабочего до директора), т. е. весь персонал компании должен оцениваться по одному набору критериев оценки.

Этап 5. Распределение факторов по уровням (ранжирование).

Факторы распределяются по уровням сложности. От точного и понятного описания каждого уровня во многом зависит корректность оценки должности. Их дифференциация на шесть уровней (от А до F) представлена выше в таблице 16.

Этап 6. Оценка каждого уровня.

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня.

Уровни оценки в ООО «Прософт-Системы»:

- А - 1 балл;
- В - 2 балла;
- С - 3 балла;
- D - 4 балла;
- E - 5 баллов;
- F - 6 баллов.

Обратите внимание на некоторые рекомендации:

1. Основная цель системы грейдов — сделать так, чтобы компания, с одной стороны, могла удерживать своих сотрудников, выплачивая им конкурентоспособное вознаграждение, а с другой — сохраняла эффективность своих расходов на ФОТ.

2. Стремиться к гармонизации всех позиций и оценивать их по одинаковым правилам.

3. Шаг между уровнями должен быть одинаковым [27, с. 94].

Итогом этого этапа с перечисленными факторами и разделением на уровни, с определением количества баллов по нарастающему принципу, стала таблица 17. Таблица 17 - Пример внедрения системы грейдов по должности «Заместитель по финансам и экономике» (составлена автором)

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управление сотрудниками	1						2	2

Окончание таблицы 17

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы				4			3	12
Уровень специальных знаний (квалификация)				4			5	20
Уровень контактов						6	5	30
Сложность работы						6	5	30
Цена ошибки						6	5	30
СУММАРНЫЙ БАЛЛ								184

Этап 7. Оценка веса фактора.

Расчеты этого этапа осуществляются в зависимости от степени важности каждого из описанных факторов для компании. Обязательным условием этого этапа является использование в ходе оценки одинаковых правил расчетов по каждому фактору.

Точно так же рассчитывается суммарный балл по всем остальным должностям.

Этап 8. Расчеты количества баллов для каждой должности, представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 - Формулы расчетов количества баллов

Этап 9. Распределение баллов по грейдам.

По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду разбиваем на грейды. Эти данные, предоставлены ниже в таблице 18.

Таблица 18. - Распределение баллов по грейдам и оценка должностей (составлена автором)

Кол-во баллов	Подразделение предприятия	Должность	Категория персонала	Размер оклада, тыс.руб			Премия %
				мин	сред	мак	
8-25	Производство	Уборщица	Обслуживающий	12	14	16	20
26-45	Производство	Персонал департамента автоматизации энергосистем	Рабочие	25	30	35	30
46-65	Администрация	Секретарь	Служащие	26	30	34	20
66-80	Бухгалтерия	Бухгалтер	Специалисты	30	33	36	20
	Производство	Ведущий инженер	Специалисты	30	34	38	35
81-100	Юридическо-договорной отдел	Юрист	Специалисты	30	36	40	30
101-135	Коммерческий отдел и Отдел продаж и закупок	Персонал отделов	Специалисты	35	40	45	40

Окончание таблицы 18

Кол-во баллов	Подразделение предприятия	Должность	Категория персонала	Размер оклада, тыс.руб			Премия %
				мин	сред	мак	

136-170	Производство	Начальник департамента автоматизации энергосистем	Специалисты	40	45	50	40
171-190	Администрация	Заместитель генерального директора по экономике	Управленческий	50	56	60	40
191-240	Администрация	Генеральный директор	Управленческий	65	85	91	40

Этап 10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.

Обязательным условием для этого этапа является определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов. Оно должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения.

Для установления должностного оклада необходимо собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ. При этом необходимо учитывать:

- внутрикорпоративную политику;
- финансовое положение и потенциал компании;
- внешнеэкономическую политику.

Рынок труда анализируем для того, чтобы понять, сколько платят в среднем за аналогичную должность на других предприятиях, и на основании полученных данных принять взвешенное решение.

Нижняя граница вилки оклада, то есть минимального должностного оклада, будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности. Но если финансовое положение компании не позволяет, тогда минимальный должностной оклад будет таким же, как и минимальный рыночный.

Затем для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка. Помните, что она определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Поскольку должностной оклад отражает основную ценность рабочего места, а не эффективность конкретного сотрудника, то можно «накладывать» вилку одинакового диапазона на каждый грейд.

Диапазоны задают верхний и нижний уровень. Размер диапазонов зависит от представления компании о том, каким образом эти же диапазоны поддерживают карьерный рост и другие ценности организации. Поэтому вилка, как правило, имеет постоянное значение. Названия уровней вилки и будут являться категориями профессионального роста, представлены на рисунке 11.



Рисунок 12 - Диапазоны и вилки должностного оклада

Поставив, таким образом, среднерыночный оклад в качестве минимального, мы автоматически поднимаем авторитет и конкурентоспособность предприятия на рынке труда. А 30% диапазон повышения оклада в рамках одной должности является сильным мотивирующим фактором.

Описанием всех внутрикорпоративных позиций, включающих название должностей, их линейную принадлежность, номер грейда, интегральные показатели ценности каждой должности, принадлежность к уровню грейда, зарплатную вилку, все это указано в таблице 18.

Из данных таблицы видно, что размер баллов соответствует месту должности в грейде и, соответственно, размеру зарплаты.

Этап 11. Воспроизведение графика и анализ результатов.

Проделав весь объем работы и завершив все этапы, можно графически изобразить полученный результат, график представлен на рисунке 12. Этот график

объединит все должности нашей организации в единое целое, а также выстроит и впишет полученную иерархическую структуру в единую систему координат.

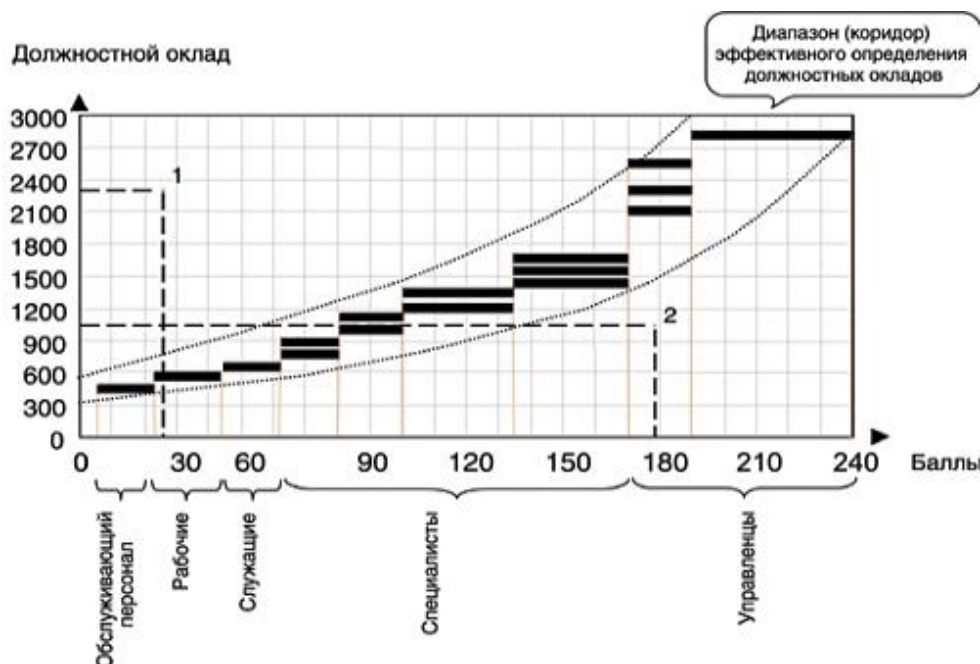


Рисунок 13 - График грейдов

Обязательным условием построения графика является пересечение кусочков грейдов. Места пересечения – это перспектива профессионального роста и, соответственно, повышения должностного оклада. Такое пересечение доказывает, что рабочий - профессионал может получить в своем грейде больше, чем какой-либо специалист в соседнем грейде более высокого порядка.

Но самым главным является то, что сразу же при получении данных окончательной сводной таблицы и перенесении их на график можно будет определить, на каких местах и в каких подразделениях имеется несоответствие в оплате труда.

В качестве наглядного примера мы дополнительно поставили виртуальные точки № 1 и № 2.

Внимательно проанализировав, мы можем сделать вывод о том, что эти точки «выпадают» из общего коридора начисления должностных окладов.

Так, например, точка № 1 говорит о том, что требуемые этой должностью знания, полномочия, ответственность небольшие, а оплата за них определена

значительная. Соответственно, эта должность переоценена по шкале должностного оклада и недооценена по балльной шкале.

Теперь рассмотрим точку № 2. Из графика видно, что здесь все с точностью до «наоборот». Этой должности мы дали большие полномочия, но оплату определили несоразмерную с нагрузкой. Следовательно, эта должность переоценена по балльной шкале и недооценена по шкале должностного оклада.

В таких случаях необходимо эти несоответствия пересмотреть и устранить повторным перерасчетом.

При внедрении системы грейдов также важно учитывать ряд особенностей:

- Система грейдирования, как было отмечено в теоретической части диссертационного исследования, хорошо подходит для средних или крупных производственных организациях;

- В результате введения грейдирования должностей обычно выясняется, что для эффективной работы возникает необходимость перераспределить фонд заработной платы, поэтому стоит изначально проконсультироваться с директором, старшим экономистом и главным бухгалтером в отношении перераспределения фонда, который явно придется увеличивать;

- На стадии внедрения мероприятий грейдирования должностей рекомендуется: в первый месяц сотрудник получает расчетный лист по новой системе, но оклад рассчитывается по старой. Также проводятся разъяснительные мероприятия внутри структурного подразделения обязательно под роспись. После внедрения системы сотрудник получает расчетный лист по новой системе, с окладом согласно своему положению системе грейдов.

- Оплата труда на основе грейдинга поможет снять вопросы несправедливой и необоснованной оплаты труда;

- В результате введения грейдирования должностей персоналу, на который была возложена большая ответственность в силу требований технологического процесса, безусловно, увеличивают заработную плату;

- В результате введения грейдирования должностей часть сотрудников,

которые имели высокий доход, будут вынуждены или расширить зону своей ответственности, или потерять в доходах;

- В результате введения грейдирования должностей HRспециалисту не сложно привыкнуть к новой системе, особенно, если он принимал непосредственное участие в разработке грейдов;

- В результате введения грейдирования должностей специалисту по кадрам оказывается проще и эффективнее планировать обучение и развитие сотрудников;

- Процесс грейдирования, как средство эффективного управления персоналом не заканчивается на стадии разработки и внедрения. В будущем, чтобы система работала эффективно необходимо постоянно предпринимать меры по ее контролю, то есть проводить мониторинг, для того чтобы вовремя проверять ее адекватность и осуществлять коррекцию заработной платы наряду с меняющимися внутренними и внешними условиями труда.

Система грейдов имеет несколько правил актуализации:

1. Все изменения заработной платы должны производиться на основании единых принципов;

2. Каждая новая должность должна быть оценена по анкете оценки должностей и ценности труда; без оснований приравнивать к существующим должностям не рекомендуется;

3. Через каждые 2-3 года необходимо пересматривать программу оценки ценности труда: сначала пересматриваются весовые коэффициенты, затем сам набор компенсируемых факторов, производится переоценка должностей.

Система грейдирования, как средство эффективного управления персоналом станет для предприятия, на данном этапе его развития, новым витком и позволит выйти организации из того кризисного положения, в котором оно сейчас находится. Неизбежно через пару лет должно произойти обновление кадрового состава и в большом количестве. Возможно, сейчас система грейдирования не принесет предприятию крупных положительных результатов, но инвестиция в будущее предприятия уже сделана. Система грейдирования дает эффективное

формирование базовой части оплаты труда, в первую очередь работник будет уверен, что этот заработок фиксирован и работодатель не сможет его урезать, в то время как благодаря повышению квалификации, сотрудник сможет иметь возможность перемещаться по карьерному пути как по вертикали, так и по горизонтали, а также попасть в грейд выше, соответственно, повысится мотивации. Благодаря пересмотру грейдов в будущем, базовый оклад также может расти внутри каждого грейда. Новая система это задел на будущее, так как она эффективно помогает сформировать полноценную т.е. соответствующую современному рынку труда заработную плату, а значит, которая будет конкурентоспособной для молодого поколения, в свою очередь организация сможет привлекать не только молодых специалистов, но и высококвалифицированные кадры на территории города Екатеринбурга. Грейдирование в первую очередь дает прозрачность формирования заработка, что очень важно как для сотрудника – он понимает свою значимость и ценность в организации, так и для работодателя, так как он отдает равноценно столько сколько было вложено труда, т.е. честный обмен.

Исходя из теоретического материала, изученного выше и примененного во второй главе выявлено, что грейдирование разграничило «оплату по должности» и «оплату по индивидуальным достижениям». А копирование чужого опыта станет большой ошибкой для любого предприятия. Проведенный анализ структуры и деятельности предприятия ООО «Прософт-Системы», дал основания для глубокого исследования системы оплаты труда, из которого были выявлены серьезные проблемы, связанные не только с формированием зарплаты, но и отсутствием мотивации персонала. Были отмечены недостатки в организационной структуре предприятия, а также в распределении обязанностей среди некоторых отделов. Согласно проведенному исследованию, направленному на удовлетворенность трудом, выяснилось неудовлетворение заработком. Контент анализ предоставленной документации продемонстрировал неэффективное формирование заработной платы и неуверенность в управлении персоналом.

Интервьюирование сотрудников только подтвердило все вышеперечисленное. Исходя из проведенного практического исследования есть основания утверждать, что ООО «Прософт-Системы» ведет неэффективную политику управления персоналом. Для чего был разработан и поэтапно реализован комплекс мероприятий, включавший в себя 11 этапов и направленный на внедрение системы грейдирования, как средства эффективного управления персоналом в ООО «Прософт-Системы». В процессе работы удалось произвести оценку должностей, сформировать грейды и оклады, а также устранить недочеты благодаря внимательности, специфике предприятия и анализу рынка труда. Кроме того, было математически оценено изменение средней базовой заработной платы сотрудников до внедрения системы грейдов и после в процентном соотношении, а также изменение месячного фонда оплаты труда по такому же принципу. Однако, не все предложенные изменения были оценены положительно со стороны руководства.

Можно сделать вывод, что предприятию необходима временная адаптация к новшествам, так как процесс отторжения на данном этапе свойственен из-за страха к неизвестности будущих результатов. Руководству предприятия были предоставлены все выявленные недочеты, как на уровне формирования документов, так и в организации работы инспектора по кадрам, и в системе в целом. Помимо комплекса мероприятий в диссертационном исследовании были сформулированы практические рекомендации по внедрению грейдинга, как средства эффективного управления персоналом, правила по его актуализации, также обозначены будущие перспективы.

3.3 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Внедрение эффективных программ по повышению конкурентоспособности одна из главных задач менеджмента. Для их внедрения нужно руководителю определиться, где у предприятия слабые стороны. Из проведенных нами анализов

было выявлено, что на предприятие большая текучесть кадров. Рассчитаем потери предприятия ООО «Прософт-Системы» при текучести кадров.

Стоимость подачи объявления о найме по одной вакансии - 1000 р.

Зарплата менеджера по подбору персонала (предположим, что только 15% своего рабочего времени он тратит на закрытие вакансии).

$$21000 * 15\% = 3150 \text{ р.}$$

Потраченное время руководителя, будучи занятым на собеседованиях с соискателями, ничего другого не производит. Руководитель тратит 5% своего рабочего времени:

$$50000 * 5\% = 2500 \text{ р.}$$

В среднем непосредственный руководитель нового сотрудника. В первый месяц тратит 25% своего рабочего времени на работу с новым сотрудником, второй месяц - 15%, третий - 5%. В это время руководитель менее эффективен на своей работе и в выполнении задач, поставленных ему высшим руководством.

$$25000 * 25\% = 6250 \text{ р. - потери в первый месяц испытательного срока.}$$

$$25000 * 15\% = 3750 \text{ р. - потери во второй месяц испытательного срока.}$$

$$25000 * 5\% = 1250 \text{ р. - потери в третий месяц испытательного срока.}$$

Эффективность отдела или участка из 5 человек, где есть неэффективный сотрудник, падает на 10%. На него перекладывают часть работы, а он её не выполняет и отвлекает при этом других.

$$5 \text{ чел.} * 18000 \text{ (зарплата каждого)} / 10\% = 9000 \text{ р.}$$

Потери на сотруднике составят:

$$1000 + 3150 + 2500 + 6250 + 3750 + 1250 + 9000 = 26900 \text{ р. с одного человека.}$$

В организации ООО «Прософт-Системы» за 2018 год коэффициент текучести кадров составил 16%. Этот показатель превышает норму на 10%. При численности всего персонала в 238 человек норматив текучести кадров в год составляет 15 человек, по факту уволилось 38. Значит превышение нормы на 23 человека

$$26900 * 23 \text{ человека} = 618700 \text{ р. (потери на персонале в год).}$$

Пока новый сотрудник проходит испытательный срок, ему, платят зарплату.

3 месяца * 12000 (минимальная зарплата на испытательный срок) = 36000 р.
зарплата за три месяца испытательного срока.

Эффективность новичка растет:

1-ый месяц - эффективность работы - 30%,

2-ой месяц - 50%,

3-ий месяц - 70%.

$30+50+70 = 50\%$ - итого в среднем получается производства за один месяц от такого сотрудника.

Получается, что 7000 рублей платим ему пока авансом (даже с минимальной зарплатой).

Из опыта успешных компаний каждый сотрудник должен производить в 3 раз больше, чем компания тратит на его содержание.

12000 р.- уходит из компании на зарплату

$12000 \times 3 = 36000$ р. (сотрудник должен приносить дохода компании)

$36000 \times 50\%$ (средний процент недопроизводства)=18000р.

недополученный доход с одного сотрудника на испытательном сроке в 3 месяца.

А за три месяца: $18000 \times 3 = 54000$ р.

$54000 \times 23 \text{ чел.} = 1\,242\,000$ р.

В год, из-за текучести кадров (даже если нанимали не руководителей).

Теряем порядка $61870 + 1\,242\,000 = 1\,860\,700$ р.

Как видно из проделанных расчетов из-за текучести персонала, предприятие ООО «Прософт-Системы» потеряла в последний год: 1 860 700 рублей.

В этом аспекте следует предложить изменить существующую систему материального стимулирования работников, чтобы стабилизировать проблему текучести кадров.

В таблице 19 представлена характеристика основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения

рассмотренных выше рекомендаций.

Таблица 19 – Характеристика социально-экономических результатов внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации (составлена автором)

Проблемы	Мероприятия	Эффективность
Недовольство работников вызывает система бонусов и компенсаций, в связи с этим – текучка кадров	Совершенствование системы материального стимулирования, руководству предприятия предложено пересмотреть окладную часть оплаты труда с учетом внедрения системы грейдов	Предприятие снизит потери в связи с: - оформлением приема и увольнения работников; - излишними затратами на набор, отбор и подготовку персонала; - потерями из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте; - оплатой сверхурочных работ работнику, временно заменяющему отсутствующего.
Повышение квалификации персонала	Планирование карьеры специалистов	Такое планирование карьеры должна стать - составной частью кадровой политики отдела кадров, который органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач. В результате введения грейдирования должностей специалисту по кадрам оказывается проще и эффективнее планировать обучение и развитие сотрудников.
Появление затруднений у персонала в понимании новой системы оплаты труда	На стадии внедрения мероприятий грейдирования должностей рекомендуется: в первый месяц сотрудник получает расчетный лист по новой системе, но оклад рассчитывается по старой. Также проводятся разъяснительные мероприятия внутри структурного подразделения обязательно под роспись. После внедрения системы сотрудник получает расчетный лист по новой системе, с окладом согласно своему положению системе грейдов.	Оплата труда на основе грейдинга поможет снять вопросы несправедливой и необоснованной оплаты труда.

Окончание таблицы 19

Проблемы	Мероприятия	Эффективность
Процесс грейдинга, как средство эффективного управления персоналом не заканчивается на стадии разработки и внедрения.	В будущем, чтобы система работала эффективно необходимо постоянно предпринимать меры по ее контролю, то есть проводить мониторинг.	Предприятие сможет вовремя проверять ее адекватность и осуществлять коррекцию заработной платы наряду с меняющимися внутренними и внешними условиями труда.

Затраты на предложенные мероприятия показаны в таблице 20.

Таблица 20 – Затраты на мероприятия по совершенствованию стимулирования труда (составлена автором)

Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
Проведение обучения (тренингов) по повышению квалификации персонала	300
Проведение ежегодных мероприятий по повышению престижности рабочих специальностей (соревнования» и т.п.)	50
Внедрения в организацию систему мотивации корпоративной системы грейдов	Не менее 1000
Итого	1350 тыс. руб.

В конкурентной борьбе можно победить двумя способами. Это снижение издержек и незаменимости продукта с помощью дифференциации.

Если учитывать, что в настоящее время предприятие несет издержки только на текучести кадров 1860700 рублей. А затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда составят в первый год 1350000 рублей, то экономический эффект видно сразу.

В результате внедрения программ по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в компании, планируется, что издержки за счет, снижения текучести кадров и повышение квалификации персонала только за первый год снизятся на 25%.

В результате мероприятий, ООО «Прософт-Системы» получит положительный экономический эффект от внедренных мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала.

В данной главе были предложены рекомендации и мероприятия по совершенствованию и повышению эффективности управления системой мотивации трудовой деятельности работников предприятия.

Для устранения недостатков в системе мотивации и стимулирования персонала предложено внести изменения в действующую систему компенсации и мотивации в виде внедрения в организацию систему стимулирования корпоративной системы грейдов. Грейдирование позволяет определить относительную ценность каждой должности с точки зрения общей стратегии развития компании, создать эффективную систему вознаграждения, оптимизировать управление фондом оплаты труда, проясняет возможности карьерного развития для каждого сотрудника. Предложено практиковать повышение квалификации персонала – что позволит сотрудникам видеть, на какую ступеньку грейда они могут перейти, если приобретут соответствующим опыт и знания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель системы мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность, прибыльность и конкурентоспособность деятельности предприятия.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является инженерная компания ООО «Прософт-Системы» по производству и внедрению высокотехнологичной приборов и систем автоматизации для энергетической, нефтегазовой, металлургической и других отраслей промышленности.

Так как, 82% прибыли ООО «Прософт-Системы» получает от продажи оборудования для энергетических предприятий, то был рассмотрен конкурентный анализ именно в этой ассортиментной группе товаров. Проанализировав итоговые значения конкурентов по четырем факторам «продукция», «цена», «каналы сбыта» и «стимулы трудовой деятельности», в конкурентной борьбе организация не показала значительные отстающие и итоговые показатели.

Также в рамках исследования системы стимулирования в ООО «Прософт-Системы» было проведено исследование мотивации труда персонала с применением методов оценки по процессуальным теориям. По результатам анкетирования был сделан вывод, что действующая система мотивации сотрудников обладает следующими ключевыми недостатками:

- Размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей.
- Отсутствует система оценки личного вклада работника.
- Работники считают, что вознаграждение выплачивается несправедливо.
- Сотрудник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет

на его совокупный денежный доход и размер премиальной части.

- В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

В целях совершенствования системы мотивации и повышения конкурентоспособности предприятию предложено: повысить квалификацию работников.

В рамках мероприятий по улучшению и стабилизации состояния мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Прософт-Системы» предложено внести изменения в действующую систему мотивации в виде внедрения в организацию корпоративной системы грейдов.

Эта система даст организации следующие преимущества:

- помогает управлять фондом оплаты труда (ФОТ) и делает систему начисления зарплаты гибкой;
- повышает эффективность ФОТ до 20%;
- упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии;
- позволяет, при необходимости, быстро проводить анализ структуры, как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику.

Таким образом, грейдирование позволяет определить относительную ценность каждой должности с точки зрения общей стратегии развития компании, создает эффективную систему вознаграждения, оптимизирует управление фондом оплаты труда, проясняет возможности карьерного развития для каждого сотрудника.

Ясно одно - в настоящее время добиться успеха в конкурентоспособности организации, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Достичь наибольшей отдачи можно

только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и он сам.

Внесение в деятельность организации сформулированных выше предложений позволит, более полно обеспечить эффективность его работы, повысить мотивацию сотрудников предприятия, повышение квалификации персонала положительно отобразиться на качестве и количестве выпускаемой продукции, текучесть кадров приобретет нормативный характер, что окажет влияние на снижение издержек и предприятие выйдет на новый уровень конкурентоспособности.

СПИСОК ИСПОЛЪЗЫЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с. [Текст]
2. Аллин, О. П. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала: учебное пособие/ О. Н, Аллин, П.И. Сальникова. Генезис Москва, 2014. - 248 с. [Текст]
3. Бабушкин, И.И. Основы менеджмента: учебное пособие. 3- е изд. / И.И. Бабушкин - Мн.: Новое знание, 2010.-336 с. [Текст]
4. Балашов, А.Л. Теория организации и организационное поведение, учебник / А.Л. Балашов, - М.: ИНФРА-М, 2014.-304 с. [Текст]
5. Батаршев, А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. В. Батаршев,- Академия Москва, 2014. - 192 с. [Текст]
6. Верещагина, Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала: учебное пособие, гуманитарный центр / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. Москва, 2013. - 156 с. [Текст]
7. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2012. - 613 с. [Текст]
8. Ветлужских, П.Н. Мотивация и оплата труда: учебное пособие/ П.Н. Ветлужских. - Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 162 с. [Текст]
9. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В. И. Герчиков. М.: ИНФРА, 2008. - 282 с. [Текст]
10. Егоршин, А. П. Организация труда персонала: учебное пособие/ А. П. Егоршин, А. К. Зайцев - Инфра-М .: , 2013. - 320 с. [Текст]
11. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов. М.: Юнити-Дана. 2009. 343 с. [Текст]
12. Казначейская, Г. Б. Менеджмент: учебник для студентов образов.

учреждений сред. проф. образования / Г. Б. Казначейская. - Изд. 14-е, испр. и дон. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 347 с. [Текст]

13. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика, учебник / А.А. Литвинюк. - Мл Юрайт, 2015. - 400 с. [Текст]

14. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. - 2-е над., испр. и доп. - КНОРУС, 2010. - 240 с. [Текст]

15. Маслоу, А. Х. Мотивация и личность: учебное пособие/ А. Х. Маслоу. - 3-е изд. пер. с англ. — СПб.: Питер, 2016. - 352 с. [Текст]

16. Организационное поведение: Учебник для ВУЗов / А.Н.Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина и др. / Под ред. Э.М. Короткова. Тюмень: Вектор Бук, 1998.- 181 с. [Текст]

17. Основы менеджмента. Под ред. А. И. Афоничкина. – СПб.: Питер, 2007

18. Портер, М.Э. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учебное пособие /М.Э. Портер. - Мл Вильямс, 2008. - 453 с. [Текст]

19. Федосеев, В. И. Управление персоналом: учебное пособие / В. И. Федосеев - М.: Издательский центр МарТ, 2012. - 528 с. [Текст]

20. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Бураков, А. Л. Бураков и др. - М.: Изд-во "Гелиос АРВ", 2010. - 1024 с. [Текст]

21. Байер Н.Ю. Грейдирование как современный метод мотивации персонала/ Н.Ю. Байер, Л.В. Свиридова. [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.hse.ru/pubs/share/direct/document/689999686 .

22. Демидова, Н.В. Как повысить результативность труда сотрудников: практическое пособие / Н.В. Демидова. - МлДашков и Ко, 2010. - 222 с. [Текст]

23. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?: книга / под ред. Е. Харитоновой/ С.В. Иванова - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010 - 288 с. [Текст]

24. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э.Мерманн; [пер. с нем. Е.И. Высочинова] – Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2007. – 184 с. [Текст]

25. Прокопьева, Л. Н. Мотивация труда в условиях модернизации национальной экономики: монография / Л. П. Прокопьева. - Федер. агентство по образованию. - Санкт-Петербург.: ГПА, 2010. - 92 с. [Текст]
26. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2009. [Текст]
27. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. [Текст]
28. Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Социально-экономическое развитие. -2014. -№ (7). - С. 240. [Текст]
29. Дундарь М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека // Менеджер по персоналу. 2008. №6,7. [Текст]
30. Зянгинова Л.А. Грейдирование должностей в консалтинговых компаниях // Креативная экономика. — 2011. — № 12 (60). — с. 22-30. [Текст]
31. Истомина, И. И. Грейдирование как инновационная система оплаты труда муниципальных служащих:/ И. И. Истомина. // Молодой ученый. — 2009. — №10. — С. 138-140. [Текст]
32. Караева, Е. Ф. «Три кита» системы мотивации /Е.Ф. Караева. Справочник по управлению персоналом. - 2010. -№ 6. - С. 51-54. [Текст]
33. Ключков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / Ключков А. // Управление персоналом. – 2015. – 55с. [Текст]
34. Хаббард Л. Р., Продвижение и побудительные мотивы, 1969, № 2. [Текст]
35. Чуланова О.Л., Комарова Е.М., Фламинг Ю. Методика внедрения грейдинга в систему оплаты труда персонала организации: принципы, подходы, преимущества, риски / О.Л. Чуланова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2016. – №2-3. – С.128-138. [Текст]
36. Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е. Использование системы грейдирования как основа развития инновационной экономики / Т.Л. Штель // Вестник науки Сибири, 2015. – № 4(19). – С. 39-48. [Текст]

37. Официальный сайт инженерной компании ООО «Прософт-Системы»
[Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.prosoftsystems.ru/>

38. Сколько стоит для компании один неправильно нанятый сотрудник
[Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1051

39. Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation / John E. Barbuto, Richard W. Scholl
// Psychological Reports. [Текст]