

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 А.Н. Чаплина
инициалы, фамилия
« 19 » июня 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Система поддержки принятия решений в процессах управления
мотивацией труда наемных работников

тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный руководитель


подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

А.С. Пчелинцева
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

ЭУ15-06М-СУ
номер группы

А.Н. Жирова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Система поддержки принятия решений в процессах управления мотивацией труда наемных работников» содержит 87 страниц текстового документа, 12 рисунков, 16 таблиц, 100 использованных источников литературы, 11 листов раздаточного материала.

Объект исследования – ООО «Искра-Консультант»

Предмет исследования - совокупность теоретических и практических методов поддержки принятия решений, используемых в процессе управления мотивацией труда

Целью исследования является разработка модели системы поддержки принятия решений в процессах мотивации труда

Задачи исследования:

1. Изучение теоретических основ управления мотивацией труда наемных работников.
2. Анализ методик исследования мотивации трудовой деятельности и составление их сравнительной характеристики.
3. Разработка модели системы поддержки принятия решений в процессах управления мотивацией труда наемных работников.
4. Адаптация факторно-критериальной модели оценки уровня профессиональной мотивации на предприятии сферы услуг.

Научные результаты:

1. Проведена сравнительная характеристика методик исследования мотивации трудовой деятельности;
2. Разработана модель системы поддержки принятия решений в процессе мотивации;
3. Проведена адаптация факторно-критериальной модели оценки уровня профессиональной мотивации на предприятии сферы услуг.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1. Анализ зарубежных и отечественных теорий мотивации труда наемных работников и возможностей оценки	6
1.2 Системный подход как инструмент управления мотивацией труда ...	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	33
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	35

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики отношения между наемным работником и предпринимателем строятся на новой основе. Цель предпринимателя - это успех на рынке и, соответственно, получение прибыли. Одной из самых важных задач, стоящих перед руководством любой компании в современных рыночных условиях, является выявление и последующее эффективное использование организационных ресурсов. Особую значимость этот процесс приобретает на фоне нестабильности внешней среды, что требует от организации постоянного усиления конкурентоспособности и гибкости в проведении внутренних и внешних изменений. Основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а главным источником - человеческий ресурс. Поэтому обеспечение его эффективного использования – это стратегически важный аспект в деятельности любого предприятия. Если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Эволюционируют и материальные формы мотивации наемных работников. В материальном вознаграждении увеличивается доля выплат по результатам хозяйственной деятельности предприятия, большее значение придается развитию у наемных работников корпоративного мышления, развивается система социальных льгот.

В то же время в условиях изменения форм собственности необходим комплексный подход к оценке влияния стимулирования на эффективность труда наемных работников и отношения между предпринимателем и наемными работниками, что обуславливает актуальность избранной темы.

В связи с вышесказанным тема диссертационного исследования носит актуальный характер и представляет научный и практический интерес.

Состояние изученности проблемы. Выводы настоящего исследования выстроены на основе изучения научных трудов отечественных и зарубежных авторов, внесших существенный вклад в разработку теоретических и практических аспектов управления процессами мотивации. Это, в частности, Ф.У. Тейлор, Г. Гантт, А. Маршалл, Г. Эмерсон, Г. Мюнстерберг, Д. МакКлеланд, К. Алдерфер, Д. Макгрегор, В. И. Герчиков, А.Н. Леонтьев, В.А. Ядов, и др.

Однако следует отметить, что существующие вопросы, касающиеся развития процессов управления мотивацией труда изучены недостаточно, а, следовательно, необходимы научные исследования, направленные на дальнейшее развитие предприятий сферы услуг.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является разработка модели системы поддержки принятия решений в процессах управления мотивацией труда наемных работников.

Цель исследования достигается путем решения следующего ряда задач:

- 1) Изучение теоретических основ управления мотивацией труда наемных работников.
- 2) Анализ методик исследования мотивации трудовой деятельности.
- 3) Разработка модели системы принятия решений в процессах управления мотивацией.
- 4) Адаптация выбранной методики оценки уровня профессиональной мотивации на предприятии сферы услуг

Предмет исследования. Предметом исследования в работе являются совокупность теоретических и практических методов поддержки принятия решений, используемых в процессе управления мотивацией труда.

Объект исследования. Объект исследования в работе – ООО «Искра-Консультант»

Теоретическая и методологическая основа исследования.

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования в работе послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере управления развитием предприятий в рыночных условиях. В решении конкретных задач использовались сравнительный, системный подход, логический, метод анализа, классификации, и другие общенаучные методы.

Научная новизна. Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

1) Проведена сравнительная характеристика методик исследования мотивации трудовой деятельности для выбора оптимальной методики для проведения исследования;

2) Разработана модель системы принятия решений в процессах управления мотивацией;

3) Проведена адаптация факторно-критериальной модели оценки уровня профессиональной мотивации для предприятия сферы услуг;

Практическая значимость. Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования полученных результатов в ходе разработки рекомендаций по совершенствованию процесса мотивации на основе разработанной модели для формирования человеческого капитала организации.

Апробация результатов исследования. Материалы диссертационного исследования опубликованы в сборниках международной научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Перспектив Свободный» 2016 и 2017 г, а так же применены для исследования на примере «ООО Искра-Консультант».

Публикации по теме исследования. В ходе выполнения исследований опубликованы две научные работы объемом 0,6 п.л.

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Анализ зарубежных и отечественных теорий мотивации труда наемных работников и возможностей оценки

Термин «мотивация» впервые упомянут в трудах знаменитого немецкого философа и мыслителя Артура Шопенгауэра. В своей дебютной работе автор утверждает, что мотивы являются причинами, «видимыми изнутри», поскольку человек, прежде чем совершить какое-то действие ощущает мотивы как силу, действующую изнутри, выражающаяся в поступках.

Ученым, обозначившим процесс мотивации в своих научных трудах, как отдельный раздел экономической науки является Ф.У. Тейлор, основоположник школы научного управления. Тейлор развивал исследования известного ученого А. Маршала, который также занимался исследованиями мотивации, но в своих трудах Маршал делал акцент на изучение процессов, происходящих на рынке труда, а не на исследовании и моделировании процессов побуждения рабочих к труду. Главной задачей в управлении организацией, по мнению автора, является обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в совокупности с максимальной финансовой выгодой для каждого работника предприятия. Помимо финансовой выгоды, автор утверждает, что каждый работник должен развиваться в рамках своих профессиональных компетенций на столько, насколько это возможно.

Исследования, проводимые Тейлором дали старт разбиению мотивации труда на 2 составляющие ее части: предприниматели и наемные работники. Но, интересы тех и других противоположны: наемные работники считают, что должны получать максимум прибыли от своего труда, предприниматели же считают, что максимум прибыли должны получать именно они, оплачивая работникам возможный минимум. Тейлор в своем исследовании пытался убедить рабочих и руководство проявить лояльность по отношению друг к другу, сделать труд максимально выгодным для обеих сторон.

Совершенствование трудов Фредерика Тейлора продолжил Генри Гантт, сгруппировав и привел к системе выводы Тейлора о потребности осуществления воздействия на работников, для того, чтобы повысить показатели качества выпускаемой продукции, и производительности труда.. Гантт также поддерживал идею постоянного развития работников. Перефразируя Гантта, можно утверждать, что он считал, что главной проблемой менеджмента проблемы, связанные с человеческим фактором.

Гантт придал материальный характер «внешнему воздействию», им была введена премиальная система, с внедрением которой изрядно выросла производительность. Определена взаимозависимость результата труда и материального вознаграждения, предложена система сдельной, и временной оплаты.

Весомый вклад для дальнейшего развития постулатов вышеперечисленных авторов внесли Фрэнк Гилберт и Лилиан Гилберт, предложившие концепцию механизации и автоматизации рабочих мест. Супруги Гилберт, в отличие от Фредерика Тейлора уделяли большое значение условиям труда и пригодности рабочего места с позиции оснащенности, что по их мнению, обеспечивало повышение уровня производительности труда.

Обусловлена необходимость взаимодействия руководства и рабочих, чтобы улучшить результаты трудовой деятельности с помощью поощрения работников, непрерывного повышения квалификации, обучения и вовлечения в процесс трудовой деятельности. Одним из основных выводов их деятельности, стало утверждение, что предприятию не достичь устойчивости, если руководство не примет во внимание тот факт, что необходимо совершенствовать как организацию в целом, так и каждого ее работника в частности [1].

Дальнейшие исследования данной темы продолжил Г. Эмерсон, сформулировавший в своих трудах свое видение управления предприятиями, подкрепляя их конкретными примерами самых различных предприятий. Именно Эмерсон впервые внес в науку управления такие понятия как

производительность и эффективность. В своих трудах он выдвинул мнение, что наибольшая эффективность труда достигается путем меньшей затраты усилий, что приведет к достижению максимальных результатов. Эмерсон доказал целесообразность системного подхода к решению многогранных задач, в том числе, вопросов мотивации, поставленных перед управляющими организаций [8].

Один из самых известных предпринимателей Генри Форд стал первым, кто применил научные знания в организации производства. Колоссальным вкладом Форда в экономическую науку и развитие промышленности стало то, что он создал комфортные рабочие условия для работников путем внедрения научно-технических новшеств, механизации и автоматизации производства, - на всех предприятиях Форда теперь всю монотонную и тяжелую работу стали выполнять машины. Форд также придерживался мнения, что сотрудники должны получать как можно большее справедливое вознаграждение за свой труд, и работать строго по регламентированному времени, для этого он схематизировал график рабочего времени[40].

В ходе исследований, проводимых в рамках школы научного управления, были выявлены факторы, оказывающие непосредственное влияние на производительность труда наемных работников. Основные результаты, полученные в рамках школы научного управления, приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные результаты теорий школы научного управления

№ п/п	Результаты исследований школы научного управления
1	Использование методов научного анализа и систематизации при изучении трудовых процессов и выбора способа решения поставленных задач
2	Подбор персонала, максимально соответствующего заданным критериям, подходящего для выполнения поставленных задач
3	Необходимость и важность грамотной системы материального стимулирования
4	Бесперебойное снабжение работников ресурсами, необходимыми для успешной реализации поставленных задач

Последующие исследования мотивации проводились учеными в рамках школы человеческих отношений. Объектом исследования является работники взаимосвязь отношений людей на производительность труда и результат работы. Выявлен факт воздействия внутренних сил, побуждающих к производительному и качественному труду.

Основателем этого направления стал американский психолог Гуго Мюнстерберг. Областью исследований Мюнстерберга были вопросы управления персоналом, повышение мотивации труда и производственной дисциплинированности. Его исследования позволили сделать выводы о совместимости работника и занимаемой им должности методом проведения тестирования, сверив результаты и реальную работу респондентов. Тем самым, Мюнстерберг заложил фундамент для немаловажной проблемы - отбора кадров.

Идеи по развитию проблем мотивации также продвигала Паркер Фоллетт, являясь консультантом в вопросах управления, она сформулировала необходимость гармоничного взаимосочетания методов мотивационного воздействия на сотрудников и всех ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия, что является приоритетной задачей для любого предприятия на сегодняшний день.

Важную роль в развитии теории мотивации сыграл Элтон Мэйо, внесший весомый вклад в стремительное развитие теорий о мотивации, рассматривающий непосредственно саму мотивацию. Экспериментально доказана зависимость производительности труда от социальной среды, влияние коллектива на каждого работника в частности, заинтересованность процессом труда работниками и проявление интереса со стороны руководства. Эта зависимость была доказана при проведении Хоторнского эксперимента, в ходе которого был выявлен ряд факторов воздействия коллектива, оказывающих влияние на индивидуальные показатели работника.

Выводы, которые сделал Мейо, дали начало развитию изучения мотивации труда, как направления, применяемого на практике и имеющего

научную обоснованность. Также, Мейо пришел к выводу, что материальное поощрение и улучшение условий труда, который были подвержены изменениям в ходе эксперимента, не всегда приводят к улучшению производительности труда, либо дают весьма кратковременный эффект. Им были сформированы утверждения, которые на сегодняшний день считаются руководящими принципами менеджмента[40].

Очень важным выводом стало доказательство того, что человеческие факторы, в частности, групповое поведение, влияют на производительность индивидуального труда. Это значительно ускорило темпы развития школы человеческих отношений.

Вследствие стремительного развития научно-технического прогресса в XX веке, резко изменились условия производства, что повлекло за собой необходимость продолжения исследований в области отношений на производстве, в связи с возникшей необходимостью более глубокого исследования вопросов мотивации и обоснования возникновения мотивов к производительному труду.

В ходе исследований в рамках школ научного управления и человеческих отношений, были достигнуты результаты, которые послужили фундаментом для дальнейшего изучения мотивации в трудовой деятельности, были выявлены внутренние движущие силы, и их воздействие на производительность труда сотрудника. Главным объектом исследования становится человек, изучаются свойства его личности, внутренние побуждения к труду. Теории мотивации разделились на 2 группы: содержательные и процессуальные[9].

Содержательные теории основываются на изучении внутренних факторов, потребностей, которые побуждают действовать индивида некоторым образом, в частности, побуждают к производительному труду, путем уделения особого внимания потребностям работника. Концепция этой группы теорий состоит в классификации всех потребностей человека и поиске взаимосвязи с движущими человеком мотивами.

Самые известные деятели науки, привнесшие весомый вклад в развитие группы содержательных теорий – это: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Алдерфер[36].

А. Маслоу разбил потребности на пять групп, от физиологических – низших потребностей до высших, исходя из утверждения, что мотивацию определяет множество человеческих потребностей (Рисунок 1). Маслоу первым создал упорядоченную иерархическую классифицированную модель человеческих мотивов, благодаря чему представление информации о значимости каких-либо мотивов стало наглядным и понятным, что позволяет выбирать воздействия, максимально удовлетворяющие важнейшие и самые сильные потребности человека.

Иерархическое представление мотивов по Маслоу послужило фундаментом наглядной модели структуризации мотивов, который представлен наглядно, что увеличивает степень восприятия результатов.



Рисунок 1 - Иерархия потребностей по А. Маслоу [58].

Иерархически сгруппированные мотивы по психологическим критериям позволяют классифицировать их с экономической точки зрения, например,

потребности физиологические, с позиции мотивации играют роль факторов, которые формируют материальные мотивы, а со стороны работодателя, в частности потребность в безопасности, - косвенно-материальные. Из нематериальных мотивов можно выделить потребность в принадлежности, суть которой в том, чтобы установить связи в коллективе, создать приятную атмосферу и дружеское общение, устранить конфликты, во избежание стрессовых ситуаций.

Исследования Маслоу привели к выводу о том, что потребности человека подвержены изменениям, - они меняются по мере взросления человека, развития, изменения взглядов. Это ведет к тому, что мотивация также должна быть под четким контролем, должна отслеживаться динамика ее эффективности. Также, автором данной теории в своих трудах излагал тезисы, в которых содержатся утверждения об изменчивости потребностей в зависимости от возраста [13].

Еще одна теория о мотивации, основанная на представлении потребностей с помощью иерархии – это теория МакКлелланда, согласно которой, потребности, приобретенные в процессе обучения, опыта, и т.д, содержат определенный набор мотивов, которые четко закреплены в иерархическом порядке. Модель мотивации МакКлелланда (Рисунок № 2) основана на потребностях высшего уровня.

Научные труды МакКлелланда позволили сделать возможным разделение стимулов для воздействия на работника, исходя из особенностей человека, отличающих его от других, и группировать схожие либо одинаковые потребности.



Рисунок 2 - Модель мотивации МакКлелланда.

Следующий этап становления научного направления мотивации продолжил Ф. Герцберг, предложив двухфакторную теорию, базирующуюся на потребностях человека (Рисунок 3). Опытным путем было выяснено, что составляющими элементами мотивации, являются комплекс действий, удовлетворяющие потребности. Герцбергом были рассмотрены факторы, влияющие на мотивированность работника к труду, разбив их на 2 группы:

Гигиенические (внешние) – факторы, которые удерживают человека на работе, а именно взаимоотношения руководства и подчиненных, заработная плата, условия труда.

Мотиваторы (внутренние) – факторы, которые мотивируют к работе, в частности, перспектива карьерного роста, признание заслуг, личные достижения[21].

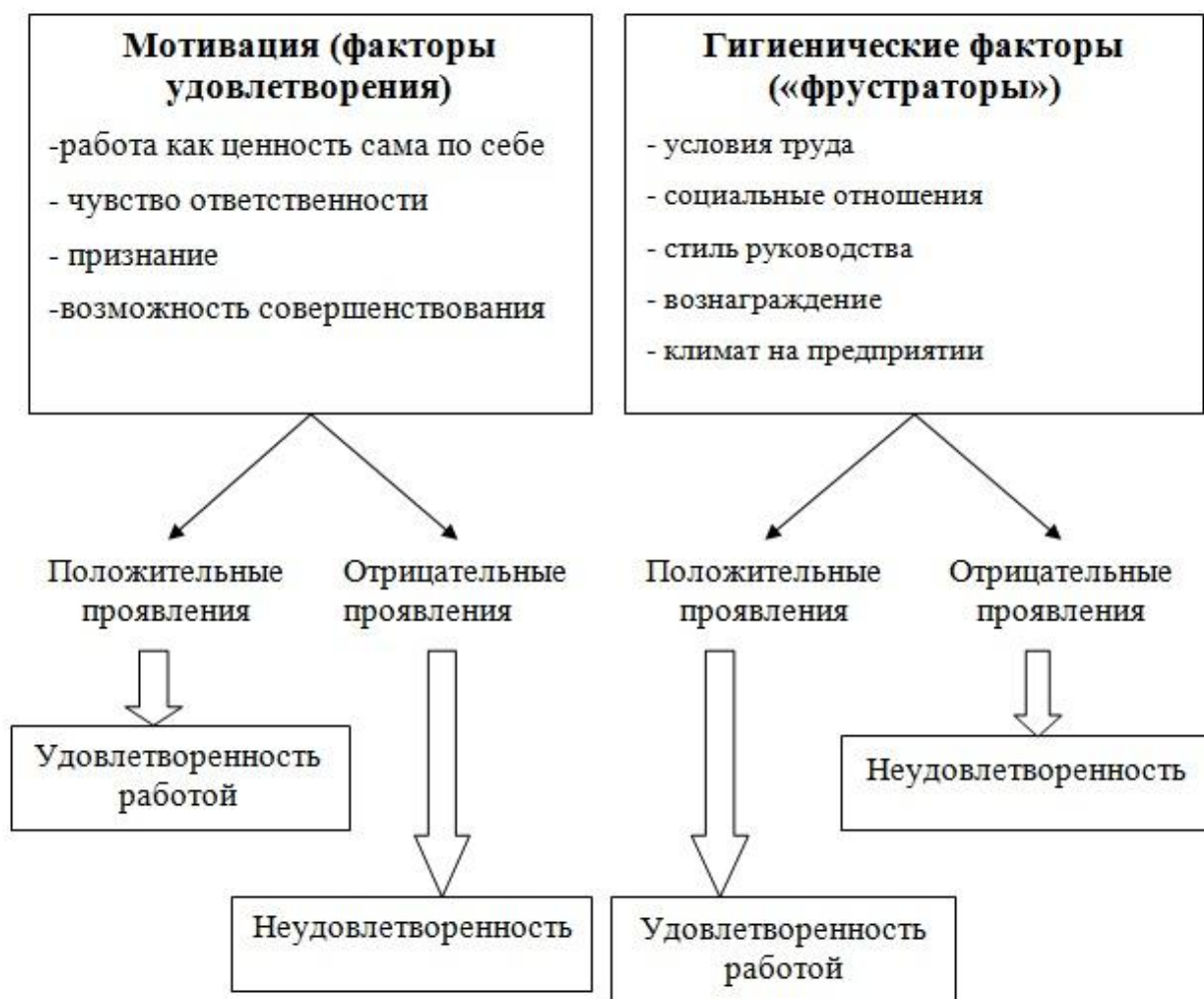


Рисунок 3 - Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

В данной теории считалось, что большее влияние на мотивацию сотрудников оказывают внутренние факторы, нежели внешние, которые усиливают эффект внутренних. Внутренним фактором придается особая важность, поскольку именно они приводят к осознанию того, что именно нужно человеку, его конечной цели, и последовательности шагов для ее достижения. Герцберг был убежден, что группа внутренних факторов ведет к осознанию главной человеческой цели, следовательно, определение порядка шагов для ее достижения способствует повышению уровня мотивации у работника к производительному труду.

Ученым Клейтоном Альдерфером была создана содержательная и авторитетная теория ERG, в которой три базовые потребности были представлены в упорядоченно-иерархическом виде. Как и в трудах Маслоу, в

структурной схеме Альдерфера, представленной на рисунке 4, изображены человеческие потребности по значимости для человека, но отличительной особенностью является то, что движение по уровням потребностей возможно не только снизу вверх, но и в обратном направлении. Если не удовлетворена потребность верхнего уровня, то движение происходит в направлении потребности нижнего уровня.

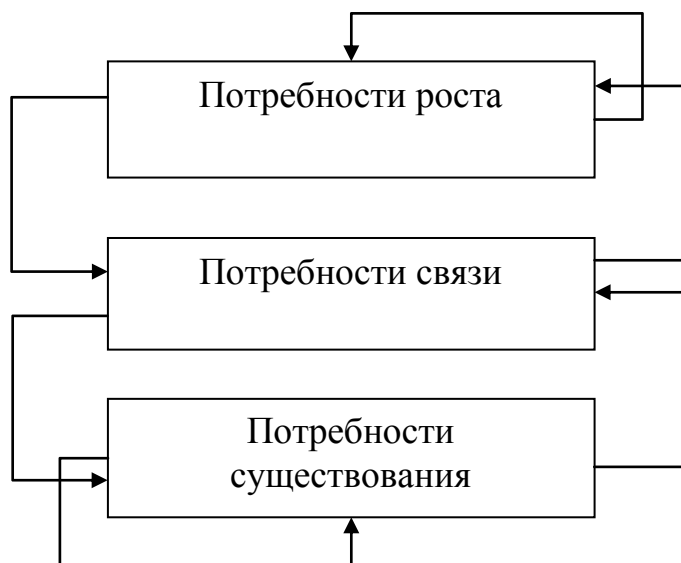


Рисунок 4 - Структурная схема базовых потребностей Альдерфера.

Направлением, изучающим фактор распределения усилий работников для достижения целей, являются процессуальные теории мотивации. Особенность этих теорий состоит в том, что в них дается обоснование выбора поведения, которое способствует достижению желаемых результатов. Согласно данным теориям, поведение человека находится в тесной взаимосвязи с ожиданиями, связанными с какой-либо ситуацией, и выбора типа поведения, направленного на получение ожидаемого результата.

Неотъемлемыми составляющими процессуальных теорий мотивации являются труды зарубежных ученых, таких как В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Э. Лоулер, Д. МакГрегор. Благодаря трудам этих ученых, появилась научная основа для формирования мотивации как отдельного направления [32].

Смысл теории ожиданий Виктора Врума заключается в том, что мотивы создаются не только значимыми потребностями, но и удовлетворенностью результатом труда. Теория ожиданий основана на трех зависимостях, изображенных на рисунке 5.

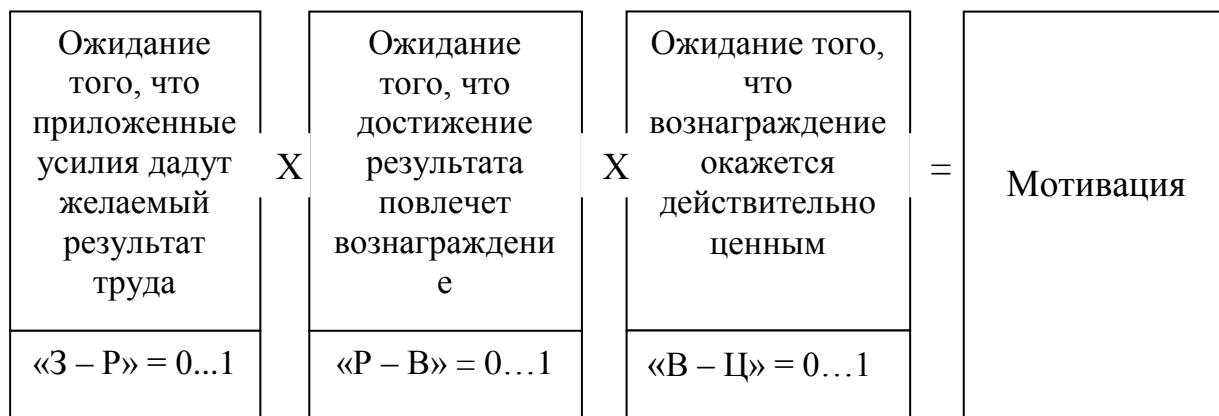


Рисунок 5 - Теория ожиданий Врума

Чем сильнее каждый отдельный фактор, тем выше мотивация сотрудника. При уменьшении значения одного из факторов, уменьшается и уровень мотивации. Отсутствие одного из факторов приведет к значению мотивации равной нулю

Врум объединил элементы мотивации, создав алгоритм процесса управления мотивацией, в котором задействованы работники и предприятие, тем самым, установив связь между отдельными элементами, выявленными его предшественниками. Врум установил, что для эффективного процесса мотивации нужно установить соответствие между вознаграждением сотрудника и результатом его труда.

Теория справедливости Джона Адамса (Рисунок 6) направлена на устранение чувства несправедливости, возникающего у работников, ощущающих разницу между приложенными усилиями и результатом работы, а так же вознаграждением, сравнивая данные критерии с показателями других работников. Чувствуя несправедливость, работник теряет мотивацию к труду.

Согласно данной теории, уровень мотивации сотрудника повышается, если он уверен в справедливости вознаграждения.

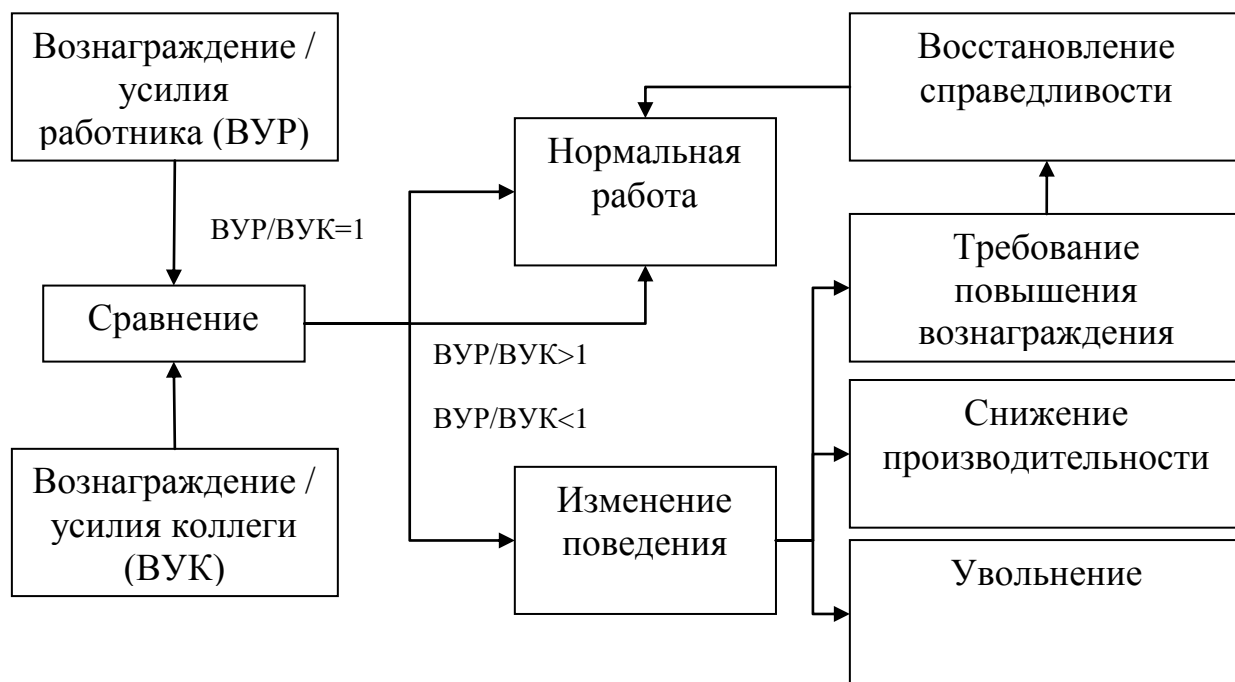


Рисунок № 6 - Теория справедливости Адамса

Мотивационная теория Портера-Лоулера основана на представлении мотивации как процесса, непредсказуемого из-за участия в нем человеческого фактора. В этой теории произведена попытка объединения элементов, влияющих на мотивацию, установлена связь между затрачиваемыми усилиями и ценности вознаграждения. Схематичное изображение модели Потрера-Лоулера изображено на рисунке 7. Согласно данной теории, процесс анализа мотивации происходит через постоянное сравнение своих затрачиваемых усилий и вознаграждения за них с усилиями, приложенными коллегой, и соответствующим вознаграждением. Негативные изменение в поведении сотрудника возникают тогда, когда наблюдается, что за усилия, приложенные в меньшей степени коллега получает большее вознаграждение.

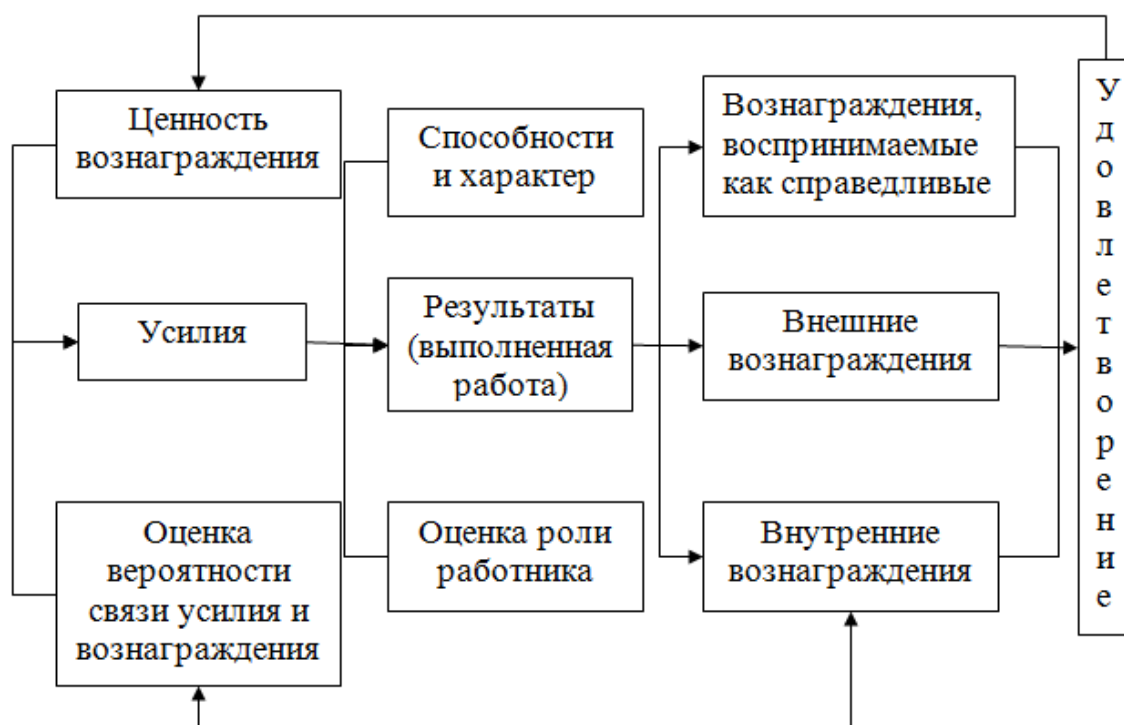


Рисунок 7 - Модель Портера-Лоулера

Комплексная модель позволяет понять сложный механизм мотивации, а так же определить взаимосвязь между результативным трудом и степенью удовлетворенности: чувство выполненной работы, по мнению авторов теории приводит к удовлетворенности и повышению производительности труда. Кроме того, в рамках этой теории выявлена обратная зависимость: к повышению уровня мотивации и удовлетворенности также может привести и результативность труда. [5, 48-31]

Теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора сильно отличается от вышеперечисленных процессуальных теорий, что обусловлено ее специфическим характером.

МакГрегор акцентировал свое внимание на изучении влияния поведения руководства на мотивацию сотрудников. В рамках этой теории было доказано, что результативность труда и уровень мотивации зависят не только от воздействия на мотивы, финансового поощрения, и т.д., но и от поведения

руководителя. Теория МакГрегора состоит из двух взаимосвязанных теорий X и Y.

Согласно теории X, работники относятся к классу людей, не амбициозных, не желающих работать, избегающих ответственности, недобросовестно выполняющих свои обязанности. Чтобы управлять таким коллективом, необходим жесткий руководитель, а стиль управления – авторитарный, должен быть основан на угрозе наказания.

Полной противоположностью является теория Y, в которой сотрудники амбициозны, без страха ответственности, способны к саморазвитию. В рамках данной теории, сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, получают удовлетворение от результата своей деятельности. Для управления таким коллективом, необходимо как можно больше свободы выбора и ответственности за принятые решения, для реализации своего потенциала. Абсолютно не применим жесткий стиль руководства, так как ограничение свободы принятие решений негативно отразится на состоянии мотивации сотрудников данного типа.

Для продолжения совершенствования мотивационных теорий, за основу взято доказательство утверждения о высокой степени влияния на мотивацию сотрудников поведения руководства. Руководитель имеет высокую степень влияния на мотивацию сотрудников, и как следствие результативность и производительность труда, возможно, даже в большей степени, чем условия труда и вознаграждение.

Необходимо так же отметить, что помимо зарубежных теорий, стоит обратить внимание на разработки российских и советских ученых, таких как В. А. Ядов, В.И. Герчиков, и другие.

Известный отечественный социолог В.А. Ядов сформировал теорию о том, что каждый человек обладает рядом предрасположенностей, влияющих на его поведение. Данные предрасположенности образуются в зависимости от совокупности интересов, потребностей и ситуаций со сложной структурой.

В.А. Ядовым были выявлены 4 уровня потребностей, представленных в таблице 3.

Таблица 3- Четыре уровня потребностей, согласно теории В.А. Ядова

1 уровень	Потребности биологического характера
2 уровень	Социальные потребности, обусловленные необходимостью социальных взаимодействий
3 уровень	Потребность в наличии интересов сфере труда или досуга
4 уровень	Ценностные ориентации личности

Благодаря исследованиям Ядова, был еще раз подтвержден факт уникальности мотивов личности, а так же взаимосвязь набора мотивов с уровнем развития индивида.

Деятельность отечественного психолога А.Н. Леонтьева была направлена на определение причин поведения, взаимозависимости мотива и потребности. Им был сделан важный вывод о том, что взаимосвязь мотива и потребности образуется только тогда, когда потребность впервые удовлетворена. Так же, Леонтьев доказал, что удовлетворение может приносить не только материальное вознаграждение, но и труд [43].

Российским социологом В. И. Герчиковым был сделан значительный вывод о необходимости различного подхода к разным типам людей. Им выявлено пять типов работников, на которых одно и то же мотивационное воздействие приведет к абсолютно разным результатам[21].

В. И. Герчиков в своей классификации разделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние установки (мотивы). И основная мысль его теории заключается в том, что, так или иначе стимулируя подчиненного, необходимо учитывать его внутренние мотивы работы. Пять мотивационных типов данной концепции с их краткой характеристикой представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Классификация типов работников по Герчикову

<p>Коммерческий (инструментальный) тип</p>	<p>Работа рассматривается только как источник заработка, работник будет работать с максимальной отдачей на любой работе, при условии справедливого вознаграждения, и возможности увеличения заработка, даже за счет утяжеления работы и ухудшения условий труда</p>
<p>Профессиональный тип</p>	<p>Работник этого типа ценит в работе возможность самореализации, проявление самостоятельности принимаемых решений. Работник такого типа обладает высокой профессиональностью, достигает успеха в организации за счет своих способностей</p>
<p>Патриотический тип</p>	<p>Приоритетным является участие в процессе достижения успеха предприятием. Такому типу свойственна убежденность в своей необходимости для организации, готовность выполнять работу сверх нормы, дополнительная ответственность, так же немаловажным является признание вклада в достижения организации</p>
<p>Хозяйский тип</p>	<p>Свойство выполнять свою работу с максимальной отдачей, брать на себя всю ответственность за результат. Такой работник слабо поддается управлению, высокая степень самостоятельности принимаемых решений</p>
<p>Избегательный (Люмпенский)</p>	<p>Для работника свойственна низкая квалификация, безответственность, избегание ответственности, очень слабая мотивация к эффективной работе. Отрицание необходимости саморазвития, отсутствие амбиций. Стремление к минимизации прилагаемых усилий</p>

Прорывом отечественных ученых, позволившим изучать мотивацию с позиции экономики, стал вывод о различии стимула и мотива: было признано, что стимул – внешние факторы, оказывающие побуждающее воздействие, а мотивы – внутренние[45].

Резюмируя вышеизложенные открытия авторов в сфере изучения мотивации, исследование автора основано на следующих выводах:

- через воздействие на значимые для сотрудника мотивы возможно добиться осуществления действенного побуждения работника к трудовой деятельности;

- вследствие проведенных исследований множеством авторов, было принято во внимание рассмотрение процесса мотивации сотрудника не только со стороны достижения своих целей, но и целей организации;

- доказана спорность стимулирующих и мотивационных воздействий, что обусловлено уникальностью мотивов каждого работника, мотивы визуализированы в иерархическом виде;

- доказана взаимосвязь между климатом в коллективе и результативностью труда;

- доказана необходимость совокупности применения как мотивационных, так и стимулирующих мероприятий;

В процессе изучения научных трудов в области мотивации, выделен ряд проблем, которые необходимо решить для углубления понимания процесса мотивации:

- необходимо сконцентрировать внимание на процессе изучения роли человека, его взаимосвязей с внешней средой;

- существующие теории мотивации не учитывают факторы влияния внешней среды, социокультурных особенностей, повышающегося уровня развития науки и техники;

- необходимость сопоставления мотивационных мероприятий, направленных на повышение мотивации с направлениями развития и целями предприятия;

- потребность в применении упрощенных и не трудоемких методов оценки мотивов работников, что обусловлено свойством мотивов к постоянной изменчивости;

- необходимость оценки на предмет допустимости реализации мотивационных и стимулирующих воздействий в зависимости от возможностей предприятия;

- необходимость визуализации результатов оценки мотивации на предприятии для того чтобы лучше их понять;

- непроработанность проблемы определения нематериальных мотивов, с учетом того, что на практике зависимость мотивации работников от материального фактора и внешних стимулов неоднозначна.

Научно-практические разработки в области трудовой мотивации предоставляют автору возможность выбора методов исследований, чтобы внести вклад в решение сложившихся в настоящий момент проблем в области мотивации труда.

1.2 Системный подход как инструмент управления мотивацией труда

Показатели качества и эффективности управленческого труда обусловлены способами и методологией решения возникающих вопросов. В настоящее время, а науке управления известны 14 научных подходов для осуществления управленческой деятельности. Современные подходы и их сущность приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Современные научные подходы к осуществлению управленческой деятельности [63]

№ п/п	Название	Сущность
1	Комплексный подход	Позволяет учитывать взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на принятие управленческих решений
2	Интеграционный подход	Направлен на исследование, усиление, и управления взаимодействием: подсистемами и элементами системы; объекта управления, и стадиями жизненного цикла, уровнями управления по горизонтали; по вертикали
3	Маркетинговый подход	Главная задача – ориентация на потребителя: улучшение качества продукта, экономия ресурсов, развитая система менеджмента
4	Функциональный подход	Видение потребности как набора функций, которые для удовлетворения потребности необходимо выполнить
5	Динамический подход	Рассматривается динамическое развитие объекта, причинно-следственные связи. Производится перспективный и ретроспективный анализ
6	Воспроизводственный подход	Ориентирован на удовлетворение потребностей рынка путем возобновления производства, повышение качества товара по сравнению с товарами конкурентов

Окончание таблицы 5

№ п/п	Название	Сущность
7	Процессный (процессуальный) подход	Управление рассматривается как набор взаимосвязанных управленческих процессов, которые в настоящее время являются функциями менеджмента
8	Нормативный подход	Процесс управления осуществляется согласно нормативам, которые устанавливаются: по целевой, функциональной и обеспечивающей подсистемам
9	Количественный подход	Использование статистических и математических методов, расчетов для перехода от качественных оценок к количественным
10	Административный подход	Строгая регламентация прав, обязанностей, затрат, и прочих элементов в нормативных актах
11	Поведенческий подход	Повышение производительности труда при помощи повышения роли трудовых ресурсов, помощь сотруднику в раскрытии потенциала
12	Ситуационный подход	Применение новых научных методов управления в зависимости от обстоятельств, влияющих на состояние и деятельность предприятия
13	Системный подход	Представление объекта как систему взаимосвязанных элементов, имеющую внешние и внутренние связи.
14	Программно-целевой подход	Четкое формирование целей и разработка программ для их достижения, с учетом необходимых ресурсов для их реализации

Переход к рыночной экономике, и введение радикальных рыночных реформ неизбежно повлекли за собой и изменение культуры труда, и, как следствие, мотивацию рабочих. Введение приватизационной программы и появление частной собственности повлекло за собой значительные изменения

видов организационно-правовой собственности, а также, характера работы предприятий.

Рыночный механизм – это сложная система, в которой не предусмотрено решение проблем, связанных с социальными отношениями в организации.

Ответственность за выполнение данной функции возлагает на себя государство, используя ряд принципов, регулирующих экономические явления, устраняющих социальное неравенство [49].

Условия рыночной экономики вынуждают конкурировать работников, чья цель получить работу, и работодателей, в чьих интересах обрести квалифицированных специалистов. При этом, каждая из сторон обладает большим количеством вариантов и альтернатив.

Чтобы добиться максимального уровня конкурентоспособности в рыночных условиях, необходимо, чтобы весь персонал предприятия был квалифицированным, состоял из специалистов, заинтересованных в исполнении целей предприятия. Такие сотрудники являются «фундаментом» предприятия. Чтобы максимально заинтересовать персонал в успешности предприятия, необходима мотивация. Мотивация является важнейшим фактором не только развития предприятия, но и устойчивости в сложных экономических условиях [56]. Таким образом, эффективная система мотивации - удовлетворение наиболее значимых потребностей, которые вызывают к достижению целей предприятия.

В сложившихся условиях частной собственности, лидеры предприятий чаще всего рассматривают проблемы мотивации с точки зрения рыночной экономики. Недостаточная компетенция в вопросах мотивации у работодателя приводит к отсутствию возможностей для реализации у работника профессиональных способностей, и возможно, творческого подхода к решению проблем, что приводит к снижению уровня квалификации, а также к профессиональной деградации. В итоге получается, коллектив из сотрудников, которые попросту не заинтересованы в том, чтобы прилагать дополнительные

усилия, или в поиске более лучших решений для выполнения поставленных задач.

Чтобы решить сложившуюся проблему, кадровая ситуация должна рассматриваться не только со стороны сотрудника, но и предприятия. Самым распространенным мнением работодателей является то, что причину неэффективной работы он видит в своих работниках. Эффективность работы работников зависит от намерения работников использовать свои навыки и способности ради поставленной цели предприятия. Но из-за отсутствия оценки вклада работников в успешное развитие и достижение целей предприятия, работники не считают рациональным применять нестандартные подходы и творческие способности, потому что их вклад работодателем не будет признан, по мнению работников, их труд никому не нужен. Грамотный работодатель должен воздействовать на процесс возникновения интереса к общей миссии организации, появлению мотива к результативному труду, на своем предприятии. Чтобы поспособствовать этому, необходимо осуществить оценку мотивов работников.

Несмотря на то, что тема мотивации достаточно изучена, работодатели продолжают ее игнорировать, жалуясь на неквалифицированные кадры. Эту проблему большинство лидеров решает с помощью увольнения безынициативных сотрудников, и найма новых, заинтересованных людей. Но, с течением времени, ситуация повторяется, и уже новые сотрудники становятся такими же, какими были предыдущие подчиненные.

Еще одной важной проблемой российских предприятий является то, что понятиям «стимулирование» и «мотивация» приписывают одинаковые значения, либо используют только один из терминов. Поэтому на большинстве предприятий очень сильная система стимулирования, а система мотивации работников к труду отсутствует.

В век развития высоких технологий особое внимание следует заострить на аспекте повышения качества и производительности труда, так как в настоящее время, человеческие ресурсы стали основным фактором его

эффективного развития предприятия. В связи с этим у руководителей появилась необходимость побуждения работников к творческой активности, к проявлению инициативы и развития интеллектуального потенциала работников.

Для эффективного управления интеллектуальным капиталом необходимо применять меры мотивации и стимулирования. Чтобы наиболее эффективно использовать трудовой потенциал, в основе мотивации лежат различные человеческие потребности, регулируемые методами стимулирования.

Развитие каждого сотрудника предприятия играет особую роль в достижении организацией своих целей, в ходе изменения деятельности и структуры организации, требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала. Эти изменения напрямую связаны с изменением мотивационных механизмов сотрудников и направления развития предприятия в целом. Решением возникших проблем может стать системное представление мотивации и использовании системного подхода для её изучения, которые позволят более получить эффективное решение подобных задач на практике.

Развитие теории систем, а так же системного подхода во второй половине 20 века, привело к тому, что на сегодняшний день это направление является одним из наиболее оптимальных для решения задач, стоящих перед руководителем. Это связано с основной функцией системного подхода, позволяющей работать с целями и заниматься исследованием влияющих на нее факторов. Системный подход в то же время является эффективным инструментом для решения задач, с высокой степенью неопределенности.

Опираясь на определения системы, становится возможным сделать вывод, о том, что потребность является фактором образования системы. Так как мотивация основывается на удовлетворении человеческих потребностей, то применение системного подхода для изучения мотивации является одним из самых оптимальных инструментов.

В настоящее время системный подход является научным механизмом для изучения сложных процессов. Системный подход состоит из инструментов и

методов, усиливающих возможности человеческого восприятия, позволяющие представить объект в виде целого, а не в виде отдельных элементов. Во множество задач, которые решаются с применением системного подхода, включены задачи, связанные с проектированием моделей принятия решений, в процессе которых происходит выбор и аргументирование наилучшей альтернативы. [1]

Применение системного подхода и алгоритмов принятия решений, позволяют получить решение ряда задач, приведенных в таблице 4.

Таблица 6 - Задачи, решаемые с использованием системного подхода

№ п/п	Задача
1	Построение теории оценки эффективности принятых решений
2	Решение проблем, многокритериальности оценок вариантов при принятии решений
3	Исследование проблем в условиях неопределенности

Системный подход способствует решению одной из главных задач, стоящих перед руководителем - оптимизировать процесс управления мотивацией труда при помощи повышения эффективности принятых решений.

В настоящее время важной задачей, стоящей перед руководителем - грамотное управление мотивацией персонала с целью повышения качества труда. Каждый из сотрудников предприятия уникален, для каждого степень значительность потребностей и мотивов существенно отличается друг от друга.

Следует добавить, что отличительными свойствами мотивации являются наличие процесса взаимодействия мотивов, а также их разнообразие и переменчивость в зависимости от внешних и внутренних факторов. Из этого следует, что игнорирование руководителями мотивации, как аспекта, требующего постоянного контроля и внимания, является не правильным, и может повлечь за собой серьезные негативные последствия для организации.

Системный подход позволяет выделить четыре этапа в изучении процессов мотивации, представленные в таблице 5.

Таблица 7 - этапы изучения процессов мотивации с применением системного подхода

№ п/п	Этапы изучения процессов мотивации с применением системного подхода
1	определение проблемы
2	выяснение причин её возникновения
3	разработка вариантов её устранения;
4	обеспечение принятия решений и перспектив дальнейшего развития системы

В ситуации, когда руководитель видит, что сотрудник не заинтересован в достижении поставленных предприятием целей, самым распространенным решением является решение об увольнении сотрудника. Такое решение будет очень неграмотным решением, и никак не исправит сложившейся проблемы, так сотрудник, прибывший на место уволенного сотрудника, через некоторый промежуток времени потеряет интерес к работе, как это произошло и с предыдущим сотрудником, иными словами, произойдет неизбежное снижение уровня мотивации.

В связи с вышеизложенным, актуальной становится разработка программы мероприятий для оценки мотивов сотрудников для формирования мотивационной политики работников, основывающихся на трех видах методов мотивации (в особенности, нематериальной) и стимулирования, позволяющих положительно влиять на сотрудников, мотивируя достигать целей предприятия и эффективно выполнять поставленные задачи. Такая программа является особо необходимой в условиях циклического развития экономики, когда у руководителей остро возникает проблема дефицита финансовых средств,

данная система позволит максимально эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы.

Системный подход целесообразно использовать в качестве основного инструмента исследования мотивации, так как он позволяет решить следующие поставленные задачи:

- моделирование адекватного отображения основных значимых элементов системы и взаимодействие между ними;
- главными аспектами системного подхода является область процесса принятия решений;
- решение проблемы выбора альтернативы в условиях неопределенности, когда необходимо проанализировать большие объемы информации;
- научный аппарат соответствует условиям решения задач исследования сложных систем;
- решение проблемы многокритериальности [53].

Системный подход позволяет определить следующие аспекты в исследовании вопросов мотивации: выявление проблемы и причины ее появления, обоснование причин ее возникновения, обеспечение поддержки принятия решений для устранения проблемы и дальнейшего развития системы.

Применение системного подхода в вопросах мотивации работников обусловлено тем, что при данном подходе учитываются особенности мотивации на личном, групповом, и организационном уровнях. Взаимосвязанные элементы, являющиеся неотъемлемыми частями системного подхода, изображены на рисунке 8.

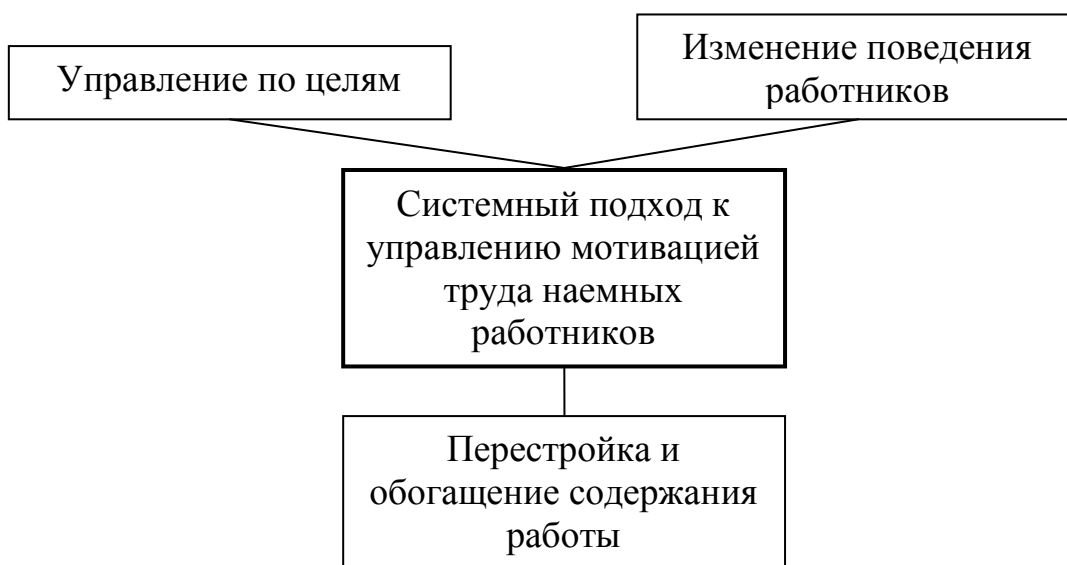


Рисунок 8 - Структура системного подхода

Использование системного подхода к трудовой мотивации руководителем, позволит эффективно использовать трудовые ресурсы для достижения целей предприятия.

В контексте системного подхода к процессу управления мотивацией, управленческая компетентность и мотивация к достижениям не только управленческого звена, но и подчиненных приобретает особую значимость. Непрерывное стремление менеджмента к совершенствованию и развитию становится залогом успехов управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования был произведен сравнительный анализ научных исследований в сфере мотивации труда, результатом которого сделан вывод о том, что в ходе изучения, процесс мотивации рассматривался как процесс побуждения работника к труду, либо упор в изучении данной темы был сделан на представлении мотивации как процесса. Но, при таком подходе возникает ряд проблем, требующих решения, которые останавливают дальнейшее изучение данной области. К ряду таких проблем относятся следующие:

- научные исследования в области мотивации сосредотачивают анализ на человеке, на изучении его взаимосвязей с внешней средой и на его оценке в системе производственных процессов;

- существующие мотивационные теории трактуют мотивацию человека без учета системы критериев внешней среды, социально-культурных особенностей, уровня научно-технического прогресса;

- изменчивый характер мотивов, создает сложности по их выявлению и оценке;

- изучение современными теориями мотивации предметной области только с позиции работников либо с позиции предприятия не позволяет исследовать мотивацию в контексте взаимосвязи работника и работодателя.

В контексте диссертационного исследования эффективное управление деятельностью предприятия сферы услуг основано на постоянном совершенствовании системы мотивации для формирования человеческого капитала, позволяющего способствовать достижению стратегических целей организации. Проведенный анализ существующих методик исследования мотивации трудовой деятельности и их сравнительная характеристика позволили автору провести оценку уровня мотивации сотрудников ООО

«Искра-Консультант», чтобы обосновать необходимость совершенствования системы мотивации.

Автором разработана модель системы поддержки принятия решений в процессах мотивации, отражающая алгоритм принятия комплекса решений по разработке системы мотивации персонала. Согласно предложенной модели, мероприятия мотивационной программы должны быть согласованы со стратегическими целями организации.

По результатам апробации факторно-критериальной квалиметрической модели оценки уровня профессиональной мотивации на основе разработанной модели, уровень трудовой мотивации сотрудников ООО «Искра-Консультант» находится на уровне ниже среднего. В связи с этим, автором предложены рекомендации по совершенствованию процесса мотивации труда, результатом внедрения которых станет формирование человеческого капитала, который будет способствовать достижению стратегических целей предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Андреева Т. Почему опадают яблоки, или внутренняя демотивация персонала [Электронный ресурс] / Т. Андреева // Исследовательско-консультационная фирма.- 2009. - № 2. - Режим доступа: <http://www.altrc.ru>.
- 2) Андреева Э. А. Эффективность социального пакета / Э. А. Андреева //Кадровик. - 2008. - № 5. - С. 24 - 30.
- 3) Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. - 2009. - № 1. - С. 50-52.
- 4) Астахова Т. А. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления / Т. А. Астахова, Е. А. Толкачева // Управление человеческим потенциалом. - 2006. - №4. - С. 4-10.
- 5) Бильчак Е. В. Развитие мотивационных принципов предпринимательства / Е. В. Бильчак, Л. В. Пурыжова // Вестник Российского государственного университета им. И. Канта. - 2009. - №3. - С. 75-82.
- 6) Бобков В. Н. Рост производительности труда - веление времени / В. Н. Бобков // Уровень жизни населения регионов России. - 2014. - № 1. - С. 38-39.
- 7) Блюмин С. Л. Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности / С. Л. Блюмин, И. А. Шуйкова. - Липецк : ЛЭГИ, 2001. - 138 с.
- 8) Боковня А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании : монография / Е. А. Боковня. - Москва : ИНФА-М, 2012. С.144.
- 9) Бородкин Л. И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих [Электронный ресурс] / Л. И. Бородкин // Рынок ценных бумаг. - 2012. - № 10. - Режим доступа: <http://www.hist.msu.ru>.
- 10) Бреслав Е. П. 7 нот бизнеса: Настольная книга руководителя / Е. П. Бреслав, И. Н. Голуба. - Москва: Эксмо, 2009.- 576 с.

- 11) Валентей, С. Д. Человеческий потенциал: новые измерители и новые ориентиры / С. Д. Валентей, Л. И. Нестеров // Вопросы экономики. - 2009. - № 2. - С. 90-102.
- 12) Варданын И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования / И. С. Варданын // Управление персоналом. - 2015. - №4. - С. 42-46.
- 13) Верхолазенко В. В. Система мотивации персонала / В. Верхолазенко // Консультант директора. - 2012. - № 4. - С. 23-34.
- 14) Волкова В. Н. Основы теории систем и системного анализа / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. - Санкт-Петербург : СПбГТУ, 2007 - 510 с.
- 15) Володин А. Г. Что побуждает нас работать: теория мотивации труда / А. Г. Володин // Банковские технологии. - 2006.- № 10. - С. 29-31.
- 16) Воронин, В. Б. Интеллектуальный капитал: как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса и инвестиции в будущее / В. Б. Воронин // Молодой ученый. - 2011. - №4. - С. 142-145.
- 17) Гагарский В. В. Повышение эффективности системы мотивации персонала / В. В. Гагарский // Региональный выпуск. - 2008. - № 3. - С. 18-20.
- 18) Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий/ В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич – Москва : Ника - Центр, 2008. - 324с.
- 19) Гелета И.В., Рейтинговая система оценки персонала как инструмент мотивации сотрудников / И.В. Гелета, Е. А. Мишина // Экономика и современный менеджмент: теория и практика № 18. – Новосибирск : СибАК, 2012. - 112 с.
- 20) Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – Москва : Норма: ИНФА-М, 2011. - 352с.
- 21) Глаз В. Н. Мотивация трудовой деятельности: теория и практика управления: монография / В. Н. Глаз, Ю. А. Глаз. – Москва : Илекса, 2009. - 403с.

- 22) Гневашева, В. О. Управление занятостью: учебное пособие / В. О. Гневашева. - Москва : Кнорус, 2011. - 166 с.
- 23) Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятия / Ю. В. Гусев - Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 2012.
- 24) Гусятников, В. Н. Технологии компьютерного тестирования как элемент системы поддержки принятия решений в образовательной деятельности / В. Н. Гусятников, Т. Н. Соколова // Интеграция образования.- 2008.-№ 4.-С. 114-117.
- 25) Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Т. Гущина // Общество и экономика. - 2012. - № 1. - С. 169-174.
- 26) Давыдов А. В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике / А. В. Давыдов. Москва: Новосибирск, 2007. - 213с.
- 27) Дашкова Е. С. Мотивационные потенциал труда: основные требования к формированию и развитию / Е. С. Дашкова // Вестник ВГУ. - 2011.-№ 1.-С.222-225.
- 28) Дерибизова Л. И. Текучесть кадров: как рассчитать ее экономический ущерб / Л. И. Дерибизова // Служба кадров. - 2006. - № 1. - С. 48-51.
- 29) Добрынин А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. - Санкт-Петербург: Наука, 2009. - 309 с.
- 30) Докторович А. Б. Человеческий потенциал / А. Б. Докторович // Социальная политика в современной России: анализ, оценки, взгляд в будущее : монография / Под общ. ред. Н. А. Волгина. - Москва: Проспект, 2011. - С. 151-179.
- 31) Дудакова И. А. Инновационное развитие сферы услуг России как основа построения сервисной экономики / И. А. Дудакова, Ю. В. Гладкова // Вестник ДГТУ. – 2010. - № 6. – С. 49-51.
- 32) Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации: учебное пособие / А. Л. Жуков. - Москва: МИК, 2010. - 255 с.

- 33) Жуков, А. Л. Аудит системы стимулирования и оплаты труда / А. Л. Жуков // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2010. - № 11. - С. 35-41.
- 34) Заславская, Т. И. Человеческий потенциал в современном трансформационном процессе / Т. И. Заславская // Общественные науки и современность. - 2005. - № 4. - С. 13-25.
- 35) Иванова Е. А. Особенности управления мотивацией труда / Е. А. Иванова // Мир транспорта. - 2010.-№ 03 .-С. 146-153.
- 36) Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. / Е. П Ильин - Санкт-Петербург : Питер, 2011. - 512 с.
- 37) Кабанов В. В. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации / В. В. Кабанов // Управление персоналом. - 2008.- №4. - С.26-28.
- 38) Капелюшников Р. В. Спрос и предложение высококвалифицированной рабочей силы в России: кто бежал быстрее? / Р. В. Капелюшников // Вопросы экономики. - 2012. - № 2. - С. 37-45.
- 39) Кетько Н. В. Применение методов поддержки принятия решений для управления мотивацией труда: монография / Н. В. Кетько - Москва: Дашков и Ко, 2012.– С. 2436.
- 40) Клименкова Т. А. Развитие человеческого потенциала как результат повышения качества менеджмента предпринимательских структур / Т. А. Клименкова // Вестник ИНЖЭКОНа. - 2006. № 4 (13). С. 381-383.
- 41) Клименкова Т. А. К вопросу обновления стратегии управления человеческими ресурсами / Т.А. Клименкова, И.В. Щедрина // Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-1. С. 1145-1147.
- 42) Климычев, В. И. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом / В. И. Климычев, А. П. Смирнова // Социологические исследования. - 2009. - №12. - С. 77-85.
- 43) Колядин А. П. Структурные элементы человеческого капитала / А. П. Колядин // Экономический вестник Ростовского государственного университета. -2009.-№2.-С. 61-65.

44) Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е. И. Комаров // Управление персоналом. - 2015. - № 1. - С. 38-41.

45) Корчагин, Ю. А. Российский человеческий капитал фактор развития или деградации? / Ю.А. Корчагин. - Воронеж : ЦИРЭ, 2005. - 252 с.

46) Клочков А. А. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании / А. А. Клочков // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2008. - №6 - С. 23-25.

47) Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами: учеб.пособие / Т. А. Комиссарова. - Москва : Дело, 2008. - 312с.

48) Кравчук А. Я. Выявление предпочтительной структуры трудовой мотивации педагогических работников / А. Я. Кравчук //Известия ИГЭА.-2009.-№4.-С. 85-87.

49) Критский, М. М. Человеческий капитал в информационной рыночной экономике: сб. науч. тр. / М. М. Критский. - Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2010. - С. 36-46.

50) Курганский, С. А. Человеческий капитал: сущность, структура, оценка / С. А. Курганский. - Иркутск : ИГЭА, 2009. - 286 с

51) Майбурд Е.М. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров/ Е.М. Майбурд - Москва : ИНФРА - М, 2009. - 415с.

52) Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов [и др.]. - Москва : ИНФА-М, 2010. - 524с.

53) Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю. А. Лукаш. - Москва : Финпресс, 2007. - 208 с.

54) Лукичева, Л. И. Управление организацией : учебное пособие / Л. И. Лукичева. - Москва : Омега-Л, 2009. - 126 с.

55) Лысков, А. Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями / А. Ф. Лысков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - №6. - С. 3-11.

56) Магомедов А.Г Проблемы теории и практики формирования эффективной системы управления строительным производством на базе

научно-технического прогресса: монография / А. Г. Магомедов. - Москва : Экономическая газета, 2012. - 296 с.

57) Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова. - Москва: Дело, 2010. - 124с.

58) Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт // Управление персоналом. - 2012.- № 7. - С. 35-37.

59) Маслоу Абрахам. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина.- Москва: Вильямс, 2007. - 351 с.

60) Меньшикова, О. И. Социально-трудовой потенциал: сущность, структура, факторы роста. / О. И. Меньшикова. - Москва : МГУ, 2008. - 139 с.

61) Мескон М. Х., Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. О. Литвиновой. - Москва: Олимп - Бизнес, 2009. - 704 с.

62) Овчинникова Т. И., Человеческий капитал как фактор экономического роста современного предприятия / Т. И. Овчинникова // Кадры предприятия. - 2005. - №10. - С. 18-23.

63) Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб. практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. - Москва : Альфа - Пресс, 2011. - 752 с.

64) Озерникова Т. Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации / Т. Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 4. – С. 276-286.

65) Половинко В. С. Формирование современной системы стимулирования на основе метода каскадирования целей / В. С. Половинко, О.Ю. Тимошенко // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010. - N 2. - С. 5-12

66) Прокудин, В. А. Роль человеческого капитала в развитии организации / В. А. Прокудин, А. Е. Катковский // Уровень жизни населения регионов России. - 2010. -№ 2. - С. 81-92.

- 67) Прошкин Б. Г. О двух формах организации стимулирования / Б. Г. Прошкин // Управление персоналом. - 2008. - № 6. - С. 41-45.
- 68) Радько С.Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория / С.Г. Радько. - Санкт-Петербург : Просвещение, 2010. - 140 с.
- 69) Разумов А. А. Качество рабочей силы: от теории к практике / А. А. Разумов, В. П. Дрямов // Уровень жизни населения регионов России. - 2007. - № 8/9. - С. 87-89.
- 70) Разумов А. А. Результаты исследования методов мотивации // Управление персоналом. - 2002. - №7 - С. 58 - 60.
- 71) Реймаров Г. Д. Комплексная оценка персонала / Г. Д. Реймаров, В. Н. Ионов, Н. А. Соловьев // Управление персоналом. - 2008. - №7. - С. 17-25.
- 72) Ряковский С. Проекты: особенности управления людьми / С. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2011, № 12. – С. 94-97.
- 73) Савченко С. С. Мотивация: теоретическое размышление практика / С. С. Савченко // Управление компанией -2008. - №6. -С.15-17.
- 74) Селютина А. А. Разработка эффективной системы оплаты и стимулирования труда / А. А. Селютина // Кадровик - 2015. - № 1. - С. 31-34.
- 75) Сигов В. И. Расширенное воспроизводство трудового потенциала как основной критерий становления и развития экономики знаний / В. И. Сигов, Г. А. Карпова, М. В. Сигова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2013. - №5(83). - С. 4-13.
- 76) Сироткин, А. А. Социально-экономическое взаимодействие между элементами системы управления персоналом / А. А. Сироткин // Управление персоналом. - 2007. - № 10. - С. 16-24.
- 77) Соболевская А. А. Постиндустриальная революция в сфере труда / А. А. Соболевская, А. К. Попов; Учрежд. Росс. акад. наук, Ин-т мировой экономики и международных отношений РАН. - Москва : ИМЭМО РАН, 2009. - 205с.
- 78) Соломандина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломандина, В. Г Соломандин. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 278с.

- 79) Сорокоумов А. Мотивация: несколько подводных камней / А. Сорокоумов // Психология. - 2009. - № 3. - С. 44.
- 80) Смирнов, П. В. Формирование специфического человеческого капитала / П. В. Смирнов // Вестник МГОУ. - 2011. - № 2. - С. 98-101.
- 81) Станкин М. И. Искусство управления коллективом: отечественные и зарубежные технологии. Практический подход к управлению коллективами./ М. И. Станкин. - Москва : Книжный мир, 2012. - 319с.
- 82) Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. - 3-е изд, перераб. и доп. - Москва : Бухгалтерский бюллетень, 2009. - 284 с.
- 83) Страхова О. А. Организация труда управленческого персонала / О. А. Страхова. - Москва: Питер, 2015. - С. 46-51.
- 84) Сурков, С. А. Мотивация персонала / С. А. Сурков // Управление персоналом. - 2012. - №7. - С. 32-34.
- 85) Тихомирова О. Г. Организационная культура : формирование, развитие и оценка. учеб. пособие / О. Г. Тихомирова. - Москва : ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
- 86) Токарева, А. Б. Успешная работа с персоналом - залог эффективной деятельности организации / А. Б. Токарева // Деньги и кредит. - 2013. - № 8. - С. 35-38.
- 87) Торбеев А. Е. Качество, результативность и эффективность менеджмента компании. - Москва : Лаборатория книги, 2011. - 126 с.
- 88) Торшина К. А. Карьера и мотивация / К. А. Торшина // Управление персоналом. - 2008. - № 12. - С. 43-47.
- 89) Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - Москва : Юнити, 2009. - 448 с.
- 90) Чаплина А. Н. Методология и методы исследования систем управления современных организаций : учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чаплина; Краснояр. гос. торг.-эконом. ин-т. - Красноярск : 2011. - 374 с.

- 91) Чаплина А.Н. Формирование стратегического потенциала предпринимательских структур : монография / Краснояр. гос. торг.-эконом. ин-т. под ред. А. Н. Чаплиной. - Красноярск, 2012. - 200 с.
- 92) Чижова, Л. А. Развитие трудового потенциала: обоснование стратегии / Л. А. Чижова // Человек и труд. - 2008. - № 7. - 70 с.
- 93) Шапиро Н. А. Мотивация и стимулирование персонала / Н.А. Шапиро. - Москва : ГроссМедиа, 2015. - 224 с.
- 94) Шарок, Л. Пути эффективного использования человеческого капитала / Л. Шарок // Управление персоналом. - 2007. - №21. - С. 67-68.
- 95) Штаффельбах Б. Теоретические основы и функции экономики персонала / Б. Штаффельбах // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - № 5. - 106 с.
- 96) Щедрина И.В. Этапы вовлечения персонала в процесс организационных изменений / И. В. Щедрина // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2015. - № 6. - С. 314-318.
- 97) Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В. А. Ядов. - 3-е изд., испр. - Москва : Омега-Л, 2007. - 567 с.
- 98) Яковлев Р. А. Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. - Москва : МЦФЭР, 2005. - 525 с.
- 99) Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т. Г. Яковлева. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 240 с.
- 100) Яхман С. Г. Трудовой капитал как фактор развития предприятия / С.Г. Яхман. - Санкт-Петербург : Просвещение, 2013. - 110 с.

