

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующей кафедрой

_____ И.Р. Руйга

« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 «Управление персоналом»

Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда
управленческого персонала организации (на примере ООО ПСК «Орион-С»)

Руководитель _____ доцент, канд.экон.наук Н.В. Разнова

Выпускник _____ А.О. Кухар

Нормоконтролер _____ Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организации (на примере ООО ПСК «Орион-С») содержит 130 текстового документа, 74 рисунков, 36 таблиц, 79 использованных источников, 6 формул.

МОТИВАЦИЯ; МАТЕРИАЛЬНОЕ, НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ; УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ; ПОКАЗАТЕЛИ; ОЦЕНКА

Объект бакалаврской работы – Общество с ограниченной ответственностью ПСК «Орион-С»

Цель бакалаврской работы: разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- провести анализ тенденций и перспектив развития строительной отрасли России;
- изучить специфику и особенности мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организаций и имеющийся передовой опыт решения данной проблемы;
- проанализировать деятельность и систему мотивации и стимулирования труда персонала, с оценкой удовлетворенности ей управленческого персонала организации;
- сформировать систему показателей и разработать методический подход к совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организации;
- оценить затраты на реализацию предложенных изменений и эффективность их влияния на результаты труда управленческого персонала и показатели работы организации

В процессе анализа деятельности компании и действующей системы мотивации были выявлены проблемы, оказывающие воздействие на уровень мотивации административно-управленческого персонала.

Внедрение предложенных мероприятий способно обеспечить повышение качества работы системы управления персоналом, рост уровня удовлетворенности трудом, как следствие, снижение текучести кадров, рост производительности труда, рост количественных и качественных показателей деятельности предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|--|
| Введение | 4 |
| 1 Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала как инструмент повышения эффективности деятельности организаций | 6 |
| 1.1 Тенденции и перспективы развития строительной отрасли России | 6 |
| 1.2 Специфика и особенности мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организаций | 18 |
| 1.3 Отечественный и зарубежный опыт формирования эффективных систем мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организаций | 32 |
| 2 Анализ результатов деятельности и системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала ООО ПСК «Орион-С» | 53 |
| 2.1 Анализ результатов деятельности организации на отраслевом рынке г. Красноярск | 53 |
| 2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала организации | Ошибка! Закладка не определена. |
| 2.3 Оценка удовлетворенности управленческого персонала действующей системой мотивации и стимулирования труда в организации. | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3 Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала ООО ПСК «Орион-С» | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.1 Разработка методического подхода к совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организации | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.1.1 Формирование системы показателей и критериев для оценки результативности труда управленческого персонала организации | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.2 Расчет затрат и оценка эффективности внедрения предложенных изменений в систему мотивации и стимулирования труда персонала организации | Ошибка! Закладка не определена. |
| Список использованных источников | 71 |

ВВЕДЕНИЕ

Условия современного российского рынка ставят предпринимателей в самые жесткие рамки – высокий уровень конкуренции, низкая платежеспособность потребителя, постоянные изменения в законодательстве, введение различных санкций, в целом экономическая, политическая, социальная ситуации в стране таковы, что предприятия вынуждены затягивать пояса потуже и делать упор на повышение уровня эффективности работы с персоналом.

Мотивация – один из элементов системы управления персоналом. Мотивация – та движущая сила, благодаря которой происходит трудовая деятельность работников, повышается производительность труда или же улучшается качество труда, растет лояльность сотрудника к компании. Качественная система мотивации на выходе дает большое количество преимуществ и для организации, и для её сотрудника.

Все ныне действующие системы мотивации и стимулирования персонала основаны на множествах мотивационных теорий и концепций, которые были разработаны в течение долгого периода становления и развития экономической сферы жизни общества.

Как и любая организация в целом, так все механизмы её управления, включая систему управления персоналом и её составляющие должны быть гибкими и подстраиваться под внешнюю среду, другими словами, модернизироваться и быть конкурентоспособными.

И на сегодняшний день в условиях постоянно развивающегося рынка, необходимо уделить внимание совершенствованию мотивационных механизмов, действующих в организациях. При этом процесс совершенствования непрерывен ввиду непрерывности изменений российского законодательства, преобразований на рынке труда, внедрению новых технологий и так далее.

В системе мотивации важно учитывать специфику и особенности всех категорий персонала индивидуально, не забывая о характеристиках конкретно той отрасли, в которой предприятие ведет свою хозяйственную деятельность, а также особенностях российского рынка.

Особое внимание следует уделять мотивации административно-управленческого труда персонала компании, так как от эффективности их деятельности зависит успешность деятельности всей организации, не только в количественных, но и качественных показателях по всем функциональным структурным направлениям.

В строительной организации на лицах, занимающих руководящие должности (главного инженера, прораба, ГИПа, начальника ОМТС и других) лежит огромная ответственность за качество производимого объекта строительства, за сроки сдачи, за людей, которые находятся в их подчинении и (или) осуществляют процесс строительства. Можно говорить о том, что на них лежит ответственность за работу всей организации в целом, хотя, к сожалению, на данный момент в некоторых организациях прослеживается тенденция неготовности управленцев нести ответственность за принятие каких-либо управленческих решений и, освобождая себя от ответственности, возлагать её на другие лица.

Поэтому большое значение имеет наличие отлаженной и отрегулированной под современные тенденции системы мотивации и стимулирования труда сотрудников, в особенности управленческого персонала.

Цель данной работы - совершенствование системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ тенденций и перспектив развития строительной отрасли России;
- изучить специфику и особенности мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организаций и имеющийся передовой опыт решения данной проблемы;
- проанализировать деятельность и систему мотивации и стимулирования труда персонала, с оценкой удовлетворенности ей управленческого персонала организации;
- сформировать систему показателей и разработать методический подход к совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организации;
- оценить затраты на реализацию предложенных изменений и эффективность их влияния на результаты труда управленческого персонала и показатели работы организации

Объектом исследования выступает строительная организация ООО ПСК «Орион-С».

Предмет исследования – мотивация и стимулирование управленческого персонала организации.

1 Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала как инструмент повышения эффективности деятельности организаций

1.1 Тенденции и перспективы развития строительной отрасли России

Строительство – одна из ключевых и масштабных отраслей экономики, так как от её состояния зависит формирование национальной экономики, во многом играет значительную роль в решении задач экономического, технического и социального направлений ее развития, а также в целом уровень развития общества.

Строительный комплекс по настоящее время остается одним из тех немногочисленных секторов экономики, которые способствуют структурной перестройке промышленности и в целом обеспечивают эффективность реорганизации всей экономики [52].

Тенденции развития позволяют судить о динамике и прогрессе, как отдельных районов, городов, так и страны.

На рынке строительства, целесообразно выделять четыре обособленных и достаточно крупных сегмента:

- жилищное строительство;
- промышленно-складское строительство;
- прочее коммерческое строительство;
- дорожно-инфраструктурное строительство.

Каждый из сегментов имеет значительные отличия в процессе финансирования и участниках данного процесса [60].

К основным участникам строительства относятся: строительномонтажные предприятия, предприятия строительной индустрии, заказчики-застройщики, проектные организации, инвесторы, транспортные организации [27].

Одна из главных особенностей рынка строительных услуг — его гибкость и конкурентоспособность, так как отсутствуют ярко выраженные лидеры в данной сфере.

Строительная продукция имеет ряд отличительных особенностей, которые представлены ниже на рисунке 1.



Рисунок 1 – Особенности продукции строительства

За несколько последних десятилетий в строительной отрасли России наблюдались периоды значительного спада и активного развития.

В целом, можно определить два этапа развития строительного рынка. Первый этап, так называемый, «Советский этап», который продолжается на протяжении 1917 – 1985 гг. Для данного этапа характерно плановое хозяйство, государственная форма собственности и форма абсолютной политической власти, выраженная в командно-административных методах управления.

С изменением политической системы государства и социально-экономических отношений на смену приходит следующий этап - «Постсоветский этап» - 1985 – по настоящее время, для которого характерно изменение формы собственности - закрепление частной собственности в правовой форме. На региональном строительном рынке формируется спрос и предложение на рынке недвижимости, на рынке производства строительных материалов, на других рынках, связанных со строительной отраслью. Особенностью этапа является также переход от командно-административного метода хозяйствования к хаотичному нерегулируемому рынку, а с начала третьего тысячелетия к синтезу плановой экономики и рыночной [67]. Этапы развития строительной отрасли в России представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы развития строительной отрасли России

| Период | Название этапа | Характеристика |
|---------------------------|--|--|
| 1917-1953 гг. | «Сталинский этап» | Формирование строительного сектора в отдельных крупных регионах; развитие жилищного малоэтажного строительства; возведение заводов по производству керамического кирпича. |
| 1953-1964 гг. | «Хрущевский этап» | Программа строительства жилья; заводы по производству железобетона. Применение деревянных конструкций; развитие рынка металла, цемента и щебня. Зарождение рынка недвижимости. |
| 1964 – 1985 гг. | «Брежневский этап» | Применение новых технологий, рост конкуренции между предприятиями, производящими строительные материалы. Начало формирования основ частной собственности на рынке недвижимости. |
| 1985 – 1991 гг. | «Период перестройки» | Утверждение частной собственности; начало разрушения монополии государства на строительном рынке. |
| 1991 – 1996 гг. | «Развал Союза» | Передел собственности, постоянные экономические кризисы, усиливающиеся дефолтами. Отсутствие какой-либо государственной программы развития жилищного строительства, объёмы введения в эксплуатацию жилья резко снизились. Принят закон «О приватизации». |
| 1996 – 2000 гг. | «Период Междоцарствия» | |
| 2000 – 2008 гг. | Докризисный» | Глобальный подъем строительного рынка. Сформирован рынок недвижимости, земля становится предметом купли-продажи. |
| 2008 – по настоящее время | «Период развития экономического кризиса» | прекращение действий строительных и проектных лицензий и переход на свидетельства, выданные саморегулируемой организацией (СРО) |

Улучшение экономической ситуации в начале 2000 г. естественным образом сказалось на росте основных показателей строительства. Объем строительных работ в России возрос более чем в девять раз — с 503,8 млрд. руб. до 4,528 трлн. рублей, объём сданного жилья увеличился на 62,17%.

1 января 2010 года вступил в действие закон «О саморегулирующих организациях» При создании СРО формируется компенсационный фонд, в который каждая вступившая в СРО организация должна внести в строительстве 300 тыс. рублей и 150 тыс. рублей. в проектировании, застраховав при этом гражданскую ответственность, без страховки взносы составляют от 500 тыс. до 1 млн. рублей [43]. В этот же период строительная отрасль теряет значительный объем инвестиций.

Для определения существующих тенденций, необходимо проанализировать динамику ключевых макроэкономических показателей экономики РФ. Динамика за 2010-2015 гг. показана в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика макроэкономических показателей РФ к предыдущему году за 2010-2015 гг., %

| Показатели | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ВВП, % | 104,5 | 104,3 | 103,4 | 101,3 | 100,6 | 96,3 |
| Инфляция, % | 8,78 | 6,10 | 6,58 | 6,45 | 11,36 | 12,91 |
| Номинальные денежные доходы, % | 111,5 | 109,6 | 111,7 | 111,7 | 107,1 | 109,1 |
| Реальные денежные доходы, % | 105,4 | 101,2 | 105,8 | 104,8 | 99,5 | 96 |

В рассматриваемом периоде с 2010 по 2015г. ВВП РФ находился приблизительно на одном уровне с разницей в 1-2%. В 2015 г. показал отрицательную динамику и сократился на 4,3 %.

На фоне сокращения ВВП инфляция внутри страны, наоборот, наращивала темпы роста и уже в 2015 г. приблизилась к отметке 12,91 %.

Резкий рост инфляции в 2014 и 2015 гг. почти на 5% вызван падением курса рубля и, как следствие, ростом цен на импортные товары, а также, но в меньшей степени, повышением цен российских товаропроизводителей на свою продукцию в связи с сокращением импорта по причине введенных контрсанкций [48].

По итогам 2013 года, доля строительства в валовом региональном продукте Красноярского края составила более 7,7 %. Основные показатели развития строительной отрасли Красноярского края демонстрируют положительную динамику.

В строительном секторе наблюдается отрицательная динамика одного из основных производственных показателей деятельности строительных организаций — уровня спроса на подрядные работы, который оценивается числом заключенных договоров.

К одним из значимых факторов, ограничивающим развитие строительной отрасли, относятся высокий уровень налогов, наличие административных барьеров со стороны властей, недобросовестная и нечестная конкурентная борьба за новые заказы.

Функционирование строительной отрасли в России, как одной из наиболее ресурсоемких базовых производственных отраслей, происходит в условиях комбинации внутренних и внешних негативных экономических шоков.

Наряду с высоким уровнем налогов, к источникам, которые в большей степени ограничивают развитие отрасли, относятся: высокая стоимость материалов, неплатежеспособность заказчиков (в последнее время большинство заказчиков рассчитываются квадратными метрами, а не денежными средствами, которые можно в скором времени реализовать).

По данным опроса представителей строительных организаций, выделяют следующие наиболее значимые факторы, которые препятствуют успешной деятельности строительных фирм:

- высокий уровень налогов;
- высокая стоимость материалов, конструкций, изделий;
- неплатежеспособность заказчиков;
- недостаток заказов на работы;
- конкуренция со стороны других строительных фирм;
- недостаток финансирования;
- высокий процент коммерческого кредита;
- недостаток квалифицированных рабочих;
- погодные условия;
- недостаток материалов;
- нехватка и изношенность машин и механизмов.

Сильное влияние на строительный сектор оказывают неопределенность перспектив экономических событий в стране, рост издержек и ухудшение состояния собственной финансовой составляющей, включая доступ к кредитным ресурсам [48].

Помимо внешних причин, обуславливающих падение спроса на строительные услуги, развитию отрасли препятствует и ряд внутренних проблем. Наиболее серьезными из них эксперты считают сложности в

оценке стоимости контрактов, устаревшую нормативно-техническую базу, высокую монополизацию, административные барьеры и коррупцию [10].

По данным Федеральной службы государственной статистики и Министерства экономического развития РФ, по состоянию на январь 2010 года общее число субъектов строительного рынка насчитывало более 130 тысяч организаций, а число работников, которые официально заняты в строительном секторе, - 3,3 млн. человек, что составляет около 7% от всего работающего населения России. По состоянию на 01.07.2014 в Красноярском крае зарегистрировано 8347 организаций, относящихся к строительной отрасли (10,7 % от общего числа организаций в Красноярском крае), включая подрядные организации, проектно-изыскательские организации, проектные институты.

На рисунке 2 представлено число действующих строительных организаций в период с 2000 по 2015 гг., согласно данным Федеральной службы государственной статистики.

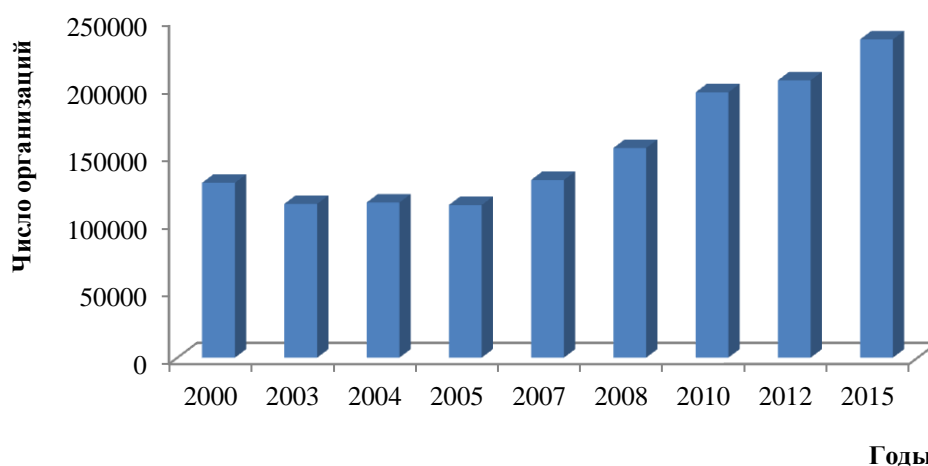


Рисунок 2 – Численность строительных организаций в России в 2000-2015 гг., ед.

Прибылью организации считается разница между доходной частью и расходами (затратами). Таким образом, огромное значение имеют систематический анализ и контроль затратной части организации. Таблица 3 показывает структуру затрат на производство строительных работ за период 2010 – 2015 гг. по фактической себестоимости; в процентах к итогу [55].

Таблица 3 - Структура затрат на производство строительных работ по элементам за 2010-2015 гг., %

| Показатели | 2010 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------|------|------|------|
| Все затраты, % | 100 | 100 | 100 | 100 |
| в том числе: | | | | |
| Материальные затраты, % | 56,3 | 56,1 | 58,3 | 60,0 |
| Затраты на оплату труда, % | 20,2 | 18,9 | 20,1 | 18,2 |
| Страховые взносы в Пенсионный фонд, ФСС, ФФОМС, % | 4,2 | 4,8 | 5,2 | 4,9 |
| Амортизация основных средств, % | 2,9 | 2,8 | 3,1 | 2,9 |
| Прочие затраты, % | 16,4 | 17,4 | 13,3 | 14,0 |

На 2015 год среднегодовая численность работников равна 1109,9 тыс. человек, а среднемесячная номинальная начисленная заработная плата составляет 41 445 рублей. Анализ данных показателей за период 2005-2015 года представлен в таблице 4 [55].

Таблица 4 – Численность и заработная плата строительных организаций за 2005-2015 гг.

| Показатели | 2005 | 2010 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Среднегодовая численность работников, тыс. человек | 1363,7 | 1247,4 | 1281,9 | 1213,2 | 1109,9 |
| Среднемесячная номинальная заработная плата, руб. | 11 673 | 27 213 | 36 694 | 39 572 | 41 445 |

Основные показатели деятельности малых строительных организаций без учета микропредприятий в 2015 году отображено в таблице 5 [55].

Таблица 5 - Основные показатели деятельности малых строительных организаций за 2015 год

| Основные показатели деятельности | Ед. измерения | Кол-во |
|--|---------------|--------|
| Число предприятий (на конец года) | тыс. единиц | 30,7 |
| Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) | тыс. человек | 860,1 |
| Средняя численность внешних совместителей, | тыс. человек | 37,0 |

Окончание таблицы 5

| Основные показатели деятельности | Ед. измерения | Кол-во |
|---|---------------|--------|
| Средняя численность работников по договорам ГПХ, | тыс. человек | 25,3 |
| Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами, | млрд. руб | 1788,3 |

В 2014 г. строительная отрасль РФ показала рекордный темп роста по сравнению с 2013 г. — 18,2 % [5]. При этом идет снижение объемов строительства жилья. В 2015 г. объемы строительства жилья по сравнению с 2014 г. снизились незначительно.

Большая часть жилья в России реализуется на этапе постройки верхних этажей, но раньше официального ввода объекта по документам. Рекордный ввод жилья в 2015 году (85,3 млн. кв. м, + 1,4% г/г) обусловлен тем, что в течение всего года (в основном, в первые несколько месяцев года), рынок осваивал пришедшие ранее средства [8].

Сохранилась тенденция к сокращению числа заключенных договоров, отрицательная оценка изменения этого показателя в относительном выражении составила 4 % по сравнению с предыдущим периодом. В 2014 г. этот показатель был равен 8 % со знаком минус, а в 2013 г. 4 %, соответственно [48].

В 2015 г. практически по всей стране сохранилась отрицательная тенденция по такому показателю, как обеспеченность собственными финансовыми ресурсами, снижение которого составило 16 % против 6 % годом ранее [48].

Недостаточный спрос на подрядные работы, низкая платежеспособность заказчиков, высокие ставки по банковским кредитам способствовали снижению инвестиционной активности строительных компаний. В 2015 г. 24% строительных организаций отказались от инвестиционной деятельности [48].

За период 2015 - 2016 гг. в строительную отрасль было инвестировано около 12 млрд. рублей, что в свою очередь составляет половину всех инвестиций в основной капитал за этот же период.

По статистическим данным, рынок строительных и отделочных материалов в январе - мае 2016 года развивался под влиянием следующих трендов:

- сокращение объемов строительства жилых домов (-16,1%);
- незначительный рост объемов нежилого строительства (+3%);

- снижение объемов добычи строительного сырья и производства базовых строительных материалов (-4,3% и -8%, соответственно);
- рост объемов производства отделочных материалов (+5,3%);
- снижение объемов инвестиций в строительство на 1,6% от уровня 2015 года [8].

В 2016 году постепенно происходит переориентация с государственного управления компаниями на регулирование в секторе инвестиций, направленных на строительный сектор. Так же в строительной сфере все больше появляются начинающие предприятия, число которых составляет почти 85% от всех существующих на сегодняшний день строительных организаций.

К концу 2016-го объемы ввода нежилых зданий выросли на 3%. Если после кризиса 2008 года на рынке был дефицит торговых и офисных площадей, то на 2017 год этот спрос полностью удовлетворен, поэтому часть ресурсов ушла в сегмент промышленных зданий, что в целом позитивно сказывается на дальнейшем росте экономики.

За 2015 год ТОП-30 регионов России продемонстрировали снижение объема работ по строительной деятельности в среднем на 4,7%. Существенный рост объема строительных работ наблюдается в Новгородской области - с 34,2 до 55,6 млрд. рублей, что составляет почти 1,6 раза. Наиболее сильное снижение объема работ было зафиксировано в таких регионах, как Краснодарский край (-28,7%), Республика Коми (-20,4%) и Воронежская область (-17,5%) [62].

Объем работ, выполненных в строительной отрасли в Красноярском крае в 2013 году, составил 133 678,17 млн. руб., по объему выполненных работ край с 2012 года удерживает 1-е место в Сибирском федеральном округе. При этом в течение последних 7 лет для строительной отрасли Красноярского края остается характерной ситуация неполного использования производственных мощностей по основным группам строительных материалов. Использование среднегодовых мощностей организаций строительной индустрии остается на уровне 53,7 – 62,9 % даже с учетом увеличения абсолютных показателей производства, что свидетельствует о наличии значительных резервов в отрасли [11]. В таблице 6 приведена динамика объема выполненных работ в Красноярском крае в период 2007-2016 гг.

Таблица 6 – Объем выполненных строительных работ в Красноярском крае за период 2007-2016 гг.

| Показатели | 2007 | 2008 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Всего, млрд. рублей | 47,3 | 65,0 | 87,3 | 107,5 | 133,6 | 135,5 | 133,5 | 140,0 | 195,1 |
| К предыдущему году, % | 124,9 | 109,4 | 105,5 | 106,6 | 113,8 | 99,5 | 93,7 | 97,8 | 102,6 |

По данным федеральной статистики Красноярского края, объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство», в январе 2017 г. составил 10455,8 млн. рублей, или 93,3% к январю 2016 г. Динамика выполненного объема работ за 2016 год представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Динамика выполненного объема строительных работ, в 2016 г., %

На рисунке 4 изображена динамика общего объема заключенных договоров строительного подряда и прочих заказов (контрактов) за период 2016 года и январь 2017 года [66].

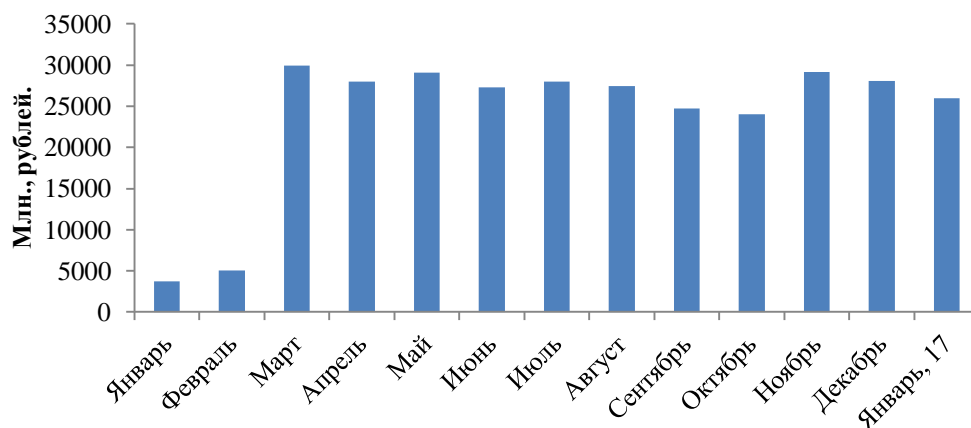


Рисунок 4 – Помесячная динамика общего объема заключенных договоров за период 2016 - 2017 гг., млн. руб.

По мнению экспертов, нынешняя кризисная ситуация на рынке напоминает ситуацию 2008-2009 гг., но при этом имеет свои отличительные черты.

Индекс предпринимательской уверенности в строительстве отображен в процентах на рисунке 5, где также можно проследить динамику оценки портфеля заказов (фактически) и численность занятых (планово).

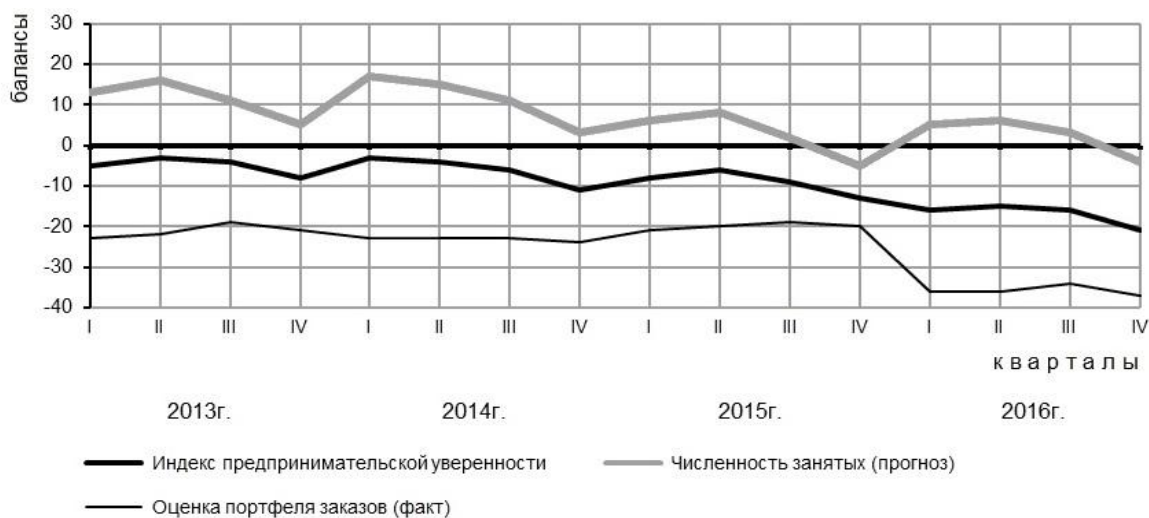


Рисунок 5 - Индекс предпринимательской уверенности в 2013-2016 гг., %

Одной из основных причин застойных процессов в строительной отрасли и на рынке недвижимости стало сокращение спроса, вызванное снижением реальных доходов населения вследствие инфляции [48].

Фасады и фасадные системы - стремительно развивающийся сегмент строительного рынка в России. Фасад - лицевая (наружная) сторона здания. Навесные вентилируемые фасады - многослойная система облицовки, которая отличается формой и размерами, креплением элементов облицовки, типом крепёжных деталей, наличием или отсутствием теплоизоляционных и защитных свойств наружных конструкций зданий от негативного влияния окружающей среды [36].

Витражи - вставленная в оконный или дверной проем, либо в самостоятельную раму декоративная композиция, выполненная из кусков (в большинстве случаев разноцветного) стекла. В современной архитектуре витраж - обширное остекление фасада крупногабаритными стеклами, закрепленными в металлических рамах [36].

По мнению экспертов строительного рынка, ежегодный прирост применения вентилируемых фасадов составляет до 15%. В жилищном строительстве устанавливается порядка 15 млн. квадратных метров вентилируемых фасадов ежегодно.

С точки зрения нынешнего состояния и перспектив ближайшего будущего развития, можно утверждать, что строительная отрасль является одной из самых проблемных среди базовых отраслей экономики. Восстановление темпов роста строительной отрасли возможно при изменениях в лучшую сторону общего состояния экономики, в том числе и ряда ее показателей, к которым относятся реальные располагаемые денежные доходы населения и стабилизация денежно-кредитной системы [48].

Строительство 81 млн. квадратных метров должно состояться в 2017 году. В 2018-м планировалось построить 88 млн. квадратных метров жилья, а в 2019-м - 94 млн. В перспективе стоит задача довести этот ключевой показатель до 140 млн. квадратных метров.

По прогнозам экспертов, к 2018 году ввод жилья в России может вырасти до 95 млн. кв. м. Этот показатель достижим даже при не слишком благоприятной динамике реальных доходов населения, но при условии сохранения низкой ценовой динамики на рынке жилья, развитии ипотеки и рациональном государственном регулировании. Плохой сценарий может реализоваться при возникновении следующих условий:

- резкое ухудшение макроэкономической ситуации;
- быстрое сжатие рынка кредитования;

– чрезмерно быстрое изменение условий работы застройщиков под действием мер государственного регулирования [64].

В соответствии с региональной программой «Благоустройство и инфраструктурное развитие города Красноярска в период подготовки к проведению XXIX Всемирной зимней универсиады 2019 года» необходимо до 2018 года осуществить ремонт фасадов 245 домов. Фактически к 2019 году в строительной отрасли, по мнению экспертов, ожидается восстановление уровня 2014 года: и спроса, и предложения.

Развитие любой отрасли происходит за счет научно-технического прогресса, улучшения материально-технической базы, изменений в политической, экономической и социальной сферах, но в большей части залог успеха любой организации, предприятия и в целом отрасли – это трудовые ресурсы, человеческий капитал.

При этом важно уметь правильно управлять своими сотрудниками и их потенциалом, чтобы достичь поставленной цели организации. Для достижения эффективности работы персонала, необходимо применять принцип согласования целей работника и работодателя. А это возможно при определении целей организации на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях, личностного целеполагания работника и их согласовании.

Все перечисленные особенности отрасли, тенденции её развития напрямую влияют на систему мотивации и стимулирования труда персонала.

Для того, чтобы система была совершенна, необходимо правильно расставить приоритетные направления, уделить особое внимание существующим характерным чертам конкретной отрасли, а также особенностям современной действительности.

Но с другой стороны эффективная система мотивации должна одновременно включать в себя и индивидуальные качества каждой отдельной категории персонала, которая ведет свою трудовую деятельность в организации, в частности, категория управленческого персонала.

1.2 Специфика и особенности мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организаций

Административно-управленческий персонал организации – категория работников, которая непосредственно осуществляет функции управления

организации или выполняет необходимые мероприятия по техническому обеспечению управления.

Предмет управленческого труда - различного рода информация. Вследствие чего управленческий труд носит информативный характер.

Отличительные особенности управленческого труда:

- преобладание информационно-аналитической и коммуникативной составляющих;

- высокая степень ответственности за экономические и социальные последствия принимаемых решений, которые могут быть выявлены через длительные промежутки времени;

- необходимость постоянного повышения квалификации и участия в инновационных процессах;

- повышенные нервно-психологические нагрузки в связи с отсутствием стабильности в режиме рабочего времени и неравномерностью его распределения в течение дня, месяца, года.

К обязанностям административно-управленческой категории персонала организации относятся:

- проведение работ по совершенствованию организации;

- создание оптимальных условий труда;

- укрепление производственной и трудовой дисциплины;

- осуществление мероприятий по охране труда и технике безопасности;

- систематическое повышение квалификации своих работников и прочее.

На рисунке 6 показаны шесть основных функций административно-управленческого персонала.



Рисунок 6 – Функции административного управления организации

Качественное и своевременное выполнение всех этих функций обеспечивает эффективное функционирование компании, повышает уровень конкурентоспособности и улучшает её позицию на внутреннем и внешнем рынке, так как именно от качества принимаемых решений зависит успешность деятельности всей организации [24].

Результаты труда административно-управленческой категории персонала зачастую сложно оценить в количественном выражении.

Труд руководителей, как правило, оценивают косвенно, используя для этих целей показатели производственной деятельности соответствующего подразделения или организации в целом.

По характеру участия в процессе управления все работники административно-управленческого труда подразделяются на три группы:

- 1) руководители;
- 2) специалисты;
- 3) служащие (технические исполнители).

Также различные авторы представляют и другие классификации административно-управленческого персонала, одна из которых приводится в таблице 7.

Таблица 7 – Классификация групп работников административно-управленческого персонала организации

| Группы работников АУП | Признаки отнесения к данной группе | Наименование типовых должностей, входящих в группу | |
|---|--|--|---|
| | | для промышленных предприятий | для сферы высшего образования |
| Высшие руководители | Руководитель юридического лица в соответствии с учредительными документами и его заместители | Генеральный директор, директор, заместители директора по направлениям | Ректор, проректоры по направлениям |
| Руководители специализированных подразделений, координирующих и контролирующих деятельность всей организации или обслуживающих её структурные единицы | Подразделения, осуществляющие определенные узко-специализированные функции, сфера деятельности которых распространяется на всю организацию | Главный инженер, главный механик, главный технолог, главный бухгалтер, заведующий хозяйством и пр. Начальник отделов: снабжения, сбыта, планово-технического, охраны труда, кадров и др. | Главный бухгалтер, начальник отдела кадров, заведующий аспирантурой, заведующий библиотекой (информационный центр), учебный секретарь совета института, директор издательства и др. |
| Руководители обособленных подразделений или структурных единиц, осуществляющих основной вид деятельности организации | Структурные единицы, занимающиеся основным видом деятельности и имеющие равные полномочия в иерархии организации | Начальники производственных цехов, начальники участков и лабораторий, мастера | Директора институтов (деканов факультетов) или филиалов, заведующие кафедрами, лабораториями |

Руководители предприятий и структурных подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координируют работу исполнителей и подчиненных им звеньев производства и управления, обеспечивают слаженную и эффективную работу соответствующих коллективов [36].

К функциям специалистов, в число которых входят инженеры, техники, экономисты и прочие, относятся разработка и внедрение в производство технологических процессов, новых или усовершенствованных видов продукции, форм и методов организации производства, труда и управления, технических и экономических

нормативов, обеспечение производства необходимой документацией, материалами, разного рода обслуживание и т. п. [36].

Служащие в организации обеспечивают сбор, фиксацию, передачу, первичную обработку информации, оформление документов и тому подобное [36].

Составляющие эффективной деятельности аппарата управления организации представлены на рисунке 7, они же могут выступать в качестве показателей оценки работы управленцев.



Рисунок 7 – Элементы построения эффективного управления организации

Для того чтобы работник добросовестно выполнял все возложенные на него обязанности, был заинтересован в совершенствовании трудовой деятельности, обеспечивая, тем самым, рост конкурентоспособности организации и ее позицию на рынке товаров и услуг. В равной мере это относится и к управленческому персоналу, от грамотных решений которых зависит все выше отмеченное. Вместе с тем решение данных проблем напрямую связано с мотивацией труда АУП организации, базирующейся на учете всей специфики и особенностей труда персонала данной группы.

Именно поэтому, мотивация является одним из ключевых элементов системы управления персоналом любой организации, основные задачи которой в укрупненном виде представлены на рисунке 8.

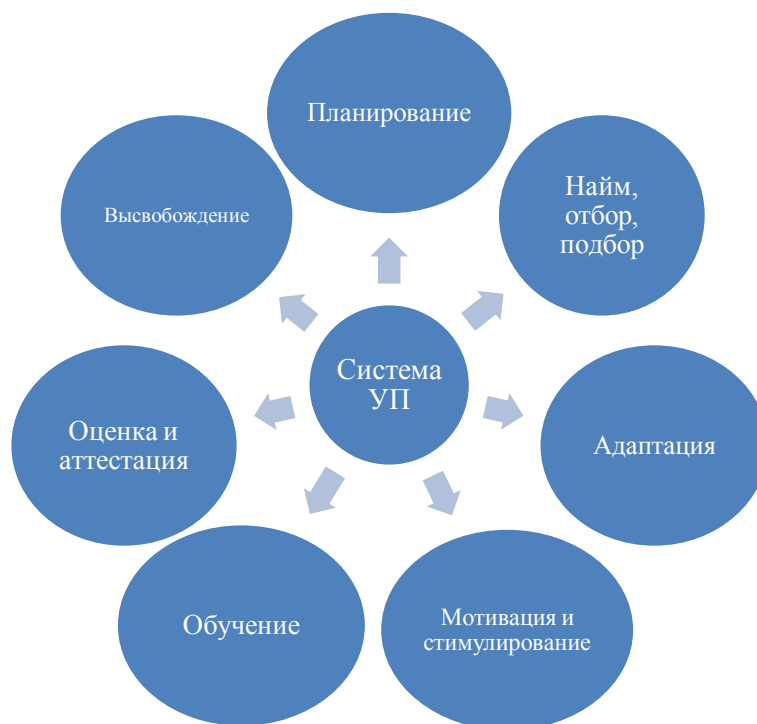


Рисунок 8 – Система управления персоналом организации

Система мотивации – комплекс мер материального и нематериального стимулирования работника с участием основных элементов корпоративной культуры организации (традиций, ценностей, норм и правил) [55]. Система включает как положительную, так и отрицательную мотивации, например, всевозможные штрафы и санкции, она может быть направлена на отдельного сотрудника, группу, весь персонал.

Мотивация включает в себя формирование отношений и связей, определяющие переход от потребностей персонала, которые он имеет возможность реализовать при помощи ведения трудовой деятельности, к трудовому поведению персонала.

Механизм мотивации основан на трех компонентах: мотив, стимул и личный интерес, графически это показано на рисунке 9.

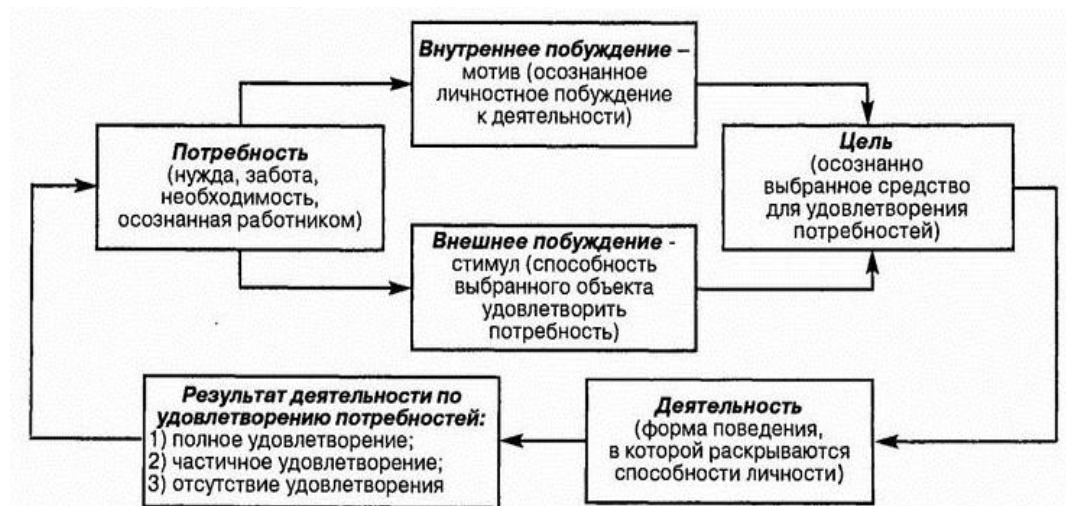


Рисунок 9 – Механизм мотивации персонала организации

Мотив – основание для совершения того или иного поступка связанный с удовлетворением потребности индивида, стимул – внешний раздражитель, который, воздействуя на человека, приводит его к реализации каких-либо действий. Интерес – субъективное направленное отношение индивида по отношению к определенному объекту или действию, это база формирования мотива.

Трудовая мотивация – система внутренних и внешних факторов, побуждающих человека к труду. Она динамична, как и система мотивов, которая отражает потребности работника, удовлетворяемые при помощи ведения им трудовой деятельности. Трудовая мотивация включает в себя три вида мотивации: материальную, нематериальную и организационную [23].

При формировании системы мотивации персонала необходимо учитывать предъявляемые к ней требования. Перечень предъявляемых требований наглядным образом представлен на рисунке 10.



Рисунок 10 – Требования, предъявляемые к системе мотивации

Мотивация трудовой деятельности базируется на трёх основных составляющих: материальное, нематериальное, организационное стимулирование.

Методы трудовой мотивации персонала организации представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Методы трудовой мотивации персонала

В современной практике по управлению персоналом считается, что материальная мотивация наиболее успешная, так как чем больше у работника заработная плата (которая играет ведущую роль во всей системе материально-денежного стимулирования) в сумме с иными материальными стимулами, тем количественней и качественнее повышается его производительность [30].

Трудовая мотивация проявляется в трех состояниях:

- заинтересованность в конечных результатах труда;
- удовлетворенность работой;
- степень приверженности к организации, её целям и интересам.

Немаловажным аспектом в механизме мотивации и стимулировании персонала является согласование интересов работников и организации. Графически это можно увидеть на рисунке 12.

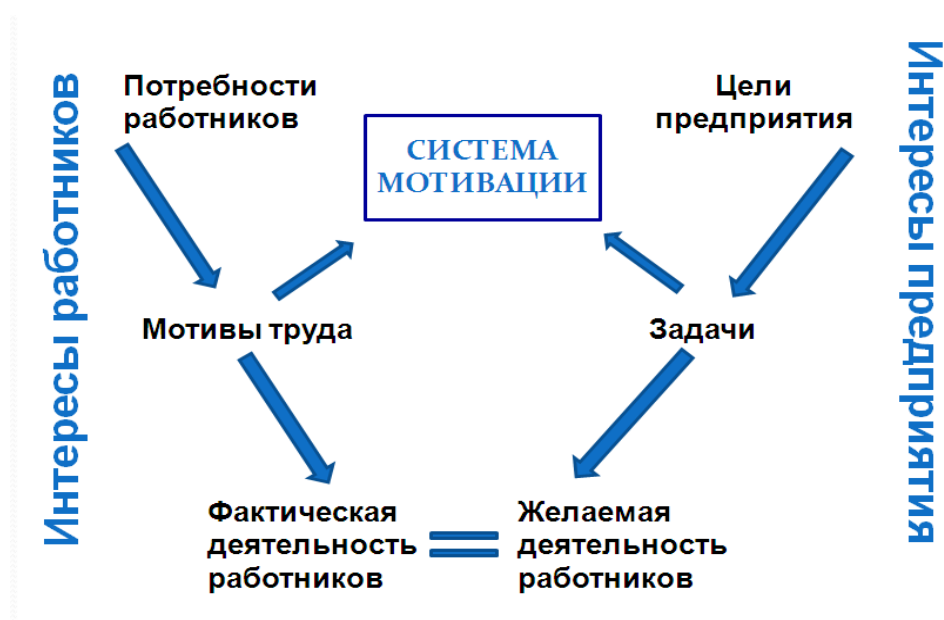


Рисунок 12 – Взаимозависимость интересов работника и организации в системе мотивации персонала

Анализ теории и практики кадрового менеджмента позволяет отметить, что у разных групп персонала структура мотивов и, как следствие и стимулов, для мотивации их труда существенно отличаются. В определенной степени это связано с различием должностных обязанностей, и, соответственно, разным уровнем ответственности. Однако главное – это различие в потребностях конкретного человека, влияние на структуру которых оказывает влияние большое число внутренних и внешних факторов.

Именно поэтому процесс мотивации административно-управленческого персонала требует учета как внешних, так и внутренних факторов, к числу которых относятся:

- состояние структуры управления и уровня организации труда;
- соответствие управленческого персонала выполняемым им функциям и требованиям профессиональных стандартов;
- формы и системы оплаты труда;
- критерии оценки труда, исходя из количества и качества затраченных трудовых усилий;
- адресность разрабатываемых локальных премиальных положений [55].

Классификация и характеристика факторов стимулирования и мотивации управленческой деятельности представлена на рисунке 13.

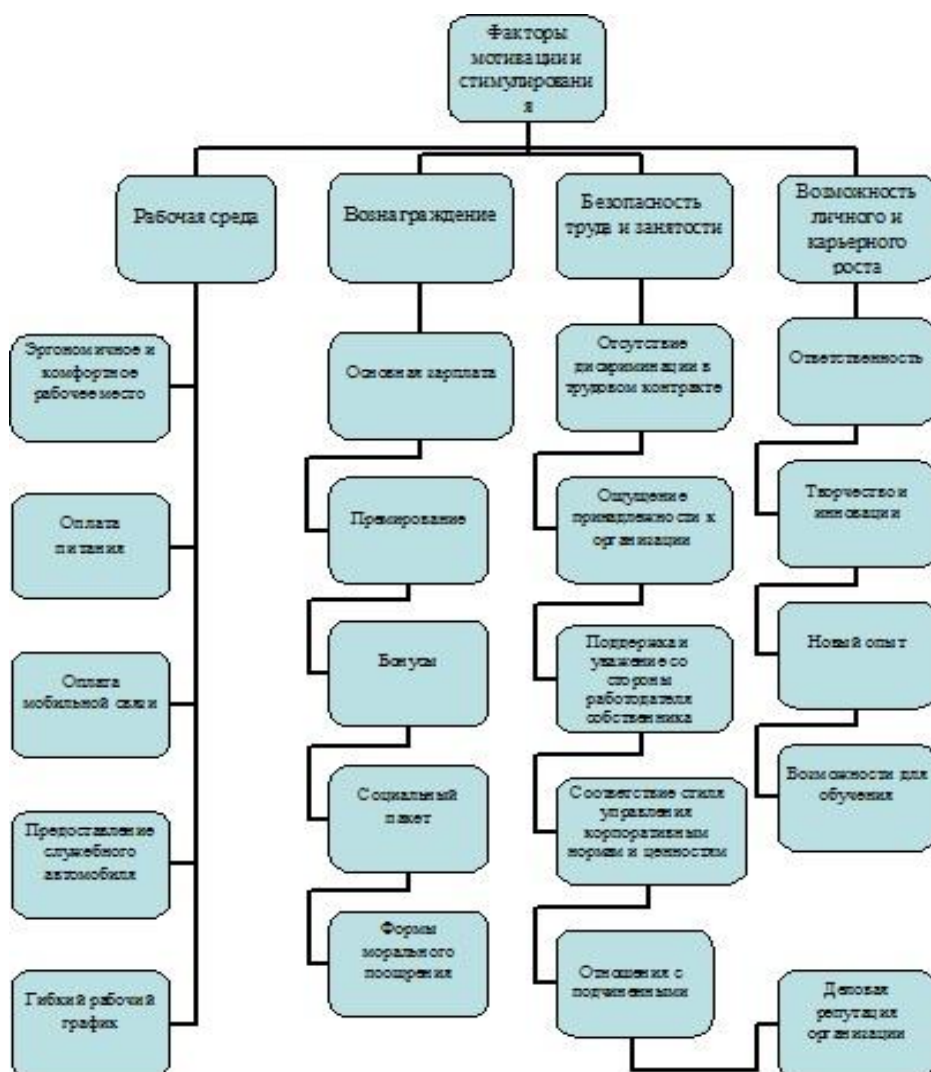


Рисунок 13 – Характеристика факторов мотивации и стимулирования управленцев.

В качестве важного фактора мотивации и стимулирования труда управленческого персонала выступает информативность, предполагающая обладание информацией для принятия качественных решений, выстраивания коммуникаций и организация налаживания отношений с органами управления и иными представителями.

Основные принципы системы мотивации конкретного предприятия закладываются еще на этапе его создания и определяются за счет ценностных убеждений его основателей, так как именно от них зависит, какие поведенческие проявления организация будет ожидать от наёмных сотрудников, и что она готова дать им взамен [38].

Структура стимулирования управленческого труда предполагает включение в нее и элементов ответственности управленца.

Специалисты в области управления персоналом отмечают необходимость учета следующих критериев оценки труда АУП, при формировании системы мотивации и стимулирования данного персонала:

- уровень и степень значимости принимаемых сотрудником решений;
- уровень самостоятельности в решениях;
- сложность выполняемых обязанностей;
- уровень специальных знаний и требуемой квалификации;
- уровень коммуникаций;
- уровень управления людьми [55].

Должностной оклад административно-управленческого персонала должен зависеть от следующих параметров:

- квалификация;
- опыт работы на соответствующей должности;
- ответственность за подчиненных;
- сфера компетентности в управлении собственностью предприятия.

Ключевые показатели, учитываемые при создании системы премирования персонала управленческого труда:

- уровень профессиональной квалификации и степень соответствия занимаемой должности;
- повышение своего профессионального уровня;
- результаты трудовой деятельности;
- стаж работы в организации;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- степень соответствия личных целей с целями организации [55].

Анализ теории и практики кадрового менеджмента свидетельствует о наличии различных подходов к формированию систем мотивации разных категорий персонала организаций, в том числе и в отношении мотивации труда управленческого персонала, отмечая высокую значимость качества их труда (управленческих решений) для организации..

Рассматривая систему мотивации руководителей, можно выделить несколько подходов и их особенностей в ее построении.

Например, ориентация на экономическую составляющую мотивации, основным инструментом которой является стимулирующий контракт. Стимулирующий контракт имеет две составляющие: фиксированную и переменную части. Величина фиксированной части устанавливается в зависимости от отрасли, масштабов деятельности компании, ее традиций и перспектив развития.

Вместе с тем следует отметить, что на сегодняшний день не существуют однозначного формализованного подхода к построению структуры переменной части вознаграждения. Переменная часть может базироваться как на абсолютных показателях, так и на относительных показателях деятельности компании.

В рамках другого подхода к мотивации руководства, например, высшего звена выступает идеологический подход.

Руководителей стимулирует к работе внутреннее побуждение, стремление к достижениям, к самореализации. Важно отметить, что денежное вознаграждение играет в данном случае не стимулирующую роль к работе и управлению определенным образом, а выступает в качестве привлечения в организацию нужных сотрудников. Тем не менее, зарплаты высшего руководства должны быть также конкурентоспособны и адекватны современным рыночным условиям [35].

Одна из особенностей управленцев высшего звена, которую необходимо учитывать при формировании системы мотивации это то, что зачастую руководитель высокого ранга уже достиг определенного материального благополучия, и теперь ему важнее реализовать интересные проекты, принимать стратегически значимые решения, иметь высокие полномочия и ощущать доверие собственника. Таким образом, именно нематериальная мотивация играет большую роль.

Отметим, что мотивация административно-управленческого персонала в большой степени отражает содержательные стимулы: признание, содержание выполняемой работы, ее творческий и

нерегламентированный характер, ответственность не только за свой участок, но и за предприятие в целом.

При построении системы нематериальной мотивации для руководителей, в первую очередь, необходимо соблюдать принцип индивидуального подхода, так как у руководителя формируется благоприятное моральное состояние, которое передается впоследствии его подчиненным.

Руководители среднего звена – наиболее многочисленная прослойка административно-управленческого персонала организации. На крупном предприятии могут работать столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. Так ученые в области управления персоналом подразделяют данную категорию на два уровня: руководитель верхнего уровня среднего звена и низшего уровня.

В экономической литературе [39] приводится исследование потребностей руководителя среднего звена в сравнении с потребностями рядовых сотрудников, которое основано на проведенных опросах российских компаний. Результаты исследования представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Иерархия потребностей руководителей и рядовых сотрудников

Материалы рисунка позволяют видеть, что на первом месте, как у рядовых сотрудников, так и у руководителей среднего звена стоит достойная заработная плата. Следующая ступень потребностей линейных руководителей – перспективы развития карьерной лестницы, в то время как

для рабочего персонала важны хорошие условия труда. Третья ступень потребностей рядовых сотрудников схожа с вершиной иерархии потребностей руководителей среднего звена – возможность обучения и профессионального развития. Для руководителей среднего звена на третьем и четвертом месте стоят хорошие взаимоотношения с руководством и возможность проявления инициативы. Для рядовых сотрудников на вершине иерархии стоят такие потребности, как уверенность в завтрашнем дне и хороший уровень социальной защиты.

На рисунке 15 представлены результаты анализа социологических исследований кадровых аналитиков, которые позволяют увидеть наиболее значимые мотивирующие факторы для руководителей среднего и высшего звена, а так же рядовых сотрудников [53].

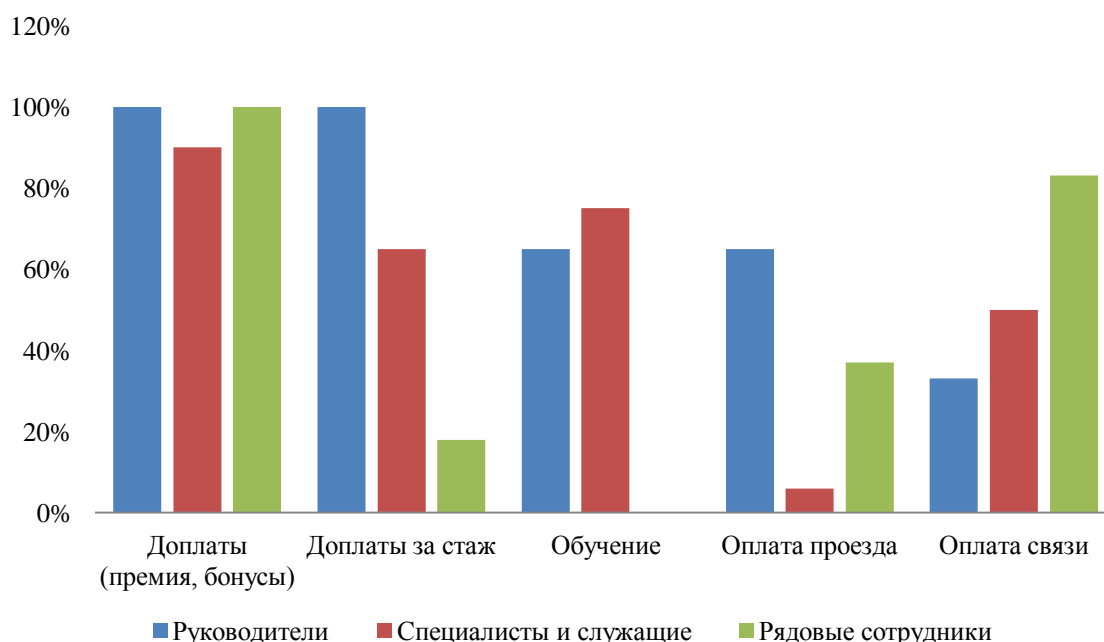


Рисунок 15 – Наиболее значимые факторы мотивации разных категорий персонала, %

Таким образом, все опрошенные руководители считают наиболее действующим способом повышения трудовой активности материальное и нематериальное стимулирование. Руководители среднего звена отмечают, что ключевой характеристикой в их работе является высокая заработная плата, а наиболее значимым видом мотивации - всевозможные доплаты.

Иная ситуация обстоит с рабочим персоналом – всего половина опрошенных респондентов придерживаются мнения, что заработная плата – основная характеристика в работе. В данном случае для сотрудников имеет значение возможность профессионального роста, благоприятные условия

труда, возможность проявления самостоятельности. Не менее важными остаются различного рода доплаты, оплата путевок, обедов [53].

Согласно выводам исследований, для менеджеров компаний существенными стимулами к работе являются: материальные и нематериальные вознаграждения, профессиональное развитие, карьерный рост, участие в управлении [16].

Таким образом, создание эффективной системы мотивации и стимулирования труда АУП требует учета специфики и особенностей труда каждой отдельной категории персонала организации. Для построения эффективного механизма мотивации административно-управленческого персонала необходимо учесть имеющийся теоретический и практический опыт формирования мотивационных систем управления трудом управленческого персонала организаций имеющийся в зарубежной и отечественной практике успешных компаний.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт формирования эффективных систем мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организаций

В современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха. Именно интерес к такой проблеме, как мотивация персонала, составляющей значительную часть концепции управленческой науки вызывает постоянный интерес ученых и практиков.

Анализ теории и практики управления людьми в трудовой среде организаций позволяет отметить, что тема мотивации, стимулирования работников одна из самых обсуждаемых в экономической литературе и при всем многообразии имеющихся форм и методов повышения мотивации персонала проблема выбора оптимальной модели стимулирования, вознаграждения не потеряла своей актуальности и в настоящее время. Однако при всей уникальности каждой организации существуют некоторые закономерности, учет которых в практике построения систем мотивации и стимулирования помогает обеспечить наибольшую отдачу.

Отметим, что сегодня предприятиям предоставлено право, самостоятельно разрабатывать и внедрять в систему управления персоналом различные мотивационные системы, эффективность функционирования которых во многом определяется принципами их

построения. Именно поэтому знание мотивационных установок работника, умение их формировать и направлять в соответствии с личными целями и задачами компании – вот важнейший вопрос в современном бизнесе.

Для создания эффективного механизма мотивации и стимулирования специалистов управленческого труда, важен анализ опыта построения ныне существующих и успешно функционирующих систем управления персоналом, как отечественных, так и зарубежных предприятий.

Как показал анализ подходы к формированию систем мотивации стимулированию труда административно-управленческого персонала в российских и иностранных компаниях имеют свои особенности и отличия, что, прежде всего, связано с различием концептуальных основ управления трудом сотрудников. Сравнительный анализ особенностей в подходах к управлению персоналом на предприятиях в российской и мировой практиках представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Различия в подходах к управлению персоналом в России и за рубежом

| Российские компании | Иностранные компании |
|---|---|
| Проектный подход: «есть проблема – сделаем» | Системный подход и выстраивание функций с учетом стратегии |
| Менеджмент развивается параллельно с развитием политики и экономики страны | Развитый менеджмент – следствие развитого капитализма |
| Компании имеют значительный потенциал для роста эффективности | Эффективность компаний достаточно высокая |
| Персонал рассматривается как статья затрат, работодатели предпочитают не инвестировать в долгосрочное развитие работников, а нанимать готовых специалистов с рынка труда, «перекупать» их | Персонал рассматривается как человеческий капитал, компании инвестируют в долгосрочное развитие сотрудников |
| Применяются краткосрочные системы мотивации | Применяются долгосрочные системы мотивации |
| Внутренним коммуникациям не придается большое значение, они не считаются важными | Выстраивание коммуникаций, обеспечению информированности, прозрачности придается большое значение |
| Компании важна быстрая отдача персонала | Компании важны бренд работодателя, ценности, отношение персонала к этике, его лояльность |

Окончание таблицы 8

| Российские компании | Иностранные компании |
|---|--|
| Система управления персоналом часто характеризуется индивидуальным подходом к сотрудникам | Система управления персоналом структурирована, направлена на повышение эффективности и реализуется последовательно |
| Социальные объекты и инфраструктура, наследие социализма и принципа распределения | Социальная ответственность, адресные льготы сотрудника |
| Преобладание дружеских отношений в рабочем коллективе, часто их значение преувеличено | Отношения коллег – «не дружба, но уважение и сотрудничество» |

В мировой практике выделяют три основные модели мотивации: японская, американская и западноевропейская. Наибольший успех в вопросах мотивации труда персонала достигнут в таких странах, как Япония и США, имеющих отчасти противоположные.

Японский кадровый менеджмент основан на коллективистской системе ценностей и провозглашает своей главенствующей целью коллективное достижение.

Три главных принципа, которые отличают японский менеджмент:

- пожизненный найм персонала;
- система старшинства при распределении заработной платы и повышения по карьерной лестнице;
- внутрифирменные профсоюзы.

Система долгосрочного найма сотрудников имеет такие мотивационные преимущества:

- гарантия занятости до пенсионного возраста;
- систематическое профессиональное повышение;
- повышение заработной платы в зависимости от стажа.

На сегодняшний день система пожизненного найма в классическом виде применяется лишь на некоторых крупных предприятиях и на государственной службе [42].

Особенности японского менеджмента, показывающие его гибкость, представлены на рисунке 16 [27].



Рисунок 16 – Особенности японского менеджмента

Большое внимание в управлении персоналом, в особенности управленческой категории, уделяется мерам по установлению доверительных отношений, так как, следуя японской морали базис человеческих взаимоотношений – взаимная зависимость, японцам необходимо чувствовать свою принадлежность к какой-либо группе.

В основе работы персонала японских компаний лежит принцип групповой ответственности. Это привело к тому, что организационная структура не отображает детального проработанного распределения прав и обязанностей, она более ориентирована на обеспечение деятельности определенных структурных звеньев.

В японских компаниях, как правило, отсутствуют четкие процедуры принятия управленческих решений, так же как и детальные должностные инструкции, а управленцам предоставляется значительная самостоятельность в решении оперативных вопросов в своем подразделении при четкой ориентации на главные цели, стоящие перед компанией в целом.

В Японии не принимаются окончательные управленческие решения единолично. Управленческое решение должно быть принято всеми основными участниками производственного цикла товара, а также его экспортерами. Японская система принятия решений основана на принципе консенсуса и предполагает, что полномочия и ответственность за принятия решения на каждом управленческом уровне не замыкается организационно на индивидуальном руководителе, а распределены между всеми управляющими того или иного уровня. Такое решение объединяет руководителей, участвующих в его реализации, так как они убеждены в его полезности для компании в целом [38].

Для реализации системы мотивации японских работников, применяются как методы материального, так и нематериального стимулирования.

Основа материального стимулирования – денежное вознаграждение.

Для японских предприятий характерны следующие особенности системы оплаты труда, представленные на рисунке 17.



Рисунок 17 – Особенности оплаты труда персонала в Японии

В настоящее время величина заработной платы на 40% определяется стажем работы в компании. По истечению каждого проработанного года происходит увеличение размера заработной платы, предоставляются различные льготы, предусмотренные в конкретной компании, увеличивается количество оплачиваемых выходных.

Зависимость размера заработной платы от трудового вклада и реальных результатов работы реализуется за счет градаций внутри одного разряда.

В японских компаниях для оплаты труда менеджеров используется система «плавающих окладов», при которой базовые ставки административно-управленческого персонала зависят от динамики себестоимости, объемов производства и других показателей, ответственность за которые несет конкретный руководитель, специалист. Данная система определяется не на законодательном уровне, а на уровне предприятия - положением об оплате труда [40].

Оплата труда руководства высшего звена компании не может превышать зарплату рабочего более чем в 10 раз. Максимальную заработную плату японский работник получает в возрасте 40-50 лет. После 55-летнего возраста зарплата японского работника колеблется на отметке примерно 80% уровня, которого он достигал в период своей профессиональной зрелости [40]. Зачастую уже после выхода работника на пенсию, он возвращается на прежнее место работы, но уже в качестве временного сотрудника. Работники данной категории получают меньшую заработную плату и могут быть уволены в любой момент [27].

Японские предприятия способствуют получению кредитов, зачастую выступая в роли беспроцентного кредитора для своих сотрудников.

Многие компании берут на себя расходы по оплате обучения своих работников и их детей. Японские компании нередко финансируют семейные торжества, организуют спортивные мероприятия для своих сотрудников. Нередко предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам.

Глобальная корпорация Toyota Motor Corporation - один из ведущих японских автопроизводителей, занимающий 8 место в рейтинге 500 крупнейших мировых компаний и 1 место в списке крупнейших компаний Японии.

Стратегия развития персонала представлена на рисунке 18.

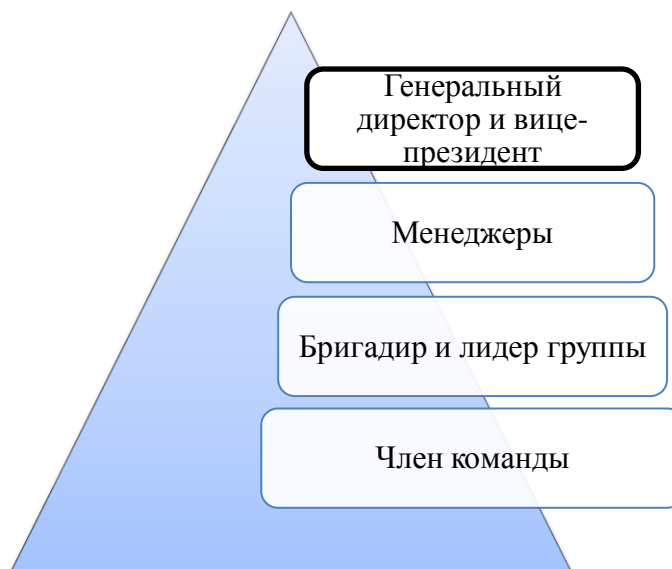


Рисунок 18 – Стратегия развития персонала в корпорации Toyota Motor Corporation

Подход к сотрудникам со стороны руководства корпорации характеризуется стремлением к уважению, постановке целей, стимулирующих профессиональный и личностный рост.

Корпорация позиционирует себя как социальный институт, признавая свою значимость в жизни своих сотрудников и развитии инфраструктуры в местах их проживания. Для решения данных вопросов на предприятии функционирует отдел связи с общественностью. Это подразделение, которое имеет руководителя, свой собственный штат и не связано с отделом кадров. Задача данного подразделения – помощь нуждающимся в этом сотрудникам компании, например, поиск жилья, предоставление беспроцентных займов, помощь в организации похорон и обеспечение других социальных выплат [35].

Материальное стимулирование сотрудников также распространяется на членов их семей, сюда входит:

- детские учреждения на территории компании;
 - бесплатное посещение семейных фитнес-центров;
 - предоставление работы членам семей сотрудников компании в летний период или в свободное время.
- Кроме того, к числу нематериального стимулирования относятся:
- гибкий график работы;
 - сокращенный рабочий график для работников с маленькими детьми.

В категории руководителей высшего и среднего звена чрезвычайно низкая текучесть кадров, в особенности, это касается тех, кто как руководитель был сформирован уже внутри корпорации. Это связано с тем, что за время работы на предприятии при помощи материального и нематериального стимулирования формируется преданность и лояльность к компании.

В противоположность японскому менеджменту – американский менеджмент, в основе которого лежит обостренное чувство индивидуализма, а вся система построена на индивидуалистической системе ценностей.

Главная цель американских компаний и корпораций – максимизация прибыли. Величина дохода организации зависит от роста производительности труда персонала. В связи с чем, мотивационный механизм учитывает ценность каждого сотрудника за счет уровня его производительности.

Управленческие отношения в большей степени ориентированы на формализацию, принятие решений руководство принимает строго индивидуально.

В американских компаниях, применяется гибкая система оплаты труда – фиксированная часть заработной платы зависит от общей результативности. Такой подход обеспечивает одновременный рост производительности труда, прибыльности производства и значительное повышение уровня оплаты труда.

В последнее время в американских компаниях появилась тенденция к использованию в качестве поощрений «пакета услуг». В этом случае работник получает возможность выбора из определенного количества вознаграждений более приоритетных для него форм поощрения. Помимо материальных и нефинансовых вознаграждений, многие компании Соединенных Штатов, в частности такие, как «Юнайтед Эйрлайнз», «Дана», «ИБМ», «Проктер энд Гэмбл», «Фрить-Лэй» и др., используют разветвленные системы поддержки энтузиастов, что обеспечивает успех нововведений.

В последние десятилетия большинство американских фирм и корпораций в качестве трудомотивирующего фактора широко использует делегирование («empowerment»), когда часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются работникам, заслуживающим доверия. Широкое распространение в последние годы в американских корпорациях получила система «Pay for Performance» — «плата за исполнение» (PFP), которая подразумевает использование любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в их деятельности. Это выражается в системах гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты и др.

Принципы формирования американской системы оплаты труда представлены на рисунке 19.

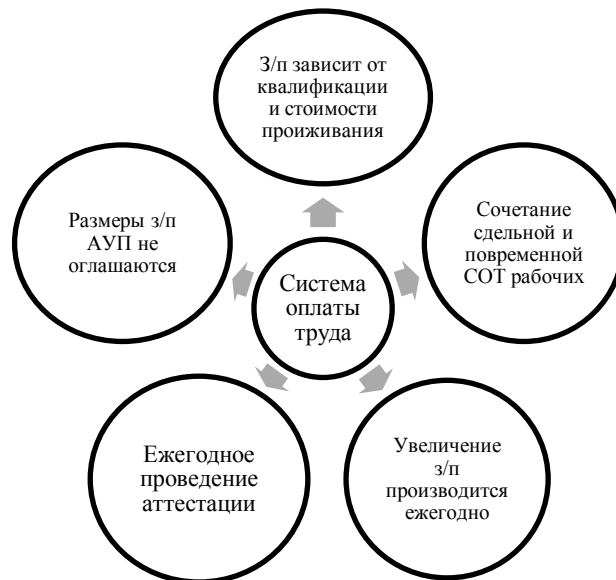


Рисунок 19 – Принципы формирования американской системы оплаты труда

Минимальная заработная плата устанавливается законодательством. Величина оплаты труда зависит от квалификации и стоимости проживания в данном районе. Зарплата инженерно-технических специалистов и руководителей не оглашаются и назначаются на основе подписанного работником индивидуального соглашения. Оклад руководителей низшего звена, как правило, устанавливается в зависимости от среднего размера оклада соответствующих должностей в других компаниях.

На сегодняшний день увеличение размера заработной платы зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. Для этого используется балльная система, в рамках которой работнику присваивается определенное количество баллов после завершения обучения по одной специальности. Таким образом, набрав необходимое количество баллов, заработная плата работника увеличивается на фиксированную сумму [41].

В некоторых американских компаниях предлагаются другие формы оплаты труда: участие в прибылях, на уровне подразделения учитывается его вклад в деятельность предприятия.

Материальное стимулирование на американских предприятиях производится, в том числе, за счет различного вида доплат:

- доплаты за повышение квалификации;
- доплаты за стаж работы и др.

Система мотивации и стимулирования в американских компаниях направлена на закрепление «управленческих верхов». Премии чаще всего

выплачиваются только руководителям высшего звена. Руководителям среднего звена выплачиваются специализированные премии, вне зависимости от достигнутых ими результатов. Также предусмотрены премии, исходящие от прибыли.

К числу социальных выплат относят:

- выплаты к очередным отпускам;
- предоставление служебного транспорта;
- оплата бензина;
- компенсация стоимости жилья;
- покрытие расходов на отдых с семьей и др.

Всемирно известная американская транснациональная корпорация «Google Inc.», вкладывающая свои инвестиции в интернет-поиск, облачные вычисления и рекламные технологии, уделяет большое внимание мотивации и стимулированию персонала [31].

Минимальный размер ежемесячного дохода рядового сотрудника не ниже \$10 000, уровень оплаты труда менеджеров высшего и среднего звена не оглашается. Кроме заработной платы, в случае смерти сотрудника его семья последующие 10 лет будет получать половину оплаты труда погибшего.

Помимо заработной платы, сотрудникам корпорации предоставляются следующие материальные стимулы:

- бесплатное питание;
- бесплатное медицинское обслуживание;
- компенсация средств, потраченных на обучение;
- бесплатное посещение спортзалов, массажных кабинетов, центров релаксации, парикмахерских;
- дополнительный 2-месячный отпуск при рождении ребенка в семье;
- дополнительная неделя отпуска для сотрудников с детьми.

Большое внимание компания уделяет нематериальной мотивации персонала, а именно условиям труда на рабочем месте. Так офисы Google проектируются лучшими дизайнерами, каждый офис учитывает в том числе и национальные предпочтения, так в киевском офисе в тёплое время года совещания и конференции проходят на крыше офисного центра, на лежаках и креслах из бамбука. Дизайн московского офиса разработан с русским колоритом – с изображением Бабы-яги [43].

Стиль руководства – еще одна отличительная черта компании. Внутри корпорации отсутствует строгая формализованность, наоборот, все пропитано неформальной обстановкой – сотрудники могут работать в комнатах отдыха, а совещания нередко проводятся в гамаках на крыше здания [35].

В разных развитых западноевропейских странах накоплен большой опыт применения многообразных систем и форм оплаты труда. Так в Великобритании акцент делается на индивидуальные контракты, участие в прибылях, Германия – стимулированием роста производительности, предоставление социальных гарантий, основной элемент поощрения топ-менеджеров – бонусы, которые зависят от результатов финансовой деятельности предприятия. В Италии систематически проводят выплаты индивидуальных и коллективных надбавок к отраслевой тарифной ставке и в связи с ростом стоимости жизни, во Франции – индивидуализация оплаты труда, результативность труда оценивается в баллах [26; 28].

Для предприятий западноевропейских стран характерны три модели стимулирования труда, представленные ниже на рисунке 20.



Рисунок 20 – Модели стимулирования труда западноевропейских стран

При беспремияльной модели, стимулирующую функцию выполняет заработная плата.

Премияльные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях, доходах, капитале.

При участии работника в прибылях, он получает дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компании; в доходах - выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по

результатам оценки выполнения им производственного задания; в капитале – выплата премии в виде акций по их номинальной цене.

Структура системы оплаты труда в мировой практике разных категорий административно-управленческого персонала в процентном соотношении продемонстрирована на рисунках 21 и 22.

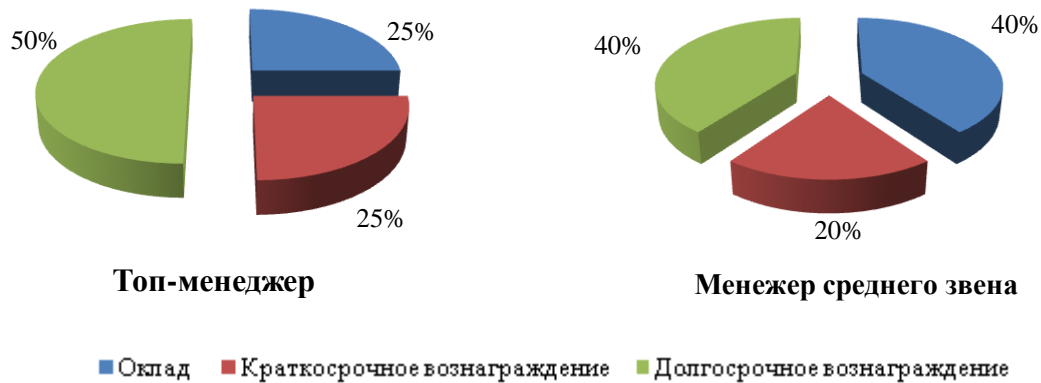


Рисунок 21 – Структура оплаты труда топ-менеджера и менеджера среднего звена в мировой практике, %

В иностранных компаниях наибольшую долю в структуре компенсационного пакета топ-менеджера занимает долгосрочное вознаграждение (50%). Краткосрочное вознаграждение составляет 20-25% от общей величины оплаты труда руководителей высшего и среднего звена.

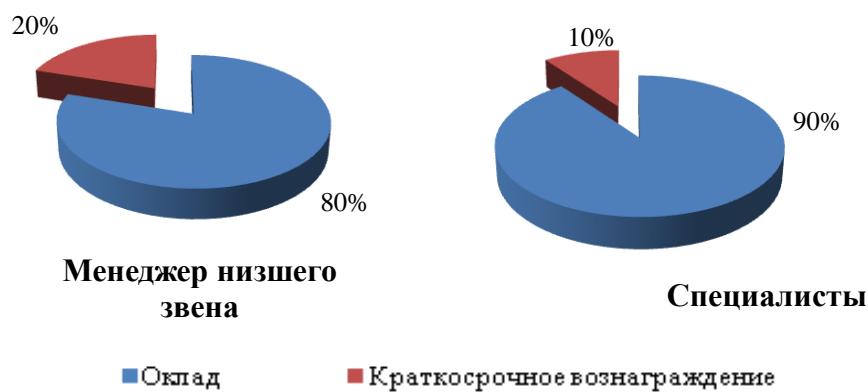


Рисунок 22 - Структура оплаты труда менеджера низшего звена и специалистов в мировой практике, %

Структура заработной платы руководителя низшего звена и специалиста практически идентична: оклад и краткосрочное вознаграждение. При этом оклад составляет наибольшую часть (80-90%) от общей величины оплаты труда сотрудника.

Одна из особенностей иностранных компаний - минимизация доли материальных вознаграждений и увеличение доли нематериальных стимулов, а также в возрастание роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия

Согласно результатам проведенных исследований персонала управленческого труда украинских предприятий, касающиеся вопросов мотивации и стимулирования труда, наиболее распространенными были названы следующие виды стимулов. Результаты исследований представлены на рисунке 23.

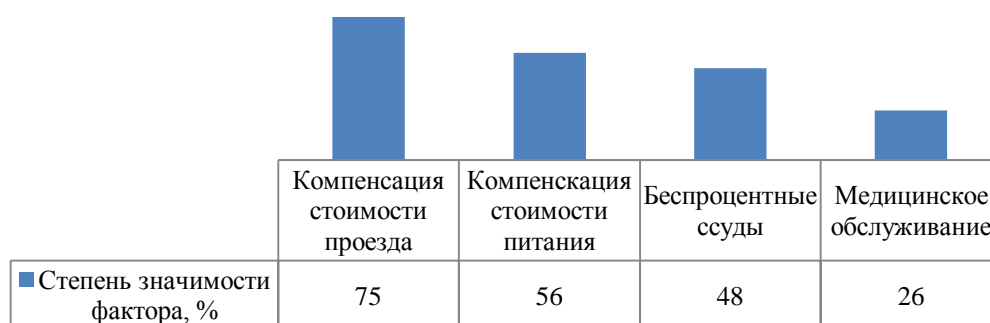


Рисунок 23 – Уровень влияния различных мотивационных направлений для управленцев на украинских предприятиях, %

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю и в России. Во времена СССР, начиная со знаменитой НОТ, постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Постоянно анализировалась западная и американская классика - Маслоу, Герцберг, Аргирис, Мак-Грегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте "Дженерал Моторс", IBM, японских "кружков качества".

Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP - Employee Stock Ownership Plan. Однако с период с 1990-2000гг, в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет.

Но вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом и в

этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

Следует отметить, что в настоящее время, российская модель мотивации строго формализована, любое отклонение от существующих стандартов - нарушение действующего законодательства, законодательных нормативных актов и локальных нормативных документов, которые основываются на этих же законодательных актах. [29]

Структура оплаты труда в российской практике значительно отличается от мировой, различия показаны на рисунках 24 и 25. Так в состав компенсационного пакета долгосрочное вознаграждение входит в оплату труда только руководителей высшего звена (10%), в остальных случаях применяется краткосрочное вознаграждение.

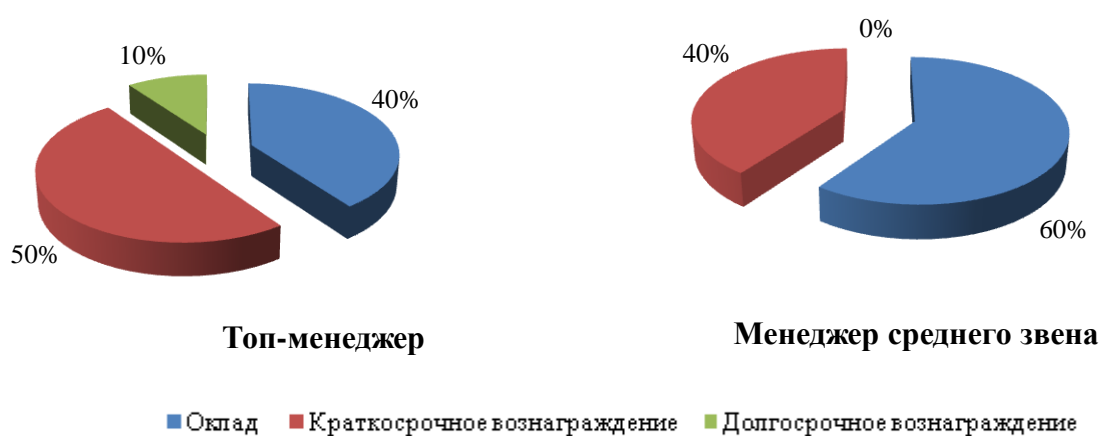


Рисунок 24 - Структура оплаты труда топ-менеджера и менеджера среднего звена в отечественной практике, %

В большинстве отечественных компаний переменная часть вознаграждения административно-управленческого персонала составляет порядка 30-50% от общей суммы денежных выплат, в то время как у рядовых сотрудников она, как правило, не превышает 20%. Это связано с тем, что менеджер в большей степени несет ответственность за результаты работы организации и вынужден нести большие риски.

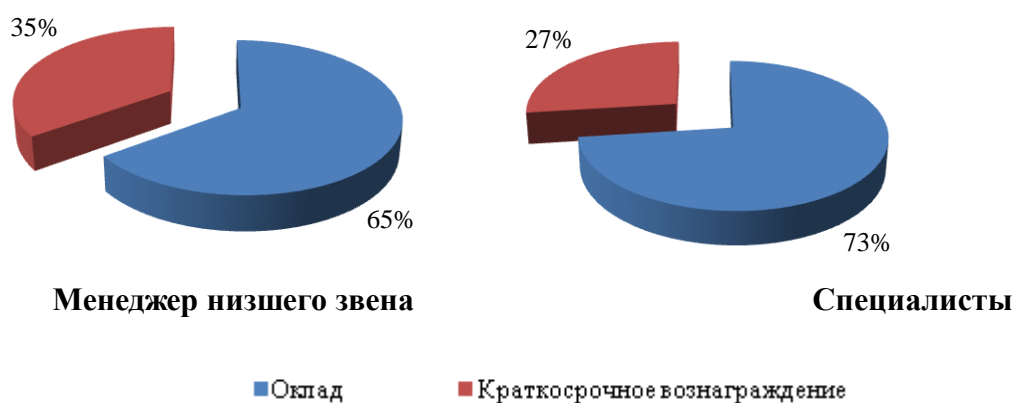


Рисунок 25 - Структура оплаты труда менеджера низшего звена и специалистов российских компаний, %

Отличается не только состав компенсационного пакета персонала отечественных предприятий, но и процентное соотношение оклада и вознаграждения, если в мировой практике оклад низшего менеджмента и специалистов составляет порядка 80-90%, то в российской практике величина оклада колеблется от 65 до 73%.

В основе большинства долгосрочных мотивационных программ лежит так называемый инвестиционный подход, при котором вознаграждение менеджера определяется как часть достигнутого финансового результата (прибыли или стоимости компании) [39].

Так для мотивации административно-управленческого персонала российские компании используют так называемые опционы.

Опцион эмитента — эмиссионная ценная бумага, закрепляющая оплаченное право её владельца на конвертацию такого опциона в акцию эмитента, в предусмотренный в ней срок, и/или при наступлении указанных в ней обстоятельств, по цене, которая заранее определена [40].

Эксперты фондового рынка утверждают, что ни одного случая использования опционов эмитента для мотивации топ-менеджеров в России ещё не было, однако в системе мотивации управленцев имеет место быть опционный контракт.

Опционный контракт – это договор, который даёт право, но не обязательство произвести покупку или продажу определенного актива по определенной цене в определенные сроки. Права на саму покупку или продажу актива принадлежат инвестору, купившему опцион [40].

Любые опционные программы – это частичная передача прав собственности. Но для достижения мотивационного эффекта, необходима ликвидность предоставляемого актива, то есть менеджер смог бы легко

обменять активы на денежные средства. Высокая степень ликвидности достигается в том случае, когда акции компании торгуются на бирже и менеджер, получивший с помощью опциона право выкупить акции компании по заранее фиксированной цене, имеет стимул повышать капитализацию компании, чтобы затем продать акции на открытом рынке и получить разницу [40].

Другие компании мотивируют топ-менеджеров при помощи продажи им доли в уставном капитале с обещанием последующего выкупа в десятикратном размере, в случае достижения стратегических целей компании [40].

На сегодняшний день структура моделей мотивации административно-управленческого персонала в отечественной практике разработана под воздействием различных программ стимулирования: программы бонусов, программы индивидуального и группового стимулирования. Их характеристика представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Характеристика применяемых программ стимулирования АУП на российских предприятиях

| Программы индивидуального стимулирования | Программы бонусов | Программы группового стимулирования |
|--|---|--|
| Объективны | Субъективны | Основание - формулы расчетов |
| Оговариваются заранее | Основание – достигнутые успехи в результате поставленных целей | Количественный характер |
| Ориентированность на группу и коллективную работу | Ориентированность на группу или отдельных работников | Ориентированность на индивидуума и его конкуренцию с другими работниками |
| 1. Комиссия 2. Премирование от часовой тарифной ставки/оклада 3. Индивидуальное премирование рук | 1. Программы бонусов для руководителей 2. Программы специального премирования 3. Премирование основных (лучших работников) 4. Премирование за предложения работников | 1. Корпоративные системы распределения доходов 2. Премирование на основе управления по целям 3. Премирование по результатам полученной прибыли 4. Премирование по результатам работы подразделений 5. Премирование временных рабочих групп |

Международной рекрутинговой компанией «Morgan Hunt» проведены исследования системы мотивации топ-менеджеров предприятий

банковской сферы России, в числе которых предприятия с разной численностью персонала. Наибольшую долю из опрошенных респондентов составили банки с численностью сотрудников более 1 000 человек (65%).

По результатам проведенного опроса, большинство компаний (89%) применяют следующую схему оплаты труда: фиксированная зарплата плюс годовой бонус. Ежеквартальные и ежемесячные выплаты менее популярны (26%), но при этом бонусы, привязанные к достижению долгосрочных целей, применяются еще меньшим числом банков (11%). Наиболее распространенные элементы материального неденежного стимулирования показаны на рисунке 26.

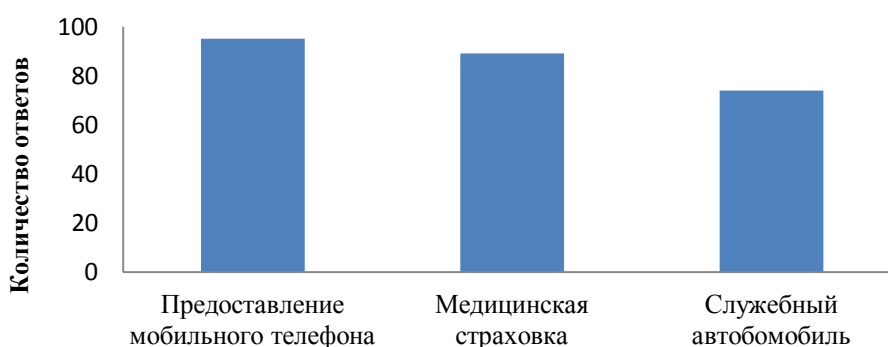


Рисунок 26 – Распространенные виды материального неденежного стимулирования в отечественных банках, %

Большинство опрошенных банков, работающих на российском рынке, в отношении управленческого персонала применяют нематериальную мотивацию. Самыми популярными нематериальными стимулами для топ-менеджеров были названы доверие и делегирование полномочий (67%), долгосрочные перспективы в работе (60%) и корпоративную культуру (60%).

Формы и метода мотивации и стимулирования персонала в ПАО «Сбербанк России» продемонстрированы ниже в таблице 10. [27]

Таблица 10 – Система мотивации и стимулирования в ПАО «Сбербанк России»

| Материальное стимулирование | | Нематериальное стимулирование |
|-----------------------------|-------------------|-------------------------------|
| Денежное | Неденежное | |
| 1 | 2 | 3 |
| 1.Премии и бонусы | 1.Оплата обучения | 1.Гибкий график |

Окончание таблицы 10

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| 2.Комиссионные выплаты | 2.Льготные банковские услуги | 2.Совместный досуг |
| 3.Индивидуальные денежные вознаграждения | 3.Оплата связи и транспорта | 3.Признание со стороны руководства |
| 4.Дополнительные пособия | 4.Медицинское и социальное страхование | 4. Возможность участия в принятии управленческих решений |
| 5. Выплаты от прибыли банка | 5.Предоставление личного служебного транспортного средства, парковочного места, секретаря | 5.Перспектива карьерного роста и профессионального развития |
| | 6.Предоставление скидок, подарочных сертификатов | 6.Возможность повышения квалификации |
| | 7.Предоставление туристических путевок | 7.Зачисление в кадровый резерв |
| | 8. Ценные подарки работникам и членам семей | 8. Признание коллектива |

Управленческий персонал компании оценивается при помощи системы «Приоритетных проектов». Суть данной системы заключается в том, что менеджер высшего звена самостоятельно ставит цели, при этом соотнося их с банковской стратегией и в дальнейшем проецировать их на нижестоящие уровни в виде декомпозированных проектов [27].

ПАО ЛУКОЙЛ - одна из крупнейших нефтегазовых компаний в мире, доля которой на мировом рынке добычи нефти составляет более 2% и около 1% доказанных запасов углеводородов [37]. Деятельность компании разворачивается в 35 стран мира.

Персонал компании на 2015 год по официальным данным составляет 106 000 сотрудников.

Одна из генеральных целей Лукойла сформировать устойчивый имидж солидного работодателя и провести стандартизацию системы вознаграждения труда персонала [35].

В компании принята долгосрочная система мотивации и стимулирования труда управленческого персонала, направленная на создание стимулов, которые способствуют увеличению прибыли, повышению капитализации и инвестиционной привлекательности

предприятия, привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов.

Материальное стимулирование персонала компании основано на базовой оплате труда и переменной части вознаграждения. Структура модели материального стимулирования представлена на рисунке 27.



Рисунок 27 – Структура модели материального стимулирования персонала ПАО «Лукойл»

Величина базовой заработной платы зависит от выполняемых обязанностей, сложности решаемых задач, уровня ответственности и устанавливается для каждого работника с учетом образования и практического опыта [37].

Уровень окладов топ-менеджмента устанавливается на уровне ОАО «ЛУКОЙЛ» на основе оценки по методологии Hay Group, которая представляет собой комплексное решение для управления структурой должностей, персоналом, организационными структурами, системой вознаграждения и эффективностью деятельности [45].

Переменная часть заработной платы сотрудников состоит из краткосрочных и долгосрочных премиальных выплат. Система премирования работников нацелена на достижение общекорпоративных целей и взаимосвязана с показателями KPI (ключевые показатели эффективности).

Краткосрочные премиальные выплаты выплачиваются при достижении установленных показателей деятельности за месяц, квартал, год и с учетом результативности каждого сотрудника [37].

Для управленческого персонала в области бурения используются показатели, которые характеризуют полученные физические объемы и финансовые результаты всей компанией [45].

Ключевые показатели деятельности для стимулирования или корпоративные показатели премирования топ-менеджеров нефтегазодобывающего дочернего общества (НГДО):

- объем добычи углеводородов, в том числе объём добычи нефти и газа;
- произведенная себестоимость 1 тонны товарных углеводородов;
- обеспечение требуемого уровня промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды [45].

В соответствии с положением о ежемесячном премировании сотрудников 20% премии работники всех структурных подразделений получают за выполнение трех вышеописанных общекорпоративных показателей. Еще 20% премии работники получают за выполнение коллективных показателей премирования. Кроме того, при расчете итогового размера премии за текущий месяц используются индивидуальные показатели деятельности [45].

Немаловажным в мотивации персонала компании является нематериальное стимулирование.

Существующая мотивационная система компании выделяет следующие элементы нематериального стимулирования труда сотрудников компании:

- возможность принимать участие в масштабных проектах;
- работа с высокопрофессиональными работниками;
- профессиональный и карьерный рост;
- условия для самореализации;
- конкурентоспособный компенсационный пакет;
- социальные программы и поддержка [37].

На рисунке 28 продемонстрированы виды программ социальной поддержки для персонала, предусмотренные в компании ПАО «Лукойл».



Рисунок 28 – Основные социальные программы ПАО «Лукойл»

Таким образом, были рассмотрены различные подходы к разработке системы мотивации и стимулирования труда, а также представлены существующие ныне отечественные и зарубежные системы мотиваций персонала, в том числе, управленческого труда успешных компаний в Японии – Toyota Motor, США – Google Inc. и России – ПАО «Сбербанк России» и нефтяная компания ПАО «Лукойл». Были проанализированы составляющие этих систем, подходы к их созданию и принципы, на которых они основаны.

Выполненный в данной части работы анализ подходов построения системы мотивации и стимулирования зарубежных и отечественных предприятий, показал, что на её формирование, в первую очередь, оказывают влияние:

- культурологические особенности страны;
- отраслевая принадлежность;
- цели и стратегия организации, определяющие стратегию работы с персоналом;
- политика руководства и др.

Профессионально применяя на практике рассмотренные в данной работе процессы и методы управления мотивацией персонала организаций, постоянно повышая уровень управленческой мотивации и культуры, позволит повысить эффективность организации и развитие ее бизнеса.

2 Анализ результатов деятельности и системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала ООО ПСК «Орион-С»

2.1 Анализ результатов деятельности организации на отраслевом рынке г. Красноярска

Общество с ограниченной ответственностью ПСК «Орион-С» - молодая стремительно развивающаяся строительная компания, занимающаяся производством работ по строительству и монтажу навесных вентилируемых фасадов и витражей.

На 2016 год в Красноярском крае зафиксировано около 300 компаний, которые занимаются фасадными работами. Ведущими представителями компаний по строительству фасадов в крае выступают: ООО «КРАСПАН»; ТимСпан; Волна.

На сегодняшний день на территории города Красноярск находятся 166 домов с вентилируемыми фасадами.

Изначально 15 февраля 2012 года была создана и внесена в Единый государственный реестр предприятие ООО ПСК «Фаворит». Но 4 декабря 2013 года компания ООО ПСК «Фаворит» была переименована в ООО ПСК «Орион-С». 10 декабря 2015 года компания была снята с налогового учета в Красноярском крае, 16 декабря 2016 на учет было поставлено обособленное подразделение компании, с вновь присвоенным ей КПП. Таким образом, согласно юридическому адресу, компания находится в городе Краснодаре, однако, в Красноярском крае существует обособленное подразделение, которое продолжает свою деятельность на территории края.

Представленная организация является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Компания является коммерческой организацией и зарегистрировано на неопределенный срок.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему на праве собственности имуществом. Участники не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов, Общество не отвечает по обязательствам

участников. Высшим органом ООО ПСК «Орион-С» является Общее собрание Участников.

Согласно Протоколу №1 Общего собрания Участников от 04 декабря 2013 года, компания была переименована в ООО ПСК «Орион-С», был утвержден и зарегистрирован Устав предприятия и установлен размер уставного капитала, а также назначен директор компании. В число участников входит 3 человека. В декабре 2015 года один из участников добровольно покинул Общество.

Уставной капитал ООО ПСК «Орион-С» определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов и составляет 60 000 рублей. Минимальный размер доли участников не ограничен.

Один раз в год Общество проводит годовое Общее собрание. Очередное общее собрание участников Общества, на котором утверждаются годовые результаты деятельности Общества, проводится не ранее чем через 2 месяца и не позднее чем через 4 месяца после окончания финансового года. Руководство текущей деятельностью осуществляет единоличный исполнительный орган – Директор, срок полномочий которого составляет 5 лет.

Деятельность Общества основывается на принципах хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Компания ПСК «Орион-С» имеет право занимать следующими видами деятельности:

1. Подготовительные работы – установка и демонтаж инвентарных наружных и внутренних лесов, технологических мусоропроводов.

2. Устройство бетонных и железобетонных монолитных конструкций – опалубные работы, арматурные работы, устройство монолитных и железобетонных конструкций.

3. Монтаж металлических конструкций – монтаж, усиление и демонтаж конструктивных элементов и ограждающих конструкций зданий и сооружений; монтаж, усиление и демонтаж технологических конструкций; монтаж и демонтаж тросовых несущих конструкций.

4. Защита строительных конструкций, трубопроводов и оборудования (кроме магистральных и промышленных трубопроводов) – устройство оклеечной изоляции, устройство металлизационных покрытий, антисептирование деревянных конструкций, гидроизоляция строительных конструкций, работы по теплоизоляции зданий, строительных конструкций и оборудования, работы по огнезащите строительных конструкций и оборудования.

5. Устройство кровель – устройство кровель из штучных и листовых материалов, устройство кровель из рулонных материалов, устройство наливных кровель.

6. Фасадные работы – облицовка поверхностей природными и искусственными камнями и линейными фасонными камнями, устройство вентилируемых фасадов.

7. Монтажные работы – монтаж подъемно-транспортного оборудования.

8. Пусконаладочные работы – пусконаладочные работы подъемно-транспортного оборудования.

9. Работы по организации строительства, реконструкции и капитального ремонта привлекаемым застройщиком или заказчиком на основании договора юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (генеральным подрядчиком) – промышленное строительство, предприятия и объекты топливной промышленности.

ПСК «Орион-С» вправе заключать договоры по осуществлению организации работ по строительству, реконструкции и капитальному ремонту объектов капитального строительства, стоимость которых по одному договору не превышает 10 000 000 рублей.

Компания занимается облицовкой жилых и нежилых зданий и помещений, объектов высотного и малоэтажного строительства, в том числе частных домов (коттеджей), офисных помещений.

За время своего существования, на начало 2017 года, на счету компании порядка 30 жилых и нежилых домов и помещений, которые были сданы в эксплуатацию. К числу сданных объектов относятся административно-торговое здание на улице Авиаторов, многоэтажный жилой дом в жилом районе «Николаевка», высотки на улице Коломенская, многоэтажное офисное здание бизнес-центр «БАЛАНС», жилые комплексы «Sky Seven» и «Нанжувль-Солнечный», «Ягуар Ленд Ровер Запад с инженерным обеспечением», детский сад по проспекту Metallургов и пр. На данный момент в процессе строительства навесного вентилируемого фасада и остекления витражей находятся объекты: «Медицинский Центр в Деревне Универсиады», многоэтажный жилой дом со встроенными нежилыми помещениями по ул. Армейская, жилой дом №2 по ул. Михаила Годенко, жилое помещение по ул. Свердловская. В перспективе строительство порядка 10 жилых и нежилых зданий и помещений, с заказчиками ведутся переговоры.

Заказчиками компании являются такие известные лидеры строительного рынка в городе Красноярск как: ГСК «Арбан», ЗАО «Фирма «Культбытстрой», СК Сиблидер, ООО «Альфа», ООО «Красноярские машиностроительные компоненты» и другие.

«Орион-С» занимается не только монтажными видами работ по устройству навесных фасадов, остеклением зданий, предприятие владеет собственным производственным цехом, который также оказывает услуги по порошковой покраске металлоконструкций, изготовлению фасадных кассет, оконных и цокольных отливов, парапетов, откосов и прочих изделий из оцинкованной стали.

За два года работы предприятия (2015-2017 гг.) общая сумма договоров, заключенных на строительство фасадных работ составляет порядка 300 миллионов рублей. Динамика заключения компанией договоров подряда за время её функционирования представлена на рисунке 29.

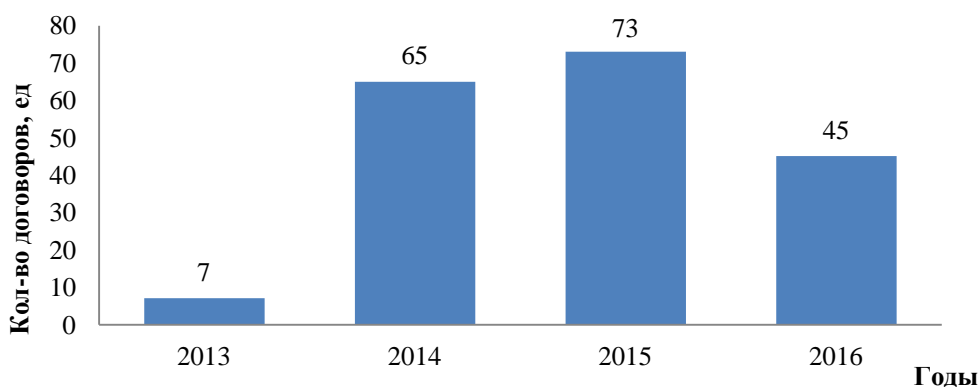


Рисунок 29 – Динамика заключения договоров ООО ПСК «Орион-С» в 2013-2016 гг., ед.

За 2017 год на 01.04.2017 года ни одного договора компания не заключала, но при этом были подписаны дополнительные соглашения на увеличение объемов работы и продления сроков строительства.

Такой спад заключения договор на 2017 год вызван экономической ситуацией в стране и в крае. Большинство заказчиков в связи с финансовой ситуацией вынуждены расплачиваться с подрядчиками квадратными метрами (квартирами). Это невыгодно для подрядчиков и в частности для компании «Орион-С», так как на сегодняшний день покупательская способность потребителей жилого и нежилого помещения находится на уровне ниже среднего.

Число договоров на монтаж навесного вентилируемого фасада и разработку проектной документации, заключенных за время существования организации, составляет порядка 88. Доля повторных договоров на фасадные работы составляет 51% от общего числа, на разработку проектной документации – 41%. Доля всех повторных договоров в общем количестве заключенных договоров за время ведения компанией своей деятельности составляет порядка 33%, что наглядно представлено на рисунке 30.

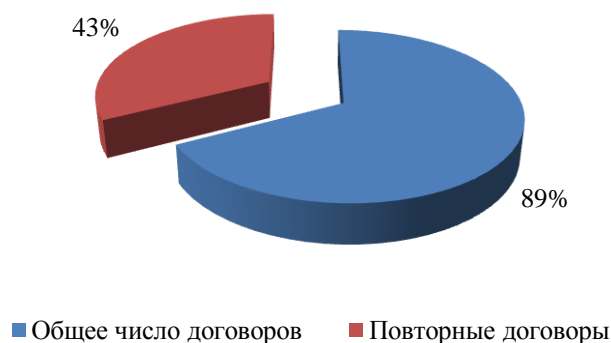


Рисунок 30 – Доля повторных договоров ООО ПСК «Орион-С» в общем количестве заключенных договоров с контрагентами в 2014-2016 гг., %

Динамика прироста клиентской базы за период 2014-2016 гг. по заказам на выполнение фасадных работ и проектирование изображена на рисунке 31. За 2016 год прирост клиентской базы составил 13,5%.

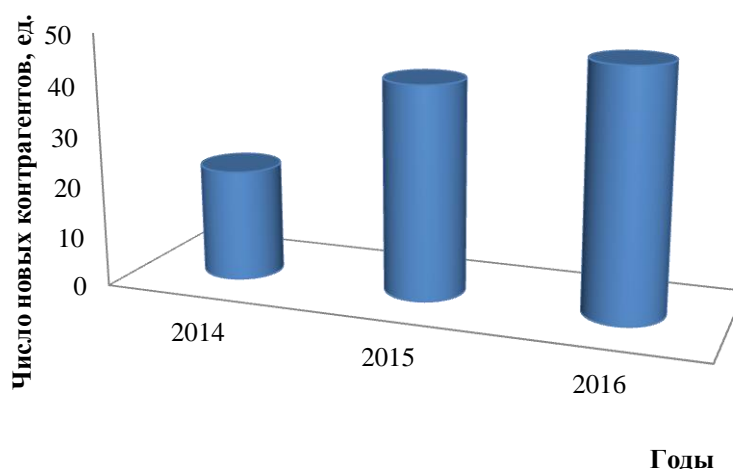


Рисунок 31 – Динамика прироста клиентской базы ООО ПСК «Орион-С» по фасадным работам и проектированию в 2014-2016 гг., ед.

Ключевые показатели эффективности труда (KPI) компании ПСК «Орион-С» на 2015-2016 годы представлены в таблице 11, таблице 12.

Таблица 11 – Показатели эффективности труда по продажам ООО ПСК «Орион-С»

| Показатель | Результат | Методика расчета |
|--|------------|---|
| Квартальная выручка, руб. (приблизительное значение) | 52 400 000 | Общая стоимость проданных товаров и услуг, включающая продажи в кредит за календарный период времени без учета предоставленных скидок, возврата продуктовой продукции, колебания цен. |
| Доля повторных договоров в общем объеме, % | 48 | Число повторных договоров с клиентами на общее число договоров с клиентами. (фасады, проектирование) |
| Индекс удовлетворенности клиентов, % | 36 | Общая оценка опыта клиентов компании по преобразованию и использованию продуктов, сервисов или услуг, которые эти компании предоставляют. |
| Прирост клиентской базы, % | 10,5 | Число новых клиентов к общему числу клиентов. |
| Выполнение плана по объему продаж за 2016 год, % | 69,9% | Может измеряться по компании, группе продуктов и клиентов. |

По материалам таблицы видно, что индекс удовлетворенности клиентов составляет всего 36%. Это может свидетельствовать также о низкой производительности и качестве работы.

Таблица 12 - Показатели эффективности труда по производству

| Наименование | Значение показателя, % |
|---|------------------------|
| Доля загрузки производственных мощностей | 65,9 |
| Отклонение от плана | 65 |
| Доля брака в общем объеме производства | 69,1 |
| Выполнение графиков планово-предупредительных работ | 43 |
| Интенсивность отказа оборудования | 43 |

Динамика движения оборотных средств по состоянию на 01.01. текущего года в период 2015-2017 гг. показана на рисунке 32.

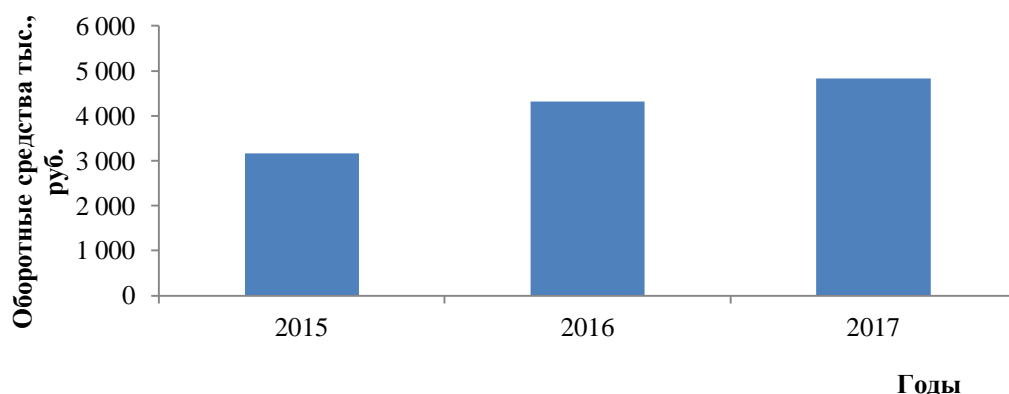


Рисунок 32 – Динамика движения оборотных средств ООО ПСК «Орион-С» в 2015-2017гг., тыс. руб.

По результатам анализа финансового состояния предприятия стало известно, что выручка на 2016 год составила 202 011 000 руб., коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности соответствуют низкой платежеспособности, коэффициент быстрой ликвидности соответствует высокой платежеспособности компании.

Рентабельность продукции и компании в целом свидетельствует о деловой активности предприятия, на 2016 год эти показатели находятся на среднем уровне при оценке кредитоспособности по методике Сбербанка. Рентабельность активов (чистая прибыль/активы) равна 2,96%, этот показатель компании меньше средней по отрасли. Рентабельность продаж (прибыль от продаж/себестоимость продаж) составляет 3,89%, что также ниже среднего данного показателя по отрасли. Показатели рентабельности компании, согласно, отчетности о финансовом анализе, представлены на рисунке 33.

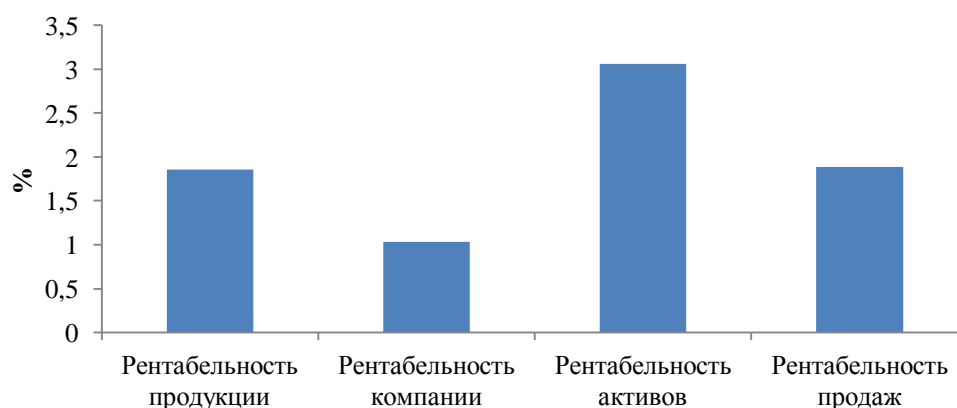


Рисунок 33 – Показатели рентабельности ООО ПСК «Орион-С» за 2016 гг., %

Согласно финансовой отчетности за 2016 год, оценка риска банкротства, которая рассчитывается с использованием пятифакторной модели Альтмана, составляет 3,04, что говорит об устойчивом финансовом состоянии предприятия.

ООО ПСК «Орион-С» относится к малым предприятиям, численность которого не превышает 100 человек. Организационная структура персонала организации представлена на приложении А.

Целью кадровой стратегии предприятия является обеспечение качества персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовывать стратегические цели и политические задачи предприятия на каждом этапе её деятельности. К задачам кадровой стратегии относится:

- обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами предприятия;
- выявление, учет и использование в управлении персоналом индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;
- формирование коллективных интересов.

Динамика структуры персонала организации в зависимости от занимаемых должностей, согласно штатному расписанию, в период 2015-2016 гг. показана на рисунке 34.

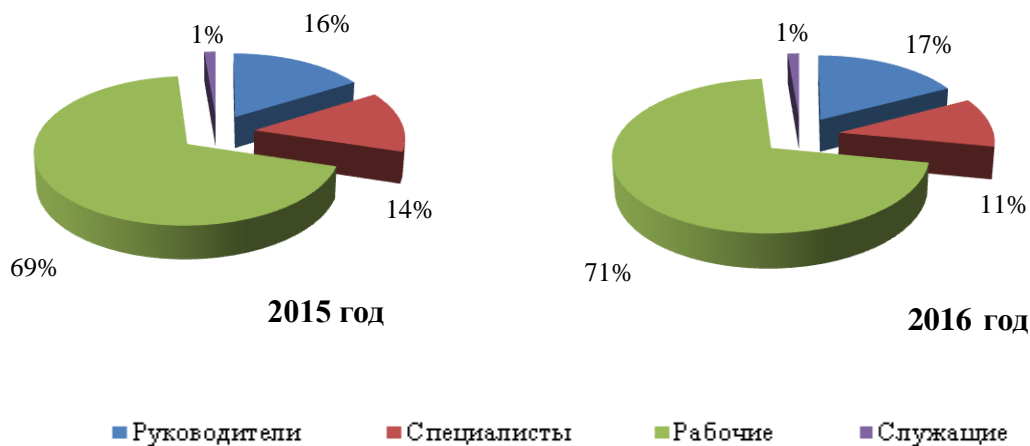


Рисунок 34 – Динамика структуры персонала ООО ПСК «Орион-С» в разрезе категорий в 2015-2016 гг.

Исходя из данных диаграммы видно, что наибольшая часть персонала компании – рабочие, в число которых входят как основные, так и вспомогательные. Их численность составляет порядка 70% от общего числа персонала компании. К числу рабочих относятся работники, занятые выполнением строительно-монтажных работ, водители, работники цеха:

маляры, гибщики, разнорабочие. Административно-управленческий персонал занимает 30% в структуре штатного расписания предприятия. Наименьшая доля сотрудников приходится на служащих (1%), к ним относятся: кассиры и секретари.

Специфика деятельности предприятия подразумевает применение тяжелого физического труда, таким образом, на предприятии большую часть персонала составляют мужчины (82%). Наибольшая доля работников компании находится в возрасте от 18 до 40 лет. Возрастная структура показана на рисунке 35. Средний возраст сотрудника компании 32 года.

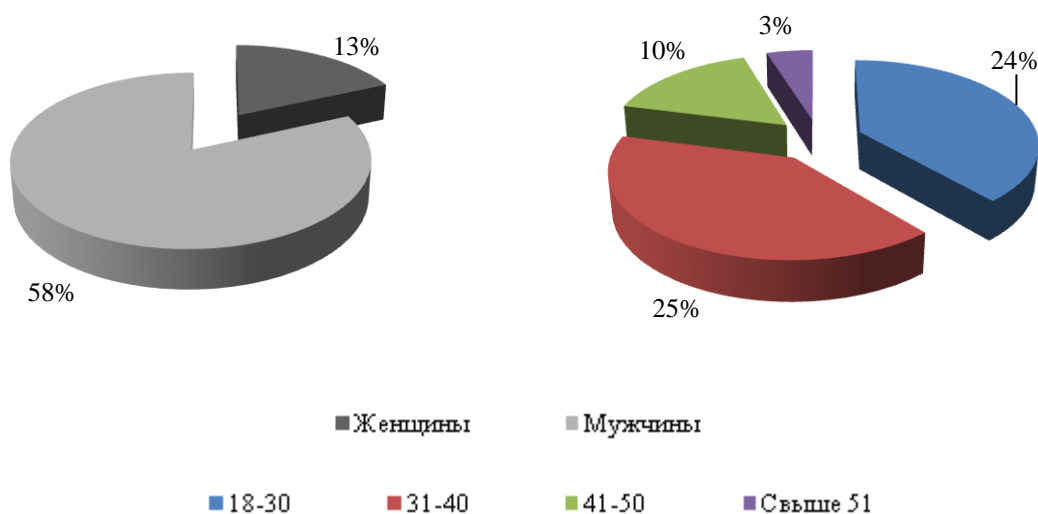


Рисунок 35 – Половозрастная структура ООО ПСК «Орион-С» в 2016 году, %

Компания начала свою деятельность в конце декабря 2013 - начале января 2014 гг., следовательно, опыт работы в данной организации не может быть намного больше 3 лет. Анализ персонала по стажу показал, что на 2016 год у больше половины сотрудников стаж работы в компании от года до двух лет. Данные анализа приведены на рисунке 36.

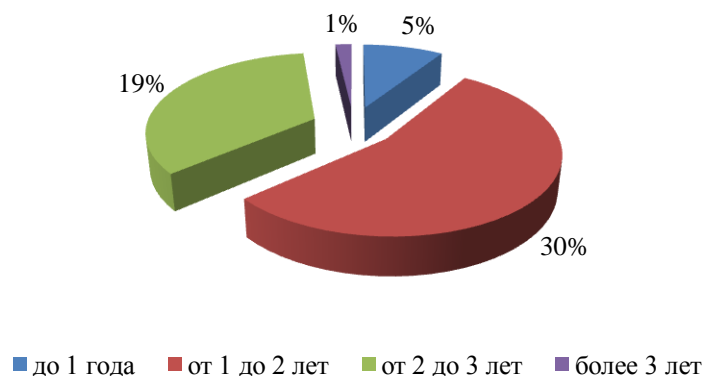


Рисунок 36 – Структура персонала компании по стажу работы в ПСК «Орион-С» на 2016 году, %

Так как компания относительно недавно на рынке строительных услуг, то представленная структура персонала по стажу работы говорит о том, что персонал компании достаточно стабилен, однако, большая часть персонала, чей стаж работы в компании 1-2 года, - сотрудники административно-управленческой категории.

В период 2013-2016 гг. было принято 216 сотрудников, 162 человека были уволены. Динамика среднесписочной численности персонала и движение кадрового состава в период 2013 – 2016 гг. представлена на рисунке 37, 38.

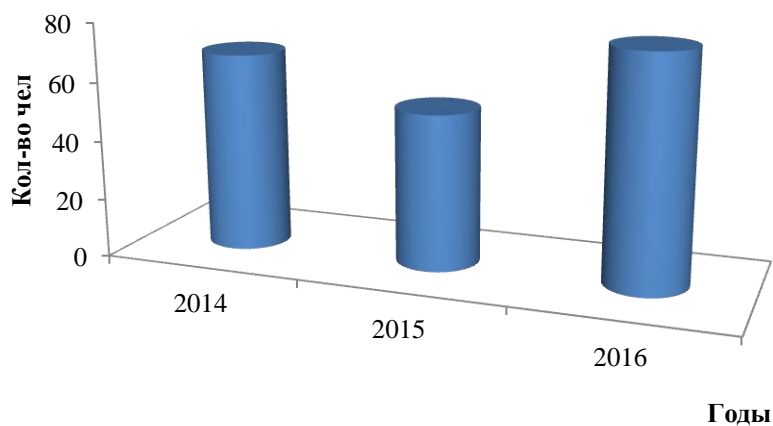


Рисунок 37 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО ПСК «Орион-С» в 2014-2016, чел.

На 2014 год среднесписочная численность компании составила 68 человек, в 2015 значение данного показателя снизилось на 22%, а в 2016 возросло на 14,7% по сравнению с 2014 годом и на 47%, по сравнению с 2015 годом. Среднесписочная численность на 2016 год равна 78 человек.

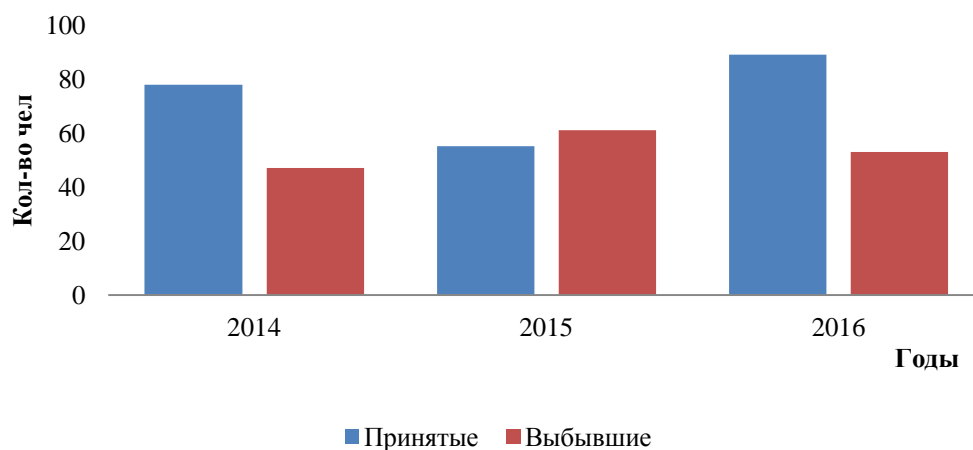


Рисунок 38 – Динамика движения кадров компании в 2014-2016 гг., чел.

В 2014 году было принято 78 человек, из них 60% были уволены. В 2015 году количество уволенных сотрудников на 11% больше числа принятых, вследствие чего в организации образовался дефицит квалифицированных специалистов. В 2016 году ситуация стабилизировалась – было принято 89 человек, из них 58% - уволено. Высокий процент увольнений составляет категория рабочих: монтажники, альпинисты, высотники.

Работники управленческого труда составляют 38% из общего числа принятых сотрудников и 34% от числа уволенных в период 2014-2016 гг. Движение административно-управленческого персонала за указанный период показано на рисунке 39.

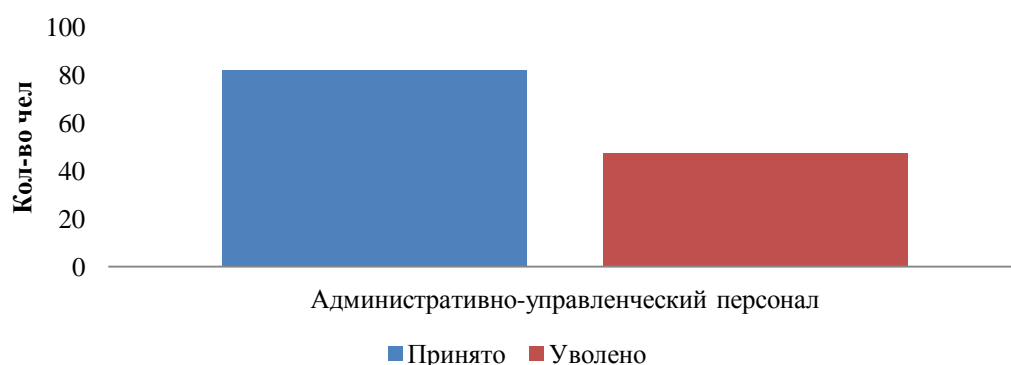


Рисунок 39 – Движение административно-управленческого персонала ООО ПСК «Орион-С» в 2014-2016 гг., чел.

По результатам анализа движения административно-управленческого персонала компании видно, что 57% сотрудников от общего числа принятых данной категории персонала были уволены. Это обусловлено ростом предприятия и увеличением масштабов деятельности, в связи с чем, появилась необходимость высвобождения некомпетентных и недисциплинированных сотрудников, привлечения на их место более квалифицированных специалистов, а также расширения кадрового состава организации.

Текущность кадров – один из основных показателей кадрового потенциала компании. При высоком уровне текущести кадров необходимо выявить причины и принять меры по снижению данного показателя. На рисунке 40 показана текущность персонала компании ООО ПСК «Орион-С». На 2016 год коэффициент текущести кадров равен 74,2%.

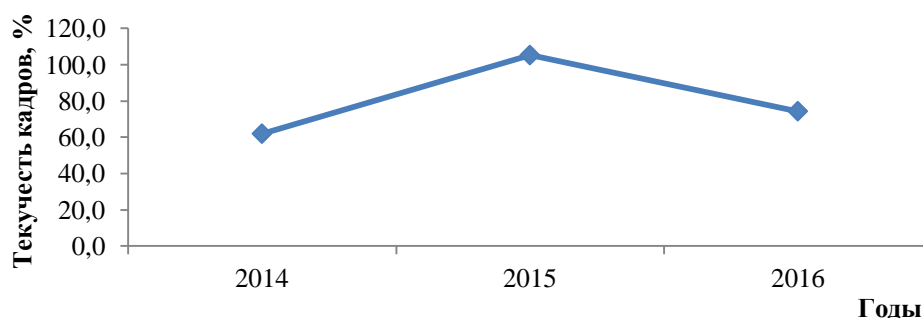


Рисунок 40 – Динамика текущести кадров компании в 2014-2016 гг., %

Такой высокий уровень показателя связан, в первую очередь, со спецификой деятельности предприятия - постоянным движением состава сотрудников категории рабочих. Бригады монтажников привлекаются на определенный срок на выполнение конкретного объема работ, после завершения работ и при отсутствии новых больших объемов, такие бригады покидают компанию. Наибольшее число привлеченных бригад строительно-монтажных работ приходится на летний период времени, на срок 1-3 месяца. Структура текущести кадров представлена на рисунке 41.

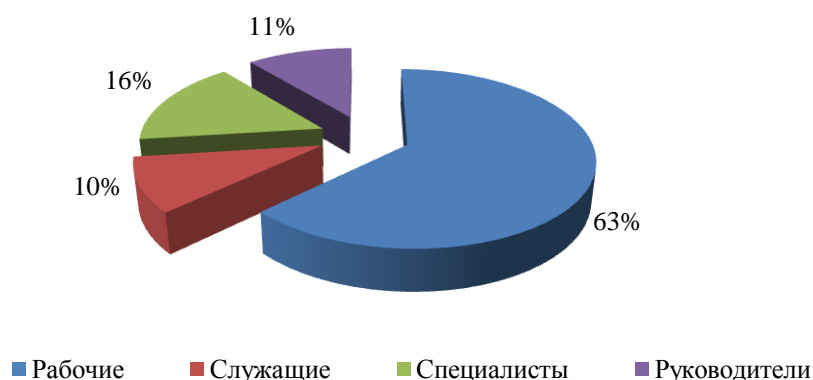


Рисунок 41 – Структура текучести кадров в разрезе категорий персонала в 2014-2016 гг., %

Наибольший процент текучести кадров наблюдается у сотрудников рабочей профессии, причиной этому уже была сказано ранее. Текучесть руководителей и служащих находится на одинаковом уровне – в пределах 10-11%. 16% - текучесть специалистов компании.

Структура месячного фонда оплаты труда по категориям персонала ПСК «Орион-С» в 2016 год на рисунке 42.

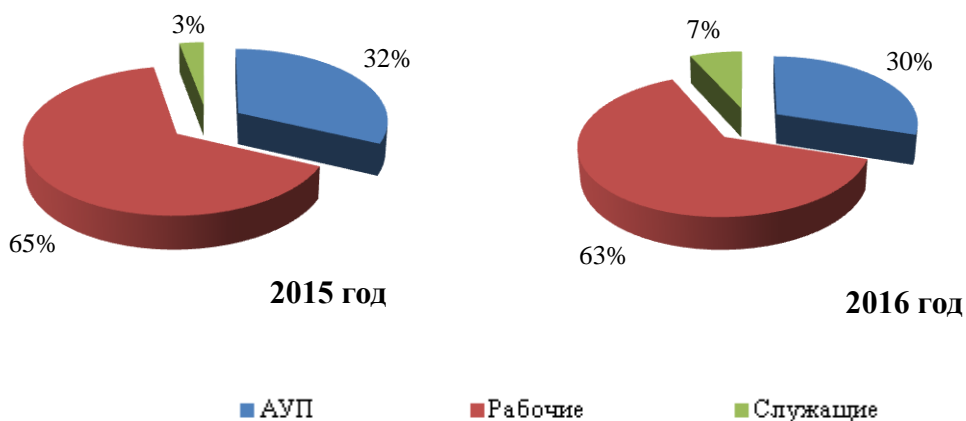


Рисунок 42 – Структура месячного фонд оплаты труда по категориям персонала ООО ПСК «Орион-С» в 2015-2016 гг., %.

Размер месячного ФОТ зависит от показателя текучести кадров, т.е. состава и структуры, а также наличия (отсутствия) необходимых трудовых ресурсов на предприятии. Динамика изменения фонда оплаты труда представлена на рисунке 43.

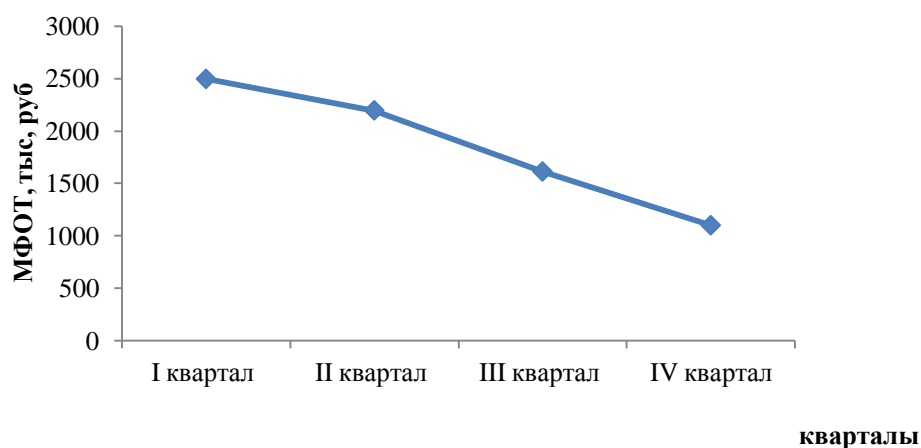


Рисунок 43 – Динамика изменения среднемесячного фонда оплаты труда ООО ПСК «Орион-С» за 2016 год по кварталам, тыс. руб.

В 2017 году на настоящий момент компания не заключила ни одного договора на строительство нового объекта, происходит снижение уровня конкурентоспособности на рынке, прибыль компании падает, в связи с чем, падает и её платежеспособность. Отсюда происходит снижение производительности труда на строительных объектах, нарушаются сроки строительства, что также влияет на работу персонала, напрямую не связанную со строительством – руководители, специалисты. Растет текучесть кадров, эффективность работы компании снижается с каждым днем.

На начало II квартала 2017 года в штатном расписании числится 81 человек. В числе администрации насчитывается 21 штатных единиц, в отделе строительства витражи 19 штатных единиц, в отделе строительства фасады – 41 штатных единиц. Структура персонала по направлениям работ на начало II квартала 2017 года приведена на рисунке 44.

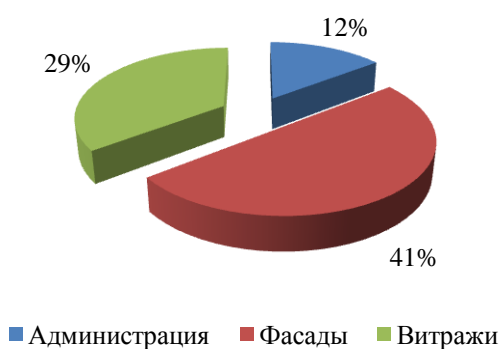


Рисунок 44 – Структура персонала ООО ПСК «Орион-С» по направлениям на начало 2017 года, %.

Исходя из представленных данных, анализа финансового состояния предприятия, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день предприятие находится на среднем, а по некоторым показателям и ниже среднего уровня по отрасли. Помимо финансовых показателей был проведен анализ кадрового потенциала компании. Наибольшую долю персонала составляют сотрудники рабочей профессии, средний возраст работника 32 года. В компании наблюдается высокая текучесть кадров, которая связана, в первую очередь, со спецификой деятельности, так наибольший процент текучести кадров наблюдается среди персонала рабочей категории. За 2016 год наблюдается снижение месячного фонда оплаты труда, что может быть связано с экономической составляющей деятельности компании, а также её кадровой политикой.

В связи с низкими показателями компании, для увеличения роста прибыли и производительности персонала, необходимо уделить внимание действующей системе мотивации и стимулирования труда сотрудников и существующим на сегодня в ней проблемам. В первую очередь, необходимо проанализировать мотивацию персонала административно-управленческого труда, так как в их основной функции лежит управление всей организацией, и как следствие, ее жизнеспособность и прибыльность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В жестких условиях современного российского рынка остро стоит вопрос эффективности систем управления персоналом в целом и, в частности, действующих систем мотивации трудовой деятельности сотрудника. Мотивация персонала – это сила, с помощью которой работник осуществляет свою трудовую деятельность, повышает производительность и качество труда, тем самым положительным образом воздействуя на увлечение прибыли организации.

Уровень количественных и качественных показателей деятельности предприятия напрямую зависит от результатов деятельности персонала управленческого труда. Поэтому особое внимание необходимо уделять мотивации именно данной категории сотрудников организации.

Таким образом, очевидна необходимость наличия и впоследствии постоянного совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала административно-управленческой категории.

Для малых предприятий строительного сектора данный вопрос наиболее важен, так как на сегодняшний день существует огромное количество сдерживающих факторов, с которыми малым предприятиям не всегда удастся справиться и которые зачастую приводят к ликвидации бизнеса. Высокий уровень налогов, снижение спроса на подрядные работы, низкая платежеспособность заказчиков и высокий уровень цен на строительные материалы – всё это ведет к снижению уровня дохода, увеличению статьи затрат, и как следствие, снижению прибыли компании. Восстановление темпов роста строительной отрасли возможно при изменениях в лучшую сторону общего состояния экономики страны.

В таких сложных экономических условиях следует уделять особое внимание человеческому капиталу организации и, учитывая существующие тенденции и перспективы, регулировать систему мотивации и стимулирования труда персонала.

Зарубежный и отечественный опыт подходов построения системы мотивации и стимулирования, показал, что на её формирование, в первую очередь, влияют: культурологические особенности страны, отраслевая принадлежность, цели и стратегия организации, определяющие стратегию работы с персоналом, а также политика руководства и др.

К числу функционирующим сегодня строительным организациям относится компания, занимающаяся монтажом навесных вентилируемых фасадов и витражей, ООО ПСК «Орион-С».

Проведенный анализ финансового состояния компании и кадрового потенциала ее сотрудников показал, что на сегодняшний день уровень показателей экономического состояния находятся на среднем или ниже среднего уровня. Наблюдается также высокая текучесть кадров, которая, в первую очередь, связана со спецификой деятельности компании и сезонной потребности в рабочей силе. По итогам анализа существующей в компании системы мотивации и стимулирования управленческого труда были выявлены ряд проблем, связанные, в том числе в части нормативно-правового обеспечения и невыполнения ряда функций кадровой службой.

После проведения оценки удовлетворенности управленческого персонала действующей системой мотивации и стимулирования труда, стало известно, что в большинстве своем все применяемые подходы к стимулированию труда персонала находятся на удовлетворительном уровне или ниже удовлетворительного уровня. Низкая удовлетворенность, негативно сказывается на уровне производительности труда, его качестве, и мотивации к труду.

Для решения данной проблемы были разработаны ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала, которые предполагают:

1. Внедрение нового подхода к системе премирования административно-управленческой категории персонала (на примере руководителей среднего звена), основанной на балльной системе оценок показателей результативности труда.

2. Расширение способов и инструментов нематериального стимулирования, в частности, проведение конкурсов, деловых игр, размещение информационных стендов, оформление доски почета.

Для руководителей среднего звена была разработана система показателей эффективности труда, которая включает в себя 10 прямых показателей, 5 – косвенных и 5 показателей оценки личностных качеств руководителя. Также в работе были предложены различные подходы и способы вычисления премии на одного сотрудника.

При внедрении предложенных мероприятий, обязательным условием является разработка локально-нормативного акта. Ответственность за реализацию и организацию данных мероприятий возлагается на специалистов кадровой службы компании.

Точную стоимость средств, требуемую для выплат премий сотрудникам, рассчитать на сегодняшний день не представляется возможным, так как это напрямую зависит от конкретных достигнутых результатов. Однако произведенный расчет на условном примере показал, что при росте прибыли на 1,5% в год, стоимость премиальных выплат находится в диапазоне от 73 080 рублей до 341 040 рублей.

По результатам экспертных оценок, после внедрения предложенного нового подхода к премированию персонала управленческого труда, величина чистой прибыли увеличится и будет равна 3-5% в год и сумма штрафных санкций сократится на 7% в год.

Годовые затраты на проведение мер нематериального стимулирования составляют 12 501,2 рубля. Прирост прибыли ожидается на 0,1% в год, таким образом, коэффициент эффективности равен 0,34; срок окупаемости – не более 3 лет (2,98 года).

Эффективность предложенных в данной работе решений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала может обеспечить: снижение текучести кадров, рост удовлетворенности персонала, рост производительности труда, снижение суммы штрафных санкций и, как следствие, рост прибыли компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ахмадиева, Л. Р. Влияние мотивов на эффективность профессиональной деятельности менеджеров по подбору персонала / Л. Р. Ахмадиева // Вестник МГЛУ. – 2010. – №586. – С.114-130
2. Батищева, Е. А. Анализ реализации системы мотивации в ОАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс] / Е. А. Батищева // SCI-ARTICLE.RU. – Электрон. журн. – 2015. – Режим доступа: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1421566597>
3. Береза, В. М. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда / В. М. Береза // Вестник КемГУ. – 2013. – №4 (56). – С.169-173
4. Богатырев, М. А. Развитие управления в России. Особенности современного российского менеджмента / М. А. Богатырев // Пространство экономики. – 2009. – №2-3. – С.85-90
5. Боковня, А. Е. Мотивация - основа управл. человеч. ресурсами: (теория и практика формир. мотивир. организац. среды и создания...). Монография / А. Е. Боковня. - Москва, 2011. - 144 с.
6. Васюк, А. В. Системы компенсации труда: опыт США и Японии / Васюк, А. В. // Известия Восточного института. – 2001. – №6. – С. 50-62
7. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Электронный ресурс] / Елена Ветлужских. - 5-е изд. - Москва, 2014. - 151 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=520668>
8. Володина, А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента / А. С. Володина // Молодой ученый. — 2010. — №1-2. Т. 1. — С. 173-180.
9. Гагаринский, А. В. Повышение мотивации работников предприятий путем определения отраслевых факторов роста производительности труда / А. В. Гагаринский // Интернет-журнал Науковедение. – 2013. – №6 (19). – 18 с.
10. Гапонова, О. С. Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций / О. С. Гапонова // Вестник ННГУ. – 2011. – №1. – С. 277-283
11. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Б.М. Генкин. - Москва, 2011. - 352 с.
12. Герасимов С. Состояние и перспективы строительной отрасли РФ в 2016 – 2017 гг. [Электронный ресурс] / С. Герасимов // Index Vox

Marketing & Consulting [сайт] – 2016. – Режим доступа: <http://www.indexbox.ru/>

13. Глухова, И. В. Мотивация труда управленческого персонала строительных организаций: автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Глухова Ирина Вячеславовна – Нижний Новгород, 2004. – 24 с. [24]

14. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.С. Головачев. - Минск, 2012. – 319 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=507027>

15. Дайнич, Д.А. Совершенствование системы мотивации труда предприятия / Д.А. Дайнич, Е.М Сычева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2010. – №6. – С.16-17

16. Деятельность строительных организаций [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. [сайт] – 2017. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/

17. Долгов, Д.И. Анализ влияния сбалансированной системы мотивации персонала на уровень конкурентоспособности продукции / Д.И. Долгов // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. - №5. – С.47-51

18. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва, 2008. – 464 с. – (Высшее образование).

19. Егоршин, А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов // А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003. – 720с.

20. Зайцев, А. К. Качество трудовой жизни / А. К. Зайцев // Народонаселение. – 2001. – № 2. – С. 155–161.

21. Захаров, А. Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда / А. Н. Захаров, // Вестник НГИЭИ. – 2014. – №9 (40). – С.19-30

22. Земскова, Д. А. Проблемы совершенствования менеджмента персонала на предприятиях строительной отрасли России / Д. А. Земскова // Российское предпринимательство. – 2010. - №11-3. – С.48-54

23. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Электронный ресурс] / Светлана Иванова. - 8-е изд. - Москва, 2013. – 285 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=520675>

24. Иващенко, А. А. Модели управления карьерой сотрудника в организации / А. А. Иващенко // Проблемы управления. — 2006. — №5. — С. 40-43

25. Политика оплаты труда работников ПАО «Сбербанк России» - Москва, 2015. – 12 с.

26. Исаев С. Ю. Предпринимательская мотивация менеджеров высшего звена / С. Ю. Исаев, Д. В. Сазонов // Российское предпринимательство. – 2011. - №7. – С.81-86
27. Кайтялиди, О. Н. Строительный бизнес в России: характерные черты, закономерности и маркетинговые особенности / О. Н. Кайтялиди // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2. – С. 203-206
28. Как строительная отрасль переживает кризис и что ждет ее в ближайшие годы [Электронный ресурс] / Строительная газета [сайт]. – 2016. – Режим доступа: <http://www.stroygaz.ru/>
29. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова - Москва, 2009. - 524 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет)
30. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. - Москва, 2013. - 240 с.
31. Корзенко Н. И., Стимулирование и мотивация труда в организации / Н. И. Корзенко, А. С. Хорева // Вестник ЧелГУ. – 2015. – №1 (356). – С.127-128
32. Коробкина, М. А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий [Электронный ресурс] / М. А. Коробкина, Ю. И. Бойко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 246–250. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46062.htm>
33. Кучина, Е. В. Механизм мотивации повышения производительности труда / Е. В. Кучина // Известия УрГЭУ. – 2005. - №12. – С.67-70
34. Лайкер Дж. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. – Москва, 2006. – 588 с.
35. Лайкер Дж. Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус; Пер. с англ. – Москва, 2017. – 354 с.
36. Ларина, А. А. Особенности современной мотивации управленческого персонала в строительной организации / А. А. Ларина // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 435-438.
37. Лукойл как работодатель [Электронный ресурс] // ПАО «ЛУКОЙЛ» [сайт]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company>

38. Магура М. И. Мотивация персонала: сборник статей / М. И. Магура, М. Б Курбатова. – 2007. – 720 с.
39. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. — Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва, 2002. - 176 с.
40. Магура, М.И. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2007. – 656 с.
41. Мазаева, М. Р. Индивидуальные особенности при мотивации труда управленческого персонала строительных организаций / М. Р. Мазаева, А. Д. Луферова // Молодой ученый. — 2017. — №7. — С. 263-265.
42. Мазур, И.И. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.; под общ. ред. И.И. Мазура. – Москва, 2003. – 555 с..
43. Маликова, Р.А. Специфика мотивации персонала для разных категорий сотрудников на примере страховой компании / Р.А. Маликова // Science Time. – 2014. – № 1. - С. 79–88
44. Матухнов О. С. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала / О. С. Матухнов, В. А. Терехин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. - № 3 (42). – С.82-85
45. Модорский, А.В. Обеспечение взаимосвязи заработной платы и результативности производства в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях: дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Модорский Александр Владимирович – Пермь, 2014. – 210 с.
46. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / О. К. Минева, С.А. Арутюнян и др. - Москва, 2015. - 272 с.
47. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева - Москва, 2014. - 394 с.
48. Нидзий, Е. Н. Проблемы и перспективы развития строительной отрасли России в условиях экономического кризиса / Е. Н. Нидзий // Вестник МГСУ. — 2016. — №5. — С.119-129
49. Николашина, С. Мотивация топ-менеджеров за хорошую работу. Нужно ли это? [Электронный ресурс] / С. Николашина / Директор по персоналу. – Электрон. журн. – 2014. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/60351-red-motivatsiya-top-menedjerov>

50. Отраслевая программа «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2015–2017 годы» / Приложение к распоряжению Правительства Красноярского края от 09.10.2015 № 778-р. – 2015. – 42 с.

51. Пантелеева, М. С. Проблемы перехода строительной отрасли на бестарифные системы оплаты труда / М. С. Пантелеева // Экономические исследования. – 2011. - №5. –7 с.

52. Паттури, Я. В. Жилищное строительство в России: анализ состояния и перспективы развития отрасли / Я. В. Паттури // Вестник НовГУ. – 2011. –№61. — С.34-39

53. Поветина, А.Д. Особенности мотивации различных категорий сотрудников [Электронный ресурс] / А.Д. Поветина // Молодежный научно-технический вестник. – Электрон. журн. – Москва, 2014. –№8. – Режим доступа: <http://sntbul.bmstu.ru/doc/730473.html>

54. Полецкая, К. О. Особенности и проблемы мотивации и стимулирования управленческого труда // Молодёжь и наука: Сборник материалов VII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, посвященной 50-летию первого полета человека в космос [Электронный ресурс] // К. О. Полецкая— Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2011. — Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/section04.html>

55. Политика доходов и заработной платы: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. и направлениям [Электронный ресурс] / А.Н. Ананьев, Ю.Д. Ананьева, В.Н. Барышев, и др.; Под ред.. П.В. Савченко, Ю.П. Кокина. – Москва гос. ун-т им. М.В. Ломоносова., 2000. – Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/dohody-zarplata/index.htm>

56. Попов, А. В. Анализ влияния материального стимулирования на эффективность труда работников / А. В. Попов // Вопросы территориального развития. – 2014. – №7 (17). – 3 с.

57. Попов, Е. В. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям / Е. В. Попов, М. В. Власов, Р. П. Ческидов // Вестник ЧелГУ. – 2013. – №32 (323). – С.77-83

58. Пять секретов того, как построена мотивация персонала в Google [Электронный ресурс] Управление персоналом от А до Я. – Режим доступа: <http://freelance-recruiting.com/motivacija-personala-v-google/>

59. Разработка и проведение деловых игр [Электронный ресурс] // Группа компаний «АЛМАЗ». – Обучение и развитие персонала для бизнеса [сайт]. – Режим доступа: <http://www.almaz-gk.ru/>

60. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. — Москва, 2016.— 346 с.
61. Репин, К.А. Экономический кризис и строительная отрасль / К.А. Репин // Ползуновский вестник. – 2011. – №1. – С. 179-183
62. Рынок металлоконструкций России: перспективы развития базовых сегментов потребления [Электронный ресурс] / Исследование: Рынок металлоконструкций России: сегменты потребления Демонстрационная версия. – 2016. – Режим доступа: <http://infoline.spb.ru/upload/iblock/93e/93ecdc0391e7fc8481357a619411c9fc.pdf>
63. Сергеева, В. А. Мотивация трудового поведения персонала: российский и зарубежный опыт // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 80-летию образования Красноярского края [Электронный ресурс] / В. А. Сергеева — Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2014. — Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2014/directions.html>
64. Скворцов, В. Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях / В. Н. Скворцов, Е. А. Маклакова // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2013. – №1. – С.54-68
65. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва, 2012. – 312 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=376656>
66. Социально-экономическое положение Красноярского края в январе-мае 2017 года [Электронный ресурс] / Управление федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и республике Тыва (Красноярскстат) – Красноярск, 2017. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm#15.06-1.1.1>
67. Степаненков, А. Е. Основные этапы формирования регионального строительного рынка (на примере Владимирской области) / А. Е. Степаненков // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики) – 2012. – №4. Т. 3. – С. 16-32
68. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018 – Москва, 2013. – 128 с.

69. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов - Москва, 2016. - 154 с.:
70. Трудовая мотивация [Электронный ресурс] // Экономический словарь. – Режим доступа: <http://abc.informbureau.com/>
71. . Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – Москва, 1997. – 512 с.
72. Устав Общества с ограниченной ответственностью ПСК «Орион-С» // Новая редакция. – Красноярск, 2015. – 13 с.
73. Фасады России: состояние рынка и технологии // Строительство: наука и образование / Аристов, Д. И., Глотова, Ю. В., Сазонова Ю. В., Тюленев М. Д.. – 2015. – №4. – 5 с.
74. Хьюзлид, М.А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М.А .Хьюзлид, Б.И Беккер, Р.В. Битти– Пер. с англ. – Москва, 2007. – 432 с.
75. Цветаев, В. М. Трудовая мотивация в современной России: проблемы, результаты и перспективы / В. М. Цветаев // Вестник СПбГУ. Сер. 5: Экономика. – 2010. – №4. – С.56-61
76. Ческидов, Р. П. Теории мотивации с позиций элементов и качественных характеристик управления / Р. П. Ческидов // Известия УрГЭУ. – 2011. – №2 (34). – С.134-139
77. Экономисты оценили перспективы строительной отрасли [Электронный ресурс] // [Ради дома PRO] сайт. – 2016. – Режим доступа: <http://www.radidomapro.ru/ryedktzij/stroytelstvo/kapitalnoye/egkonomisty-otzenili-perspektivy-stroitelnoy-otr-16305.php>
78. Юрганова, Е. Ю. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.01 / Юрганова Елена Юрьевна – Екатеринбург, 2004. – 28 с.
79. Якимов, В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации / В. Н. Якимов // ЗПУ. – 2012. – №4. – С.61-67