

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И. П. Воронцова

подпись  
инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03. «Управление персоналом»

Совершенствование системы мотивации персонала

Руководитель	_____ старший преподаватель	Е. В. Шилова
	подпись, дата	
Выпускник	_____	М.С. Паршина
	подпись, дата	

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа Бакалаврской работы по теме  
«Совершенствование системы мотивации персонала»

Консультанты по  
разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3

\_\_\_\_\_ П. Н. Воронцов  
подпись, дата

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ Е. В. Шилова  
подпись, дата

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты совершенствования системы мотивации персонала .....	6
1.1 Система мотивации персонала.....	6
1.2 Отраслевая специфика системы мотивации персонала .....	12
1.3 Современные подходы к совершенствованию системы мотивации персонала .....	17
2 Анализ системы мотивации персонала ООО «НОК».....	27
2.1 Общая характеристика ООО «НОК» .....	27
2.2 Система управления персоналом ООО «НОК».....	33
2.3. Система мотивации персонала ООО «НОК» .....	47
3 Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «НОК».....	54
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «НОК» .....	54
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятия по совершенствованию мотивации работников ООО «НОК» .....	62
Заключение.....	69
Список использованных источников.....	73
Приложения .....	78

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Инновационная составляющая компании, ее глобальная значимость и целеполагание, подразумевает под собой высокие требования к сотрудникам. Это влечет за собой необходимость использования уникальных и наиболее действенных из методов управления персоналом в организации.

Аспекты мотивации, в нынешнее время, приобрели огромное значение. Мотивация персонала приобрела значимый статус и стала основным средством эффективного использования ресурсов, раскрытия потенциала кадров, находящихся в распоряжении предприятия. Фундаментальная цель усовершенствования процесса мотивации - это извлечение наиболее большой отдачи от трудового процесса имеющихся трудовых ресурсов, тем самым улучшив общие показатели работоспособности и деятельности организации.

Отличительной чертой регулирования деятельности персонала, при переходе к рынку, является растущая значимость личности работника. Тем самым изменяется сопоставление стимулов и потребностей, за счет которых, в последствие и строится система стимулирования. Для вознаграждения кадров предприятия, сегодня, применяют как материальные, так и нематериальные методы мотивации. Несмотря на это, четкой картины о соотношении отдельно взятых граней мотивационной сферы сотрудников и наиболее рациональных методов и возможностей управления, ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

В публицистической и научной литературе и по сей день, проблема мотивации персонала рассматривается довольно широко, однако, действия по приспособлению классических теорий мотивации к современным системам, во многом не имеют отлаженной системы, что затрудняет практическое применение технологий и методов мотивации.

Проблема практической систематизации процесса мотивации персонала обусловлено также слабыми познаниями в области особенностей

мотивации работников, занятых в определенных отраслях экономики и видах производства. Проводимые социологами исследования по тенденциям и особенностям развития мотивационной сферы трудовой деятельности могут оказать определенную помощь руководителям организации в изучении структуры стимулов и мотивов персонала.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в экономической литературе.

Проблеме изучения мотивации посвящены труды таких ученых как В.К. Вилюнас, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, К.К. Платонов и другие. В своих работах они определили мотивацию как ведущий фактор активности человека. Рассматривая потребности человека, они определили мотив как внутреннее побуждение человека к действию, связанному с удовлетворением потребностей.

Среди зарубежных работ примечательны труды таких ученых как С. Гольдштейн, Ф. Дьюи, А. Маслоу, А. Фромм и других авторов. Наиболее интересны для нас труды А. Маслоу. Он сформулировал позитивную теорию мотивации, при построении которой были учтены эмпирические данные, полученные, как экспериментальным, так и клиническим путем. В рамках своей теории он описывал 5 уровней мотивации, характеризующих потребности человека.

В работах Е.В. Маслова, А.Я. Кибанова, Леонтьева А.Н., и других авторов рассматриваются теоретические, методологические и практические вопросы управления процессом формирования, развития и использования потенциала работника и коллектива предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала в организации ООО «Новоангарский Обогажительный Комбинат» (НОК).

Для достижения поставленной цели в данной работе решались следующие задачи:

- Определить теоретические основы мотивации труда.

- Определить основные элементы системы мотивации персонала.
- Выявить положительные и отрицательные моменты существующей системы мотивации персонала в ООО «Новоангарский Обогажительный Комбинат».
- Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Новоангарский Обогажительный Комбинат».

Объектом выпускной квалификационной работы является система управления персоналом на предприятии ООО «Новоангарский Обогажительный Комбинат» (НОК).

Предметом выпускной квалификационной работой является система мотивации персонала ООО «Новоангарский Обогажительный Комбинат» (НОК).

В работе использованы эмпирические и теоретико-эмпирические методы исследования, в том числе: исследование, наблюдение и системный анализ изучаемых проблем и полученных результатов.

Информационной базой для написания работы послужили: законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам трудовой мотивации персонала, систем оплаты труда и их формирование.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

# **1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала**

## **1.1 Система мотивации персонала**

Рассматривая проблему мотивации, необходимо отметить многозначность трактовок основных понятий этой области в трудах различных авторов. Например, Спивак В.А. определяет мотивацию как «структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта» [39], по мнению Кибанова А.Я., она «представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала» [28], а авторы фундаментального труда «Основы менеджмента» считают, что «мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности, для достижения личных целей или целей организации» [26], такой же точки зрения придерживаются некоторые отечественные исследователи. Проведенный обзор литературы позволяет согласиться с утверждением Леонтьева А.Н., что «ввиду расхождения в терминах, работы по проблеме мотивации почти не поддаются систематизации и это затрудняет практическую деятельность, направленную на решение вопросов мотивации труда» [32].

Многие авторы отождествляют понятия мотива и стимула, но несмотря на их близость и соотносимость, в рамках рассмотрения данной темы, представляется необходимым различать данные категории и процессы мотивации и стимулирования, с которыми они связаны. Их сравнительная характеристика представлена в таблице 1.

Можно сказать, что мотивация является более широким понятием, включающим в себя в качестве средства стимулирование, которое иначе называют «внешней мотивацией» [29].

Таблица 1 - Сравнительная характеристика мотива и стимула [15]

Критерий	Мотив	Стимул
Фактор побуждения	Внутренний	Внешний
Порядок становления	Первичный	Производный
Природа возникновения	Психологическая	Административная
Процесс	Мотивация	Стимулирование

Определенную направленность деятельности человека придает мотив, или побуждение, в основании которого, в свою очередь, лежат потребности. Другими словами, мотив является проявлением потребности и сконцентрирован на достижении цели, которая осознаётся как средство удовлетворения потребности. Мотивация любого индивидуума связана с наличием у него потребностей, которые выступают катализатором всех мотивационных процессов. Потребность является главным объектом управления мотивацией и рассматривается как «физиологическая или психологическая нужда в чем-либо» [19].

Различные мотивы трудовой деятельности могут являться следствием одних и тех же потребностей, в данном случае фактором различия выступают индивидуальные особенности работника. Согласованность целей, мотивов и потребностей работника определяет его дальнейшее трудовое поведение, которое характеризуется конкретными действиями в выполнении своих профессиональных функций.

В литературе широко представлены различные теории мотивации. Классические теории разделяют на содержательные и процессуальные: первые сконцентрированы в значительной степени на выявлении потребностей, определении их приоритетности, влияния на мотивацию (теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга), процессуальные теории (теории В. Врума, Д. Адамса, Л. Портера–Э. Лоулера) признают значение потребностей, но акцентируют внимание на том, что на мотивацию и выбор определенного поведения для достижения конкретных целей влияют и другие факторы – например, ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.



Как самую распространенную теорию, применяемую при разработке систем мотивации, в большинстве организаций, отдельно стоит отметить иерархическую модель классификации потребностей, которая была предложена А. Маслоу. Она изображена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу [33]

Первый закон пирамиды Маслоу: потребности возрастают от низших к высшим, пока не удовлетворены потребности низшего уровня, потребности более высокого уровня не являются мотивирующими факторами. Второй закон гласит: когда потребности базового уровня удовлетворены, они перестают мотивировать и на первый план выходят потребности более высокого уровня. С точки зрения Маслоу, каждый человек обладает стремлением к самоактуализации, причем подобное активное стремление к раскрытию своих способностей и задатков, развитию личности и скрытого в человеке потенциала является, по Маслоу, наивысшей человеческой потребностью [33].

Как и любая другая теоретическая модель, эта теория не лишена недостатков и ограничений, но она указывает отправные пункты: современные теоретики и практики в сфере мотивации труда берут за основу группы потребностей «пирамиды», формулируя новые мотивационные механизмы их удовлетворения и актуализации, учитывая при этом

индивидуальные особенности работников и выводы других теорий мотивации.

Система мотивации персонала – это комплекс мер, направленных на повышение эффективности работы персонала. Эта система включает в себя такие элементы как мотивация и стимулирование.

Роль мотивации персонала в процессе управления формируется в основном из двух типов целей: корпоративные (общие) цели и личные цели.

Сущность мотивационного процесса реализуется через функции. Первостепенность той или иной функции зависит от типа мотивационной системы, принятой в организации. Непосредственно из функций формируется перечень задач, которые должна решать система мотивации персонала.

Потеря мотивации может произойти из-за: отсутствия прояснений, комментариев к заданиям работников; отсутствия коллективной поддержки; рутинной и скучной работы; отсутствия возможности роста заработной платы; отсутствия перспектив карьерного роста. Если рассматривать систему мотивации работников со стороны организационной структуры, то необходимо выделить как минимум три группы работников, для которых должны быть разработаны различные схемы мотивации, это основной персонал, обслуживающий персонал и управленческий персонал. Стоит отметить, что мотивация групп работников должна состоять из двух частей: общая мотивация для всех групп; мотивация по группам (типам деятельности).

Основная цель создания системы мотивации на предприятии заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников, в соответствии с этим под системой мотивации труда будем понимать совокупность мер, направленных на повышение заинтересованности сотрудников в профессиональной деятельности и эффективности их труда.

Можно выделить два направления по достижению вышеназванной цели [36].

а) воздействие на существующие потребности сотрудников и их удовлетворение. Для этого необходимо выявить структуру потребностей сотрудников и на основании полученной информации построить систему мотивации.

б) в таком случае нужно учитывать индивидуальные различия в потребностях и тот факт, что мотивы деятельности постоянно изменяются под влиянием как объективных, так и субъективных причин, а значит, создаваемая система должна отвечать принципам гибкости и адаптивности при использовании различных методов мотивации.

в) создание тех потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы. При этом доминирующую роль в мотивационном процессе будут играть корпоративная философия, организационная культура и другие элементы внутренней среды предприятия, имеющие идеологическую, воспитательную направленность.

Оба эти направления нужно не противопоставлять, а грамотно сочетать.

На рисунке 2 представлены элементы системы мотивации труда.



Рисунок 2 – Элементы системы мотивации труда [36]

Грамотно разработанная система мотивации, состоящая из вышеуказанных элементов, позволит современному работодателю:

- ориентировать сотрудников на решение стратегических задач предприятия;

- минимизировать текучесть кадров, закрепив высококвалифицированных специалистов на предприятии;
- сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя;
- развивать у сотрудников стремление к повышению профессиональных знаний и навыков, а также проявлению разумной инициативы и творчества.

Не существует универсальной системы мотивации труда, но есть некоторые правила, при соблюдении которых любая система будет более эффективной и действенной: она должна быть проста и понятна всем, прозрачна и публична, а кроме того, максимально объективно учитывать результаты деятельности и квалификацию, и утверждаться коллегиально.

Разрабатывая систему мотивации труда на предприятии, необходимо понимать, что она не является неизменной структурой и с течением времени должна подвергаться пересмотру, иначе система мотивации, призванная побуждать к достижению целей, поставленных задач, преодолению сложностей, «повышению планок», превратится в систему поощрений за уже достигнутые результаты.

Таким образом, мотивация является сложным феноменом, результатом многоступенчатого, определенным образом организованного взаимодействия ряда компонентов, которые составляют единое целое.

## **1.2 Отраслевая специфика системы мотивации персонала**

В ходе изменения содержания труда, автоматизации производства, а также в процессе повышения уровня образования, важность мотивации работников возросла еще больше. В последнее время, труд перестал приносить людям удовольствие, он стал средством выживания. Вследствие этого появилась необходимость в дополнительной мотивации.

Трудовая мотивация персонала промышленных предприятий – действенный инструмент, позволяющий как удовлетворить потребности сотрудников компании, так и добиться стратегической цели, стоящей перед руководством, - повышения прибыли [50]. Работодателям необходимо правильно побуждать работников к эффективному труду, а также создавать комфортные условия труда для него и поощрять за достижение успехов. Тогда человек сможет приносить больше пользы, как для самого себя, так и для предприятия в целом.

Существуют 3 вида мотивации, которые руководители используют для поощрения персонала промышленных предприятий:

- 1) материальная мотивация – это заработная плата, премии, надбавки, бонусы;
- 2) социальная мотивация – предполагает общественное одобрение профессиональных успехов и качеств работника;
- 3) психологическая мотивация – зависит от личностных ценностей человека, которые влияют на его деятельность, на способность ставить цели и достигать их, на способность быстро и правильно решать возникающие задачи [52].

Вместе с подсистемами маркетинга, а также производственным процессом, управление человеческими ресурсами направлено на достижение целей фирмы с наибольшей эффективностью. Поэтому все мероприятия, направленные для воздействия на персонал, объединяют в систему мотивации.

В зарубежных странах, формирование трудовой мотивации развито довольно давно. Этому могут свидетельствовать возникшие теории мотивации. А в России, наоборот, этим вопросом стали заниматься не так давно. Ведь работу по мотивации работников ведут довольно крупные предприятия, которые обладают определенными ресурсами.

Однако, вместе с хорошими результатами от создания систем мотивации, появились некоторые проблемы. Все эти проблемы можно выделить в следующие группы:

- 1) правовые;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические;
- 4) управленческие;
- 5) нравственные.

В правовых проблемах, при формировании системы мотивации, персонал промышленных предприятий не защищен от тоталитарного воздействия на его психику. В некоторых случаях, для достижения целей предприятия, руководитель злоупотребляет своей управленческой властью, при этом страдает личность работника [34].

Чаще всего, такие проблемы характерны для достаточно крупных компаний в крупных городах. В таких условиях работники с высокой квалификацией понимают, что они смогут найти себе новое место работы. Такое, которое сможет приносить ему комфорт. А перед работодателем встает цель – создать такие условия работы, которые смогут удовлетворить пожелания работников, но, в тоже время, приносить максимальную прибыль. В таком случае, применяется, например, введение системы бонусов, совершенствование размера заработной платы, компенсационные выплаты. В результате, может происходить поглощение личности организацией. Особенно это проявляется там, где нет правовой защиты работников [10].

За рубежом есть пакеты законов, которые ограничивают работодателей в процессе реализации программ по управлению человеческими ресурсами, а также защищают работников.

Так, во Франции, есть «Закон об охране личного достоинства работника» при найме на работу, а также в период действия трудового договора. Исходя из данного закона, работодатель не имеет права

вмешиваться в личную жизнь работника. В Испании есть аналогичный закон, который называется «Статут трудящихся».

Кроме того, в некоторых странах существует запрет на видеонаблюдение за поведением работника в организации, а также на оскорбления и терроризм в отношении персонала.

А вот в России, противодействия неправомерным мерам по управлению трудовой мотивацией персонала почти не существует.

Экономические проблемы объясняются такими показателями, как низкий уровень заработной платы, слабая связь между результатом и оплатой труда, а также дифференциация предприятий по возможностям мотивации работников к труду в зависимости от имеющихся ресурсов [11].

В России, особенно остро ситуация с низким уровнем заработной платы встала в момент перехода на рыночные отношения. Однако, данная проблема для нашей страны, не является новой.

Заработная плата определенного уровня будет формировать определенную интенсивность труда, а также инициативность персонала. Если в течение долгого периода времени заработная плата будет на низком уровне, то будет формироваться особый тип трудового поведения персонала. Он будет вынужден работать на нескольких работах одновременно.

Хотя повышение уровня заработной платы может не решить проблемы качества труда, потому что с точки зрения персонала, она все так же будет низкой и не будет влиять на повышение его трудовой активности.

К тому же, если работник долгое время будет получать низкую заработную плату, то со временем снизится качество его труда. А если он снова окажется в условиях с высоким уровнем заработной платы, то, скорее всего, работник уже не сможет подняться выше привычного для него уровня работы [35].

Выведение работника из низкого уровня заработной платы является не только экономической, но и психологической проблемой. В таком случае,

нужно будет решать вопрос о времени и границе низкой, средней и высокой оплате труда.

Правильная мотивация персонала организации к продуктивному труду способна вывести компанию на более высокий уровень. Руководитель, изменив свое отношение к труду сотрудников и сохранив тот же рабочий потенциал, в короткие сроки сможет выйти из кризиса, а также завоевать доверие у подчиненных и заставить персонал дорожить своим рабочим местом. Но как же это сделать? Самый эффективный способ - повысить мотивацию.

Помимо финансовой мотивации, существует большое количество других действенных методов. Одним из них является организация досуга работников.

Например, компания по разработке компьютерных игр «Nival Interactive», чтобы удержать игровых дизайнеров и программистов, создала собственную систему мотивации сотрудников. Руководство фирмы предложило персоналу удобный график работы, участие в интересных и инновационных проектах с возможностью обучения прямо на рабочем месте, предоставление бесплатного питания, туристические поездки, создание уголков отдыха [50].

Датская компания «Oticon» по производству слуховых аппаратов применило такой способ повысить трудоспособность работников, как мотивация знаниями. Руководство организации, решив, что персонал способен проявлять ответственность и заинтересованность в получении новых знаний, предоставило сотрудникам возможность самим выбирать проекты, в которых им было бы интересно участвовать. Мотивация заключается в том, что в новых условиях, у сотрудников появилась возможность самим заботиться об уровне своего образования, путем выбора тех программ, которые будут полезны им при выполнении работы, а также при планировании свободного времени и отпуска.



Существует еще один способ мотивации персонала промышленных предприятий, как мотивация контролем, смысл которого заключается в том, чтобы у сотрудников была возможность самостоятельно принимать решения по вопросам, не требующим централизованного решения.

Например, руководство службы доставки компании «Amazon.com» разрешило сотрудникам ходить во время работы в наушниках и слушать музыку по своему желанию.

В других фирмах разрешено украшать рабочее место. Если предоставить сотруднику больше независимости, естественно в разумных пределах, то можно достичь роста мотивации.

Таким образом, на сегодняшний день, трудовая мотивация занимает центральное место в системе управления персоналом организации, так как она выступает причиной поведения работников. От того, насколько будут мотивированы сотрудники организации, будет зависеть их ориентация на цели, желание их достигать и добиваться нужного результата. Ведь это является основой для эффективной работы организации в целом.

### **1.3 Современные подходы к формированию системы мотивации персонала**

В данной части работы будут рассмотрены такие инструменты материальной мотивации труда, как системы грейдов и KPI.

Система грейдов применяется для формирования базовых окладов – постоянной (фиксированной) части оплаты труда. Грейд – это «группа должностей, внутри которой они считаются равнозначными для предприятия и имеют сходный диапазон оплаты» [15], а система грейдов объединяет все должности так, что в один грейд могут входить должности одного уровня из разных подразделений предприятия.

Несмотря на некоторое сходство, система грейдов не является аналогом тарифной системы. Существенные отличия между этими системами показаны в таблице 2.

Основная идея грейдирования заключается в иерархически упорядоченном распределении должностей, с учетом их ценности для предприятия, сложности выполняемой работы и рыночной цены труда и установлении уровня базового оклада сотрудника, в соответствии с его грейдом [51]. Такая система основана на различных методах оценки должностей, с учетом определенных критериев.

Таблица 2 - Отличия системы грейдов от тарифной системы

<b>Тарифная система</b>	<b>Система грейдов</b>
Построена на основе оценки знаний, навыков и стажа работы	Построена на более широком диапазоне критериев, таких как ответственность, риск, коммуникация и т.д.
Элемент тарифной сетки основан на минимальной заработной плате, умноженной на соответствующий коэффициент	Грейд складывается из балла, соответствующего весу должности
Зарплата привязана строго к должности	В один грейд могут входить разные должности
Принцип построения – вертикаль (от рабочего до руководителя)	Принцип построения – важность должности для компании

В современном менеджменте наиболее часто используются количественные и нечисловые методы оценки должностей, приведенные на рисунке 7 [47].

Качественные методы отличаются своей простотой и относительно низкими временными и финансовыми затратами для их осуществления.

Метод простого ранжирования предполагает распределение должностей предприятия в определенном порядке путем экспертной оценки. Экспертами выступают руководители различных уровней управления и опытные специалисты, которые используют для оценки четко сформулированный критерий – как правило, в качестве такового выступает значимость должности для предприятия.

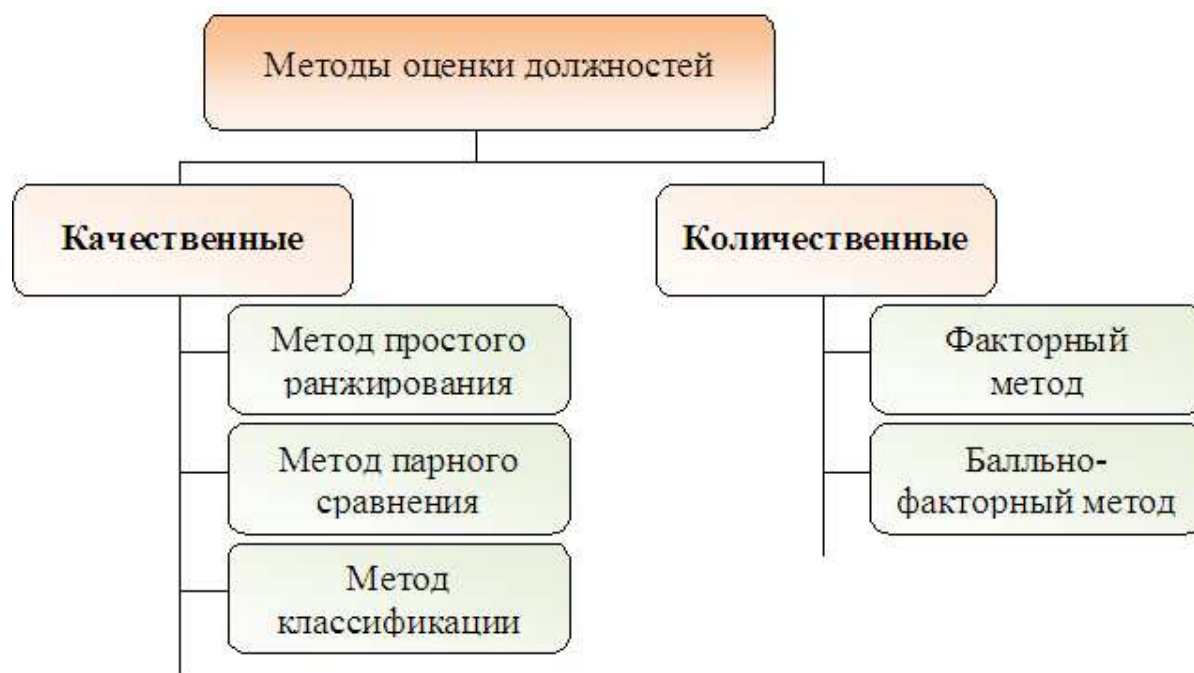


Рисунок 7 - Классификация методов оценки должностей

К недостаткам этого метода относится его субъективность и то, что ранжирование не учитывает всей совокупности факторов, определяющих относительную ценность и сложность каждого вида труда.

Парное сравнение применяется в дополнение к методу простого ранжирования и предусматривает поочередное сравнение должностей попарно друг с другом.

Метод классификации предполагает распределение должностей по категориям в зависимости от квалификационных характеристик. В зарубежной практике большое распространение получила оценочная шкала, разработанная компанией Watson Wyatt, а в отечественных организациях этот метод реализуется с помощью квалификационных справочников, в том числе Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих.

Факторный метод предполагает оценку «весов» различных факторов и присваивает им численные значения на основании статистического анализа внутренних данных и данных внешних источников. Этот метод трудоемок, поэтому он применяется, как правило, крупными исследовательскими или

консультационными центрами, которые могут обеспечить себя необходимым объемом данных и вычислительных возможностей.

Выбор методов оценки должностей зависит от размера компании и уровня ее обеспеченности необходимыми финансовыми, кадровыми и технологическими ресурсами. При этом, обязательным является персональное информирование каждого сотрудника о подходах к грейдингованию и о присвоенном ему грейде.

Один из самых сложных этапов — анализ размера базового оклада внутри компании и оценка рынка. Результаты обзоров помогают сопоставить соотношение результатов грейдингования должностей с существующей в компании практикой оплаты труда и определить должности с заработными платами, находящимися как ниже, так и выше рынка. Итогом этого этапа должен стать перевод балльных оценок в деньги и составление окончательной таблицы грейдов.

Для каждого грейда устанавливается «вилка» окладов — диапазон, заданный верхним и нижним уровнем. Нижняя граница вилки оклада, то есть минимального должностного оклада, будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности. Минимальный должностной оклад самого низкого (последнего) грейда не должен быть ниже установленного государством размера минимальной заработной платы.

Обязательным условием построения графика является пересечение кусочков грейдов. По общепринятой практике такое перекрытие должно составлять порядка 35–50%. Места пересечения — это перспектива профессионального роста и соответственно, повышения оклада. Такое пересечение доказывает, что рабочий-профессионал может получить в своем грейде больше, чем какой-либо специалист в соседнем грейде более высокого порядка [51].

Исходя из вышесказанного, можно выявить преимущества и недостатки системы грейдов для компании и для сотрудников. Они представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Преимущества и недостатки системы грейдов

Для компании	Для сотрудников
<b>Преимущества</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- систематизация должностей и функционала каждого сотрудника;</li> <li>- установление порядка назначения окладов;</li> <li>- упрощение порядка пересмотра заработной платы;</li> <li>- повышение мотивации труда;</li> <li>- унификация процесса расчета заработной платы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прозрачность и понятность системы оплаты труда;</li> <li>- понимание возможностей изменения заработной платы;</li> <li>- ясность условий и перспектив карьерного роста;</li> <li>- понимание значимости должности в организационной структуре.</li> </ul>
<b>Недостатки</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сложность объективной оценки должностей;</li> <li>- высокая стоимость привлечения консультантов;</li> <li>- трудоемкость процесса разработки и внедрения системы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие четких правил и сроков изменения зарплаты;</li> <li>- обезличенность и ориентированность на должность.</li> </ul>

Наиболее эффективна система грейдов в средней или крупной стабильно работающей компании.

Рисунок 8 отражает ограничения при создании системы грейдов, когда ее внедрение на предприятии нецелесообразно. Таким образом, с помощью системы грейдов на предприятии можно построить экономически обоснованную, конкурентоспособную, ориентированную на результат, справедливую, четкую и понятную, гибкую систему базовых окладов, к которой, кроме того, можно привязать систему бенефитов.

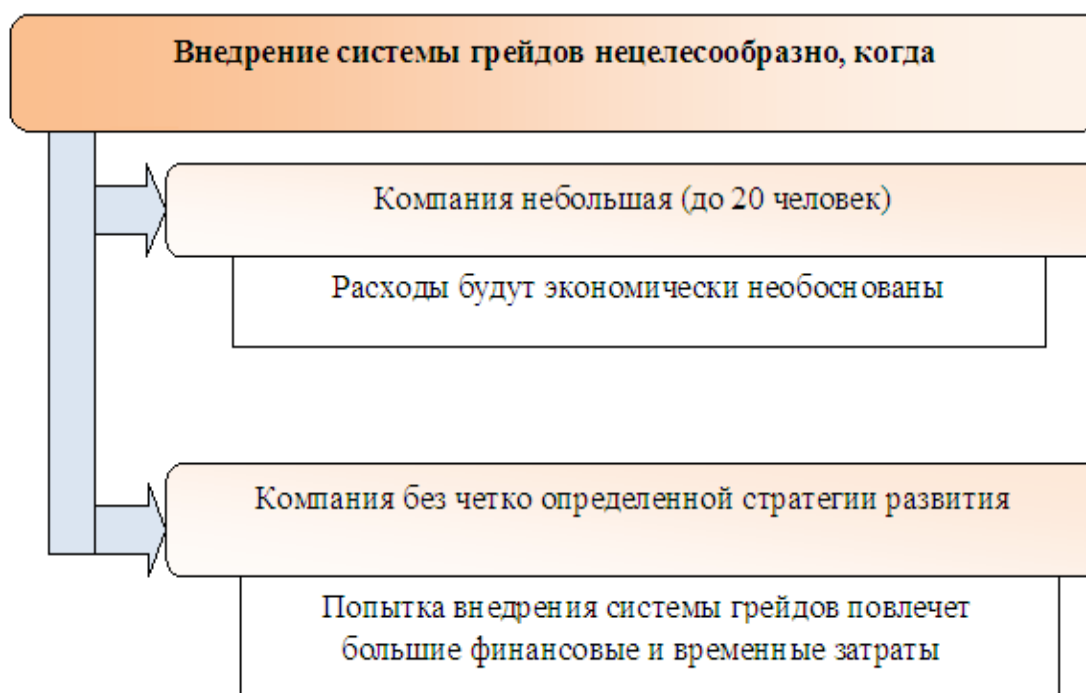


Рисунок 8 - Ограничения при создании системы грейдов

Желательно, чтобы параллельно с системой грейдов использовался такой инструмент, как КРІ, хотя они применимы и по отдельности. В рамках темы мотивации, понятие КРІ (Key Performance Indicators) можно определить как «измеримые по заранее заданным критериям показатели эффективности (результативности) деятельности персонала, связанные с целями предприятия» [46]. На базе КРІ разрабатывается переменная (премиальная) часть оплаты труда и грамотно выстроенная система показателей может служить отличным мотиватором, как для отдельного сотрудника, так и для подразделения или команды, ориентируя на достижение конкретных результатов.

Более подробно преимущества и недостатки системы КРІ для компании и для сотрудников представлены в таблице 4.

При построении системы КРІ важно определить следующие основные параметры:

- 1) Показатели, на основании достижения которых будет определяться премия и правила ее расчета по каждому показателю.

Прежде всего, выбор ключевых показателей предполагает понимание целесообразности использования того или иного показателя – будут ли они находиться в связи с контролируемыми ориентирами деятельности всего предприятия, его стратегией и определение оптимального состава показателей с точки зрения полноты/избыточности (как правило 4-6 показателей). При этом необходимо учитывать, что финансовые показатели, по которым обычно оценивается деятельность предприятия в целом, на нижних уровнях организационной иерархии дополняются нефинансовыми показателями. При дальнейшем расчете должны применяться методы, адекватные характеру используемого показателя, с обоснованием применения тех или иных формул и шкал показателей.

Таблица 4 - Преимущества и недостатки системы КРІ

Для компании	Для сотрудников
<b>Преимущества</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизация бизнес-процессов;</li> <li>- увеличение выручки и прибыли;</li> <li>- снижение издержек;</li> <li>- рост производительности труда;</li> <li>- повышение качества продукции и услуг;</li> <li>- улучшение конкурентных преимуществ компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закрепление конкретной зоны ответственности;</li> <li>- понимание целей компании и своего участия в них;</li> <li>- зависимость премирования от результатов работы;</li> <li>- стимулирование командной работы.</li> </ul>
<b>Недостатки</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- трудности с формулировкой и измерением качественных показателей;</li> <li>- сложности в определении показателей для обслуживающих подразделений;</li> <li>- высокая трудоемкость процесса разработки;</li> <li>- снижение эффективности компании при неправильной разработке показателей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демотивация, если показатели недостижимы;</li> <li>- снижение эффективности из-за неправильно определенных приоритетов;</li> <li>- выполнение КРІ может отвлекать от других задач, не являющихся показателями эффективности.</li> </ul>

2) Периодичность премирования.

Премия начисляется по объективно оцениваемым результатам, наиболее сильно влияющим на конечную эффективность, а поскольку такая оценка основывается на проверенных данных управленческого учета, то и периодичность премирования целесообразно привязывать к системе учета на предприятии. Например, если существует система управленческого учета, данные которой ежеквартально сверяются с данными бухучета, в таком случае уместно рассчитывать премию ежеквартально.

### 3) Процедуры расчета премии по каждому показателю.

Эти процедуры представляют собой некий порядок, в соответствии с которым периодически происходит расчет премии для каждого сотрудника и включают:

- определение форм отчетности, в которых содержатся учетные величины, формирующие показатели премирования,
- определение ответственных лиц, предоставляющих формы отчетности;
- определение лиц, которые по заданным правилам рассчитывают степень выполнения показателей и размер премирования подразделения, сотрудника по каждому показателю и в целом по всем показателям;
- определение лиц, утверждающих размеры премирования, а также сроки, в которые все данные действия должны быть выполнены.

В таблице 5 рассмотрена классификация КРІ, уточняющая некоторые из этих параметров.

Технически реализация схемы премирования на основе КРІ осуществляется следующим образом: исходя из стратегии предприятия, определяются цели и результаты, которые должны быть достигнуты сотрудниками, далее разрабатывается система КРІ, то есть ключевых показателей эффективности деятельности, количественно и качественно описывающих их, все показатели и сроки выполнения доводятся до сотрудников в виде плана. Сотрудники выполняют свою работу в течение периода времени, на который поставлены соответствующие цели, по



окончании подводятся итоги – фактические показатели сравниваются с плановыми, и на основании полученных данных рассчитывается размер премии. Значительно помогают в использовании КРІ различные программные продукты, которые автоматизируют систему и интегрируют ее в управленческую деятельность предприятия.

Таблица 5 - Классификация КРІ

<b>Вид</b>	<b>Описание</b>
<b>По временному признаку</b>	
Годовые	Показатели, выполнение которых измеряется или может быть измерено по итогам года
Полугодовые	Показатели, выполнение которых измеряется или может быть измерено по итогам полугодия
Квартальные	Показатели, выполнение которых измеряется или может быть измерено по итогам квартала
Ежемесячные	Показатели, выполнение которых измеряется или может быть измерено по итогам месяца
<b>По отношению к бюджету</b>	
Финансовые	Показатели, заложенные в бюджет доходов и расходов и определяющие выполнение бюджета (например, выполнение норматива расходов)
Нефинансовые	Показатели, не заложенные в бюджет (например, выполнение сроков ответа на запрос)
<b>По измеримости</b>	
Количественные	Цели, которые можно измерить в цифровом выражении (деньги, время, единицы товара, километры и т.д.) и подсчитать результат с помощью формулы
Качественные	Цели, которые нельзя измерить в цифровом выражении (рейтинги, выполнено - не выполнено и т.д.)
<b>По зонам ответственности</b>	
Командные	Показатели, разработанные для сотрудников всей компании или подразделения. При их выполнении премируются все, а при невыполнении не премируется никто.
Индивидуальные	Показатели, разработанные для каждого сотрудника индивидуально. Только он отвечает за их выполнение или невыполнение.

Среди главных аргументов, в пользу применения системы КРІ, для решения задач мотивации труда можно отметить следующие:

1) Прозрачность – сотрудник ориентирован на достижение результата, при этом для него ясны критерии оценки его деятельности, а значит, очевидна связь между достижениями и размером премии.

2) Управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы, при изменении ситуации на рынке.

3) Справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех предприятия.

4) Перспективность – достигнув определенных результатов, сотрудник имеет возможность получить не только премию, но и повышение в должности.

Главная ошибка при разработке системы КРІ, ставящая под угрозу ее эффективность, кроется в неверно сформулированных показателях, поскольку в таком случае невозможно адекватно оценить результаты. Избежать этого помогает соблюдение некоторых требований, которые предъявляются к каждому из показателей:

— Каждый показатель должен быть четко определен, чтобы сотрудник, результаты деятельности которого оцениваются посредством данного индикатора, сам легко мог вычислить свою премию по КРІ, пользуясь известными данными.

— Утвержденные показатели должны быть достижимыми (оптимальная вероятность достижения цели – не менее 70-80%), но при этом достаточно высокими – тогда перед сотрудником будет поставлена реальная цель, в то же время сохраняется мотивирующая функция.

— Каждый из показателей должен быть в сфере ответственности того сотрудника, к которому они применяются.

— Показатели должны быть сопоставимыми, то есть одни и те же показатели можно сравнить в двух подобных ситуациях.

Важно тщательно подходить к разработке КРІ сотрудников и понимать, что необходимо регулярно проводить корректировку как выбора и формулировки показателей, так и принципов их количественной оценки.

Итак, системы грейдов и КРІ являются специфическими инструментами, основанными на оценочном принципе, которые позволяют

связать цели предприятия и самих сотрудников. Внедрять данные системы необходимо поэтапно и осуществить этот процесс можно как самостоятельно – силами внутренних экспертов, так и с привлечением сторонних консультантов, но в любом случае, при принятии решения о внедрении, необходимо оценить затраты на разработку, ожидаемую отдачу и период её получения. При грамотном подходе к их применению, с учетом всех преимуществ и недостатков, рассмотренные инструменты обладают большим потенциалом к мотивации труда и росту эффективности сотрудников.

### **Выводы по главе 1**

Несмотря на большое количество исследований в области мотивации труда, не все аспекты этого процесса понятны и на сегодняшний день. Это обуславливает необходимость предварительного изучения базисных принципов мотивации, изложенных в классических теориях, а также определение соотношения ключевых понятий мотивационного процесса.

На современном этапе развития общества, перед управленческой теорией и практикой, особенно остро встает проблема поиска эффективных методов мотивации труда. Сегодня прогресс в социально-экономическом развитии организации напрямую зависит, с одной стороны, от того, насколько грамотно ее руководитель учитывает мотивационные профили своих сотрудников при построении системы мотивации, а с другой – обладает пониманием всех ограничений различных методов мотивации. Их умелое использование открывает широкие возможности для побуждения сотрудников к добросовестному, инициативному труду.

Текст изъят по решению правообладателя.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация представляет из себя комплекс мер, направленных на повышение эффективности работы персонала. Эта система включает в себя такие элементы как мотивация и стимулирование. Мотивация бывает внутренняя и внешняя. К внутренней, относятся личные потребности, желания, ценностные ориентиры, к внешним - материальные и моральные стимулы.

Мотивация в организациях делится на материальную и нематериальную. К материальной относятся заработная плата, льготы, премии, бонусы и т.д. Средства нематериальной мотивации в разных организациях различны, но чаще всего это обучение, должностной рост, медицинские страховки, публичные чествования лучших и др.

Материальная мотивация — ориентирована на объективную заинтересованность сотрудников в получении материальных выгод, повышающих их благосостояние.

Мотивационная деятельность может базироваться на прямых мотивах или косвенных, облегчающих получение прямых. Основные формы: заработная плата, предпринимательская прибыль, льготы, выплаты, премии, проценты и т.д.

Зарботная плата зависит от: занимаемой должности; квалификации; стажа работы; количества и качества затраченного труда.

Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации, далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов.

Во второй главе работы проанализированы методы мотивации, применяемые в ООО «НОК». Проведенный анализ показал, что применяемая

в ООО «НОК» система мотивации не прозрачна и неэффективна, поэтому требуется провести совершенствование существующей мотивации.

На основе данных анализа мотивации и результатов опроса, для усиления мотивации в ООО «НОК» могут быть предложены мероприятия по усилению материальной и моральной мотивации, которые также послужат достижению стратегической цели компании – увеличению прибыли.

В третьей части работы были предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации в ООО «НОК».

С целью повышения заинтересованности персонала в результатах своей работы, предлагается внедрение количественно измеримых и надежных в оценке показателей – KPI (Key performance indicators).

На практике, внедрение ключевых показателей эффективности деятельности предприятия будет заключаться в разработке листов задач для каждого сотрудника структурного подразделения.

Предлагаемая программа внутрифирменного обучения позволит сформировать процесс обучения, с учетом целей и задач всей организации, ее стратегии развития.

Для внедрения программы внутрифирменного обучения предложены виды обучения для различных категорий персонала, по уровню базовой подготовки, иерархического уровня, по типу подразделений. Определены критерии отбора сотрудников на обучение. Также закреплены обязанности обучаемых, по отношению к компании. Предложены критерии для оценки эффективности обучения.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты организации, капиталовложения в развитие человеческих ресурсов способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышению мотивации сотрудников и их преданности организации, обеспечит преемственность в управлении и преемственность профессиональных знаний и опыта. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки,

работники станут более конкурентоспособными на рынке труда и получат дополнительные возможности для профессионального роста.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Конституция Российской Федерации»: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ)
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12. 01 г. №197-ФЗ: (в ред. от 05.10.2015.) СЗ РФ. 2002. №1 (ч. 1). Ст. 3; №30. Ст. 3014; Ст. 3033; 2003. №27 (ч. 1). Ст. 2700
- 3 Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2010. – № 1. – С.169-174.
- 4 Бачурин, А. В. Повышение роли экономических методов управления / А. В. Бачурин // Экономист. – 2002. – N.4. – С.28-35.
- 5 Блинов, А.О Искусство управления персоналом : Учеб. пособие для экон. колледжей и вузов / А. О. Блинов, О. В. Василевская; Новая гуманитар. акад. "ГЕЛАН", Ин-т упр. и образоват. технологий. – Москва: ГЕЛАН, 2001. – 410 с.
- 6 Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – Москва: Экономика, 2011. – 368 с.
- 7 Боковня, А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика, формирование мотивационной организационной среды и создание единой системы мотивации компании): Монография / А.Е. Боковня. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2015. – 144 с.
- 8 Брагина, З.В. Управление персоналом: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности «Менеджмент организации» / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова. - Москва: КНОРУС, 2014. - 125 с.
- 9 Бурмистров, А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?/ А. Бурмистров, А. Газенко // Управление

персоналом.- 2002. - №7. - С. 48-49

10 Борисов, А.В. Проблемы подготовки, переподготовки рабочих и специалистов отраслей промышленности в новых экономических условиях / А.В. Борисов, Н.И. Борисова, А.В. Романова // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. - 2016. -№ 2 (10). - С. 5-11

11 Борисова, Н.И. К вопросу о подготовке и переподготовке рабочих кадров в условиях современного развития экономики России / Н.И. Борисова, А.В. Борисов // Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты. Материалы II Международной научно-практической конференции.- 2014. - С. 6-12.

12 Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015 - 192 с.

13 Бычков, В.П. Управление персоналом: Учебное пособие - М.:НИЦ Инфра-М, 2014 - 237 с. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 237 с.

14 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин: М.:ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 688 с.

15 Войтов, А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценк / М.:Дашков и К, 2015. - 232с.

16 Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Б.М. Генкин. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2011. - 352с.

17 Гутгарц, Р. Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р. Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №5. - С.12

18 Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. - 2008.- №1 -



С.169-174

19 Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г.Дементьева, М.И. Соколова - М.: Магистр, 2015. - 287 с

20 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А.П.Егоршин.- 3-е изд., перераб. и доп.: М.:ИНФРА-М, 2015. -311с.

21 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов вузов / А.П. Егоршин.- 3 -е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2015. - 352с.

22 Зайцева, Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - 2-е изд., доп. (ГРИФ) М., Инфра-М, Форум 2014. - 368 с.

23 Зайцева, Т.В. Мотивация трудовой деятельности : Учебное пособие / Зайцева Т.В., Черняева Г.В., Батоврина Е.В., Под ред.проф. Пугачева В.П. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 394 с

24 Иванова, Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации [Электронный ресурс] / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько - 2011 -371 с.

25 Каверзин, Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // Служба кадров.- 2014.- №8 -194 с.

26 Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская – 16-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 347 с.

27 Карданская, Н.Л. Управленческие решения Учебное пособие / Н.Л. Карданская. - 3-е изд.М.: ЮНИТИ-ДАНА,2015 -439 с.

28 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариат. учеб. дисц.) Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - ГУУ- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.

29 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом Учебник / А.Я. Кибанов. - Министерство образования и науки РФ.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦИНФРА-М, 2015. - 447 с.

30 Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования

«человека работающего» Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2010 - 136 с.

31 Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» Учебное пособие / Е.И. Комаров. - 2-е изд.-М.: ИЦРИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 251 с.

32 Леонтьев, А.Н. Деятельность, сознание, личность / А.Н. Леонтьев. - М.: Книга по требованию, 2011. – 130 с.

33 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу - Пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.

34 Маликова, Д.С. Региональные аспекты проблемы трудоустройства выпускников вузов в новых экономических условиях / Д.С. Маликова, Н.И. Борисова // Russian Journal of Management. 2016.- Т. 4. № 1. - С. 93.

35 Максимчук, О.В. Управление человеческими ресурсами. Учебно-методическое пособие / О.В. Максимчук, Н.И. Борисова, А.В. Борисов, Н.И. Федонюк. Под редакцией О. В. Максимчук. - Волгоград, 2016.

36 Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев . М.: Экономика, 2015. - 360с.

37 Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник/ И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова - М.: ИНФРА-М, 2015. - 570 с.

38 Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 248 с.

39 Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А. Спивак. - М.:Эксмо, 2011. - 543 с.

40 Травин, В.В. Мотивационный менеджмент: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М. Б.Курбатова. - М.: Дело, 2011. - 384с.

41 Том, Н. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятий / Н. Том // Проблемы теории и практики управления, 2011. - №4 - 152 с.

- 42 Турчинов, А.И. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова– М.: Изд-во РАГС, 2015. -510 с.
- 43 Федорова, Н.В. Управление персоналом Учебник / Н.В.Федорова, О.Ю. Минченкова.- М.: КноРус, 2015.– 432с.
- 44 Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева.- М.: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2011. - 400 с.
- 45 Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала. / С.А. Шапиро. - М.:ГроссМедиа, 2014. - 352 с.
- 46 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации Учебно-практич. Пособие / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес- школа «Интел – синтез», 2015. - 300с.
- 47 Ярышина, В.Н. Грейды как конкурентоспособная система вознаграждения работников / В.Н. Ярышина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – № 2. – С. 183-192.
- 48 Директор по персоналу практический журнал по управлению человеческими ресурсами Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/> (Дата обращения 04.03.2017)
- 49 Научная электронная библиотека e-library [Электронный ресурс]: <http://www.e-library.ru/>
- 50 Проблемы мотивации труда в современных российских организациях [Электронный ресурс] –. <http://www.ruleright.ru/ruls-549-4.html> (Дата обращения 23.03.2017)
- 51 Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов) [Электронный ресурс] // Сайт HR-Portal: HR-сообщество и публикации. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-greyidov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnykh-okladov> (дата обращения: 22.03.2017).
- 52 Трудовая мотивация персонала, 2014. [Электронный ресурс] – <http://www.hr-director.ru> (Дата обращения 23.03.2017)

53 Чарльз Вудраф раскрывает секреты мотивации [Электронный ресурс]. <http://vesvladivostok.ru>

54 Секреты мотивации, или мотивация без секретов <http://www.vkaznu.ru/>

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Приложение изъято по решению правообладателя.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Опросный лист

*Уважаемые работники, просим вас принять участие в опросе о принятой системе мотивации. Для ответа пометьте любым знаком ответ, соответствующий вашему мнению.*

Какие дополнительные нематериальные стимулы работники компании хотели бы получать в ООО «НОК»?

категория	Рабочие		СПЕЦИАЛИСТОВ		Руководители	
	До 40 лет	Старше 40 лет	До 40 лет	Старше 40 лет	До 40 лет	Старше 40 лет
Карьерное продвижение						
Обучение за счет компании						
Расширение границ ответственности						
Оформление страхования жизни и здоровья						
Льготное питание						
Оплата путевок на отдых						

Все ли вам понятно в методах начисления заработной платы в ООО «НОК»?

вопросы	Рабочие			служащие		
	Да	Нет	Не всегда	Да	Нет	Не всегда
Мне понятно как начисляется заработная плата						
Мне понятно как начисляется премия						
Мне понятно как устанавливается штраф						
Мне понятно за что устанавливается персональная надбавка						
Меня устраивает размер моей заработной платы						
Необходимо четко определить критерии начисления премий						
Необходимо четко определить критерии применения штрафов						
Размер моей заработной платы примерно такой же, как на других предприятиях						

Отметьте факторы, которые оказывают существенное мотивационное влияние на работу каждого работника

- условия труда
- публичное признание
- внимание сослуживцев к личным успехам
- хорошие отношения с руководством
- рост профессионализма
- возможность сделать карьеру
- высокая зарплата

## Продолжение приложения Б

Определите свое отношение к сложившемуся уровню оплаты труда в компании?

- оплата труда ниже, чем в других заведениях
- не готов оценить уровень оплаты труда в других ресторанах
- уровень оплаты такой же, как в других заведениях

Какие из факторов недостаточно используются для мотивации?

- корпоративность
- делегирование полномочий
- обучение сотрудников
- дисциплина
- материальное стимулирование
- иное

Выберите ответ, соответствующий вашему мнению об удовлетворенности проводимыми в мероприятиями по развитию

- я удовлетворен мероприятиями по развитию
- я не удовлетворен проводимыми мероприятиями
- не могу ответить точно

Оцените условия труда в компании

- условия удовлетворительные
- условия не удовлетворительные

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета оценки обучения (заполняется сотрудником)

Участник обучения (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_

Отдел, отделение, должность \_\_\_\_\_

Тема обучения \_\_\_\_\_

Сроки обучения \_\_\_\_\_

Место обучения \_\_\_\_\_

1. Оцените результаты обучения (от 1-неудовлетворительная оценка до 10-отличная оценка).

Критерии оценки	оценка	комментарии
1. Соответствие наполненности курса ожиданиям обучающимся		
2. Актуальность знаний, полученных в период обучения		
3. Соответствие учебных занятий программе		
4. Новизна информации, полученной в ходе обучения		
5. Понятность материала в период обучения		
6. Практическая ценность полученных знаний для работы		
7. Есть ли у вас предложения по повышению эффективности вашей работы, подразделения после обучения?		
8. Способствовало ли обучение развитию навыков?		
9. Способствовало ли обучение совершенствованию личных качеств?		
10. Удовлетворены ли выданной документацией		
Сумма баллов		
Эффективность обучения (%) (общее кол-во баллов / 100 × 100%)		

2. Оцените качество преподавания (от 1-неудовлетворительная оценка до 10-отличная оценка).

Критерии	оценка	комментарии
1. Доступность изложенных на курсах материалов		
2. Использование различных методов преподавания		
3. Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией		
4. Уровень владения преподавателем материалом		

3. Ваши пожелания по совершенствованию обучения:

4. Ваши предложения, направленные на улучшение деятельности подразделения с учетом полученных при обучении знаний:

дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Анкета оценки обучения руководителем

Подразделение, отдел \_\_\_\_\_  
Руководитель (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_  
Участник обучения (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_  
Должность участника \_\_\_\_\_  
Тема обучения \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения (от 1-неудовлетворительная оценка до 10-отличная оценка).

Критерии оценки	Оценка	Комментарии
1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела / подразделения		
2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения		
3. Удовлетворенность руководителя от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника /отдела		
4. Удовлетворенность руководителя полученной информацией и материалами		
5. Насколько обучение способствовало развитию у работника необходимых навыков, каких именно?		
6. Насколько обучение способствовало развитию необходимых для работы личных качеств, каких именно?		
7. Результативность обучения для выполнения задач подразделения?		
Общее количество баллов		
Общая результативность, % (общее кол-во баллов /70 x 100%)		

2. Какие еще знания необходимы работнику для эффективного выполнения его должностных обязанностей? Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных знаний:

3. Какое обучение еще необходимо для сотрудника (по какой тематике):

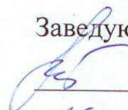
4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения

дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой


 И.П. Воронцова

«16» 06 2017г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 «Управление человеческими ресурсами»

Совершенствование системы мотивации персонала

Руководитель  старший преподаватель Е.В. Шилова

Выпускник  М.С. Паршина

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа Бакалаврской работы по теме  
Совершенствование системы мотивации


Консультанты по разделам:

Глава1. Глава2. Глава3  
Наименование раздела

  
подпись, дата

П.Н. Воронцов

Нормоконтролер

 13.06.17  
подпись, дата

Е.В.Шилова